

*BOGUSŁAW KACZMAREK*

Uniwersytet Łódzki

## ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ JAKO NOWA WARTOŚĆ FIRMY

### Streszczenie

W opracowaniu jest analizowana istota, rozumienie, definicje i proces tworzenia oraz funkcjonowanie organizacji uczącej się – jako wyraz rozwoju i dostosowywania do potrzeb rynku i otoczenia, w którym funkcjonuje. Są opisywane różne poziomy: poziom pracownika, poziom zespołu pracowniczego, poziom organizacji, i zadania realizowane na tych poziomach w tworzeniu organizacji uczącej się rozumianej jako „nowa wartość” współczesnych przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** organizacja, ucząca się organizacja, wartość firmy, nowa wartość firmy

### Wprowadzenie

Zachodzące w świecie biznesu procesy rozwojowe wskazują na tworzenie się nowej jego rzeczywistości, w której czynnikiem krytycznym jego funkcjonowania i rozwoju staje się „kapitał intelektualny” wnoszony przez menedżerów i pracowników dysponujących odpowiednią wiedzą i kompetencjami. Uważa się, że w świecie jutra tworzenie i przyswajanie wiedzy nie tylko będzie warunkować zachowania dostosowawcze, lecz także stanowić poważną, jeśli nie główną, przewagę konkurencyjną wielu przedsiębiorstw oraz decydować o ich efektywności rozumianej jako stosunek wartości uzyskiwanych efektów do nakładu czynników użytych dla ich uzyskania.

Przedsiębiorstwa muszą więc stawać się organizacjami tworzącymi i przyswajającymi wiedzę, co pozwoli im lepiej przystosować się do nowej złożoności i nowych oczekiwań, jakie z ich funkcjonowania będą wiązać społeczeństwa

świadomie przygotowujące się do globalnej konkurencji. Uważa się, że „szanse będą miały te przedsiębiorstwa, które posiadają zdolność dzielenia się systemem wartości, właściwego wykorzystania umiejętności pracowników, wychodzenia poza dotychczasowe ograniczenia, tworzenia warunków do zmian i szybkiego uczenia się”<sup>1</sup>.

Dzisiaj analizy gospodarcze ograniczają się do wartości firmy dla akcjonariuszy jako głównego kryterium oceny sukcesu zmian zachodzących w otoczeniu i wprowadzanych w firmie. Odpowiedzialność w stosunku do akcjonariuszy i ich interesów stanowi jeden z głównych motorów napędowych przyczyniających się do sukcesu organizacji. Jutro zmieni oblicze organizacji, poszerzy znacznie ich motywy działania i kryteria efektywności w kierunku kompleksowości oceny. Ich filozofia myślenia znacznie wykroczy poza wartości akcji lub udziałów, poza obsługę klienta i świadczenia pracownicze. Będą musiały podnosić odpowiedzialność za wyniki społeczne, stawać się organizacjami służącymi społeczeństwu<sup>2</sup>. Przyszłość zatem kreuje nową koncepcję przedsiębiorstwa jako organizacji włączonej w obieg gospodarki z powiązaniem wewnętrznymi i zewnętrznymi, która nie tylko wywiązuje się ze swoich zadań produkcyjno-usługowych, lecz także inwestuje w kapitał ludzki, w środowisko naturalne i realizuje szeroko rozumiane zadania społeczne.

„Organizacje jutra – zauważa Greg Partson – będą musiały wykreować nowe rodzaje związków z akcjonariuszami, pracownikami oraz klientami. Jednak, co najważniejsze, będzie im niezbędny nowy rodzaj związków ze społeczeństwem jako całością. Organizacje te będą budowane na bazie wybiegających daleko w przyszłość wizji, w ramach których zaprezentują się jako aktywni uczestnicy życia społeczności oraz aktywni uczestnicy tworzenia dobrobytu społecznego. Społecznie odpowiedzialne organizacje nie będą definiowane w kategoriach ich ograniczeń finansowych, ich struktury własności, asortymentu oferowanych wyrobów lub ich struktur organizacyjnych, ale w kategoriach ich roli w społeczeństwie. Społecznie odpowiedzialni przywódcy będą musieli projektować nową przyszłość, która wykracza poza fizyczne i prawne granice organizacji. Oznaczać

---

<sup>1</sup> D. Ulrich, *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, w: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Bechhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 222.

<sup>2</sup> J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, cz. 1, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 18.

to będzie nie tylko wprowadzenie nowej, systemowej architektury do gospodarczego myślenia, lecz także wyzwanie dla samej roli przywódcy w organizacji”<sup>3</sup>.

Jak konkretnie będą skonstruowane organizacyjnie i w jaki sposób szczegółowy będą funkcjonować na rynku te organizacje jutra, jeszcze precyzyjnie nie wiemy. Wydaje się jednak, że podstawy tego, co będzie, zostały już nakreślone i mieszczą się przynajmniej w dwu obszarach zagadnień – analizowanych w niniejszym opracowaniu:

- obszarze wiedzy (kapitału intelektualnego, zasobów niematerialnych),
- obszarze tzw. organizacji uczących się (czasami nazywanych organizacjami intelektualnymi)<sup>4</sup>.

## 1. Wiedza jako podstawa organizacji przyszłości

Alvin Toffler stwierdza, że wiedza jest „ostatecznym substytutem dla dotychczasowych zasobów” organizacji. To dzięki niej przedsiębiorstwa odnoszą sukcesy, a ludzie robią kariery. Zasoby „pierwszej i drugiej fali”, tj. ziemia, kapitał i praca, miały charakter fizyczny, łatwo dawały się zmierzyć i wycenić. Natomiast podstawowego zasobu trzeciej fali – wiedzy – nie można ani precyzyjnie zmierzyć, ani nawet dotknąć. Akcje Microsoftu są tylko symbolem odzwierciedlającym potencjał zatrudnionych tam specjalistów. Akcjonariuszy tej firmy nie interesuje, ile ma ona fabryk, linii montażowych czy budynków – ich interesuje kapitał intelektualny tej firmy. Dlatego we współczesnej gospodarce coraz mniej będzie zależało od zarządzania zasobami finansowymi i materialnymi, a coraz więcej od umiejętności wykorzystania aktywów niematerialnych (tj. wiedzy, umiejętności, własności intelektualnej, dobrych relacji z otoczeniem itp.)<sup>5</sup>.

Na zasadnicze znaczenie wiedzy w nowoczesnej gospodarce wskazuje także Peter F. Drucker, który wprowadził do zarządzania nowe pojęcie – „pracownika wykorzystującego wiedzę” (*knowledge worker*), czyli takiego, który w pracy wykorzystuje bardziej swój rozum niż umiejętności manualne.

Drucker szczególnie mocno podkreśla fakt odejścia od tradycyjnych zasobów, takich jak ziemia, praca, kapitał, na rzecz nowego zasobu, jakim jest wiedza. Społeczeństwo, które już zaczęło się formować, a w niedalekiej przyszłości zdo-

<sup>3</sup> G. Parston, *Organizacja przyszłości*, PWE, Warszawa 2007.

<sup>4</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 413.

<sup>5</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1996, s. 96.

minuje świat, to „społeczeństwo oparte na wiedzy” (*knowledge society*) i chociaż liczba pracowników wykorzystujących ją nie będzie przytłaczająca, to i tak wywrze decydujący wpływ na najważniejsze wydarzenia polityczne i gospodarcze. W społeczeństwie tym ludzie będą mieć dostęp do najlepszych stanowisk i wysokiej pozycji społecznej poprzez formalną edukację oraz inne formy kształcenia. Nauka nie będzie trwała od kilku do kilkunastu lat, lecz będzie procesem ciągłym, trwającym całe życie. Sukces jednostek, przedsiębiorstw i całych krajów będzie zależeć od ich zdolności do przyswajania i wykorzystywania wiedzy. Wiedza nie będzie może jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej – ale za to najważniejszym. Konkurencja oparta na wiedzy będzie niezwykle zacięta, jak również bardziej sprawiedliwa i demokratyczna, niż to miało miejsce dotychczas. Wynika to ze specyfiki wiedzy, której nie można osiągnąć na wyłączność, która nie zna granic i może być wykorzystywana w kilku miejscach jednocześnie (symultaniczność wiedzy)<sup>6</sup>.

Drucker twierdzi dalej, że „grupą rządzącą w organizacjach będą pracownicy wiedzy, dyrektorzy ds. wiedzy, specjaliści ds. wiedzy itd. w społeczeństwie opartym na wiedzy – przedsiębiorstwa (organizacje), aby dalej rozwijać się i być konkurencyjne, muszą przyciągać najlepszych pracowników. Ponieważ wiedza nie zna ograniczeń i może być jednocześnie wykorzystywana w wielu miejscach, spowoduje to zacieranie się granic w prowadzeniu działalności gospodarczej, powstanie jedna ogólnoswiatowa gospodarka, nawet jeśli poszczególne jednostki i organizacje będą posługiwały się narodowymi lub regionalnymi etykietami”<sup>7</sup>.

Trudno przewidzieć, czy Drucker będzie miał rację, ale to, co praktycznie obserwujemy, oznacza, że zarządzanie wiedzą zostało już określone, sformalizowane jako „system celowo zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwu w pozyskiwaniu, analizowaniu i wykorzystaniu wiedzy dla podejmowania szybkich i lepszych decyzji oraz efektywnej realizacji bieżących i przyszłych celów organizacji”<sup>8</sup>; zostały określone procesy zarządzania wiedzą (pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą, wykorzystywanie wiedzy, zachowanie wiedzy, lokalizowanie wiedzy), rodzaje wiedzy (wiedza formalna, wiedza cicha, pierwsza rozumiana jako obiektywna, druga jako subiektywna) itd.

<sup>6</sup> P.F. Drucker, *Świat współczesny*, Nova Res Publica 2993, nr 6.

<sup>7</sup> Tamże, s. 79.

<sup>8</sup> M. Morawski, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1.

Rozpatrując wiedzę w zastosowaniu do biznesu Gilbert Probst, Steffen Raub i Kai Romhardt wskazują na cztery wymiary wiedzy:

- wiedzę rekomendowaną (*dictionary knowledge*) – to wiedza słownikowa, dostosowująca odpowiedzi na pytanie: co to jest?; zawiera definicje pojęć, opisy zrozumiałe dla wszystkich członków organizacji i przez nich wykorzystywane oraz specyficzny język zawierający takie terminy, jak satysfakcja klienta, fakturowanie, świadectwo jakości itp.;
- wiedzę relacyjną (*direktory knowledge*) – to wiedza dostarczająca odpowiedzi na pytanie: jak?; obejmuje znajomość osób i wspólnych sposobów wykonywania pracy oraz ogólnie uznawanych relacji przyczynowo-skutkowych;
- wiedzę proceduralną (*recipe knowledge*) – to wiedza dostarczająca odpowiedzi na pytanie: jak powinno być?; zawiera różne przepisy i zalecenia, np. normy jakości, zasady selekcji dłużników, cykle produkcyjne;
- wiedzę aksjomatyczną (*axiomatic knowledge*) – wiedza ta dostarcza odpowiedzi na pytanie: dlaczego?; obejmuje różne pewniki oraz hipotezy (wartości, cele przedsiębiorstwa itp.), które podtrzymują działanie organizacji<sup>9</sup>.

Można zatem powiedzieć, że wiedza jest współcześnie podstawowym, strategicznym czynnikiem sukcesu, ponieważ:

- potrafi obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach;
- umiejętność jej gromadzenia i poprawnego wykorzystania stanowi jedną ze złożonych kompetencji organizacji;
- dzięki procesowi kodyfikacji strukturalizuje się w technologiach, procedurach, dokumentacji organizacyjnej, kompetencjach pracowników i bazach danych;
- potrafi się materializować, czyli uzewnętrznia się w produktach i usługach;
- wiedza sama w sobie może stanowić produkt<sup>10</sup>.

Zadaniem zarządzania jest i będzie czynić wiedzę produktywną. Musi służyć osiągnięciu znaczących wyników, co wymaga silnego skoncentrowania wysiłków i ogromnej pracy. Czynienie wiedzy produktywną jest procesem trudnym i przebiega na wzór strategii Kaizen: małymi krokami, poprzez drobne udoskonalenie

---

<sup>9</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 47.

<sup>10</sup> B. Mikuła, M. Ćwikliński, *Integracyjna rola zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4.

nia dochodzi się do celu. By wiedza stała się produktywna, konieczne jest także systematyczne korzystanie z możliwości zmiany oraz właściwe zarządzanie czasem. Istotne jest łączenie efektów istniejącej wiedzy. Wymaga to umiejętności definiowania problemu, określenia rodzaju wiedzy i informacji niezbędnych do jego rozwiązania oraz odpowiedniej metodologii. Ranga produktywności wiedzy w rodzącym się „społeczeństwie wiedzy” zdecydowanie wzrasta. Wiedzę należy zatem traktować jako zasób wyjątkowo cenny i zarządzać nią w sposób skuteczny. Dążenie do wiedzy to dążenie do mądrości, dlatego każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do właściwego organizowania wiedzy, jej uchwycenia i skoordynowanego wykorzystania na poziomie pracownika, zespołu i organizacji.

W przyszłości przedsiębiorstwa będą działać w innych warunkach gospodarowania, a menedżerowie będą musieli uwzględnić złożoność odpowiedzialności, w której obliczu stanie przedsiębiorstwo, potrzebę służenia społeczności, w której żyją, i tworzenia zdolności i umiejętności firmy do podniesienia tej odpowiedzialności. Będzie to gospodarka oparta na wiedzy – gospodarka wiedzy (*knowledge economy*). O jej rozwoju będzie więc decydować umiejętne wykorzystanie potencjału wiedzy i umiejętności. One też staną się krytycznym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa, obok ziemi, pracy i kapitału, kluczowym zasobem rozwiniętej gospodarki. Dlatego już dzisiaj konieczne staje się pełne współdziałanie przedsiębiorstw i nauki.

Stosowanie wiedzy w praktyce spowoduje wysokie „zintelektualizowanie” przedsiębiorstw polegające głównie na tym, że są to firmy na ogół młode – zarówno jeżeli chodzi o czas ich powołania, jak i wiek pracowników, struktura hierarchiczna jest w nich spłaszczona, a zespoły pracownicze niewielkie.

Zaciekła konkurencja będzie zmuszała je do nieustannego wprowadzania innowacji, ciągłego inwestowania w badania rozwojowe, szkolenie, edukacje i osobowość pracowników, komputerowo zintegrowane systemy produkcji i usług (CIM, zaawansowana technologia itd.).

Podstawą ich rozwoju stanie się w całości kapitał intelektualny, „rozumiany jako suma wiedzy zdobytej przez społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznych przekształceń tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa”<sup>11</sup>. Kapitał ten ma dzisiaj często znacznie większą wartość niż budynki, maszyny, zapasy lub udziały finansowe; kluczowym czynnikiem konkurencji staje się zdobywanie i wychowywanie bardziej utalentowanych ludzi, niż to potrafią czynić konku-

<sup>11</sup> B. Mikula, *Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania*, „Problemy Jakości” 2002, nr 8, s. 9.

renci. Wychodzi się nawet z założenia, że wartość majątku materialnego może spaść z różnych powodów, ale jeśli przedsiębiorstwo potrafi wprowadzić innowacje i zapewnić rozwój swoich ludzi, to zawsze poradzi sobie z konkurencją. Długofalowe sukcesy opierają się nie na możliwościach pozyskania kapitału, lecz zdolności zatrudnionych do uczenia się od siebie i znajdowania wspólnie nowych pomysłów. Najwyższe wskaźniki wzrostu uzyskują przedsiębiorstwa mające „stosunkowo skromny majątek materialny: są one wysoko wyceniane przez giełdę, ponieważ ich działalność opiera się na potencjale ludzkim, czyli majątku intelektualnym. Natomiast te firmy, które tylko zaspokajają oczekiwania akcjonariuszy, mają kłopoty z majątkiem intelektualnym i wykazują mało troski o zwiększenie jego potencjału. Okazuje się, że stary model przedsiębiorstwa jako maszyny dostarczającej pieniędzy akcjonariuszom jest więc niewłaściwy”<sup>12</sup>.

O znaczeniu majątku (kapitału) intelektualnego świadczy praktyka wielu znakomitych firm (np. Microsoft, Cisco, Elektronic Data System), które mają znikomy majątek materialny, a o ich sile i wartości giełdowej przesądza wyłącznie czynnik ludzki. Tak na przykład w 1997 roku majątek General Motors wyceniony przez giełdę wyniósł około 40 mld dolarów, zaś majątek Microsoftu (producent oprogramowania komputerowego) aż 70 mld dolarów, mimo że nie ma on większych nieruchomości ani maszyn. Majątek Microsoftu to wiedza, przy czym właścicielem tej wiedzy nie jest firma, lecz jej pracownicy. Wiedza pracowników oraz odpowiednia infrastruktura w zakładzie, stosunki z klientami, motywacja załogi i różne procesy, które znacznie pomnażają wartość wiedzy, stanowią podstawę wartości tej firmy i jej pozycji na świecie<sup>13</sup>.

Inne firmy ujęte w rankingu „Najbardziej podziwianych przedsiębiorstw świata” także bazują na kapitale intelektualnym specyficznym dla danej firmy i odznaczają się ciągłym poszukiwaniem innowacji w szerokim sensie. Szacuje się, że gospodarka amerykańska, wykorzystując nowoczesne technologie i wprowadzając innowacje we wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, wytwarza dzisiaj wyroby o wartości 20 razy większej niż przed stu laty. Oznacza to, że nastąpiła wyraźna „dematerializacja” produkcji, a w związku z tym także spadek kosztów wytwarzania i transportu, jak również rozmiarów szkół wyrządzonych środowisku naturalnemu. W wartości produkcji rośnie stale udział czynnika intelektualnego, który zapewnia ciągłą poprawę produktywności,

<sup>12</sup> J. Szaban, *Majątek intelektualny przedsiębiorstwa ważniejszy niż materialny*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 3.

<sup>13</sup> J. Ross, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 5.

umożliwiającej długofalowy wzrost gospodarczy i wzrost kursu akcji. Według firmy Arthur Andersen udział czynników pozamaterialnych w wartości giełdowej przedsiębiorstw amerykańskich wzrósł od 1988 do 2000 roku z 5% do 60%<sup>14</sup>.

Według badań francuskich 84% członków zarządów dużych przedsiębiorstw przypisuje wiedzy duże znaczenie strategiczne i uważa, że przedsiębiorstwa, które zapewniają dobry jej przyływ i potrafią ją efektywnie wykorzystać, zdobywają duże atuty konkurencyjne<sup>15</sup>.

Dążenie do lepszego wykorzystania wiedzy i stosowania nowych rozwiązań i innowacji w działalności organizacji zmienia zasadniczo warunki ich funkcjonowania, struktury władzy i style zarządzania. Wprowadza także nowe myślenie, według którego efektywność powinna być widziana nie tylko w kategoriach finansowych i maksymalizacji korzyści osób i instytucji zaangażowanych materialnie i pragnących czerpać profity z rozwoju firmy, lecz także w kategoriach rozwoju i odpowiedzialności za działania i osiągnane wyniki.

Organizacje stają się szczuple i rezygnują z hierarchii, która powoduje ich ociężałość wynikająca stąd, że w zhierarchizowanych strukturach lojalność jest ukierunkowana bardziej na konkretnych przełożonych niż na potrzeby organizacji. Tworzy się struktury spłaszczone (sieciowe), w których pracownicy mogą wymieniać się wiedzą i dochodzić przy tym do nowych pomysłów i przekazywać je kierownictwu. Ludzie pracują w zespołach zadaniowych, które zapewniają im dużo swobody. Znikają więc klasyczne hierarchie i piramidy organizacyjne, a zamiast sztywnej hierarchii wprowadza się spontaniczny porządek przejawiający się w zdolności do samoorganizacji<sup>16</sup>. Zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności – podkreśla Charles Handy – sprawił, że na rynku „pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni. Mniejsza liczba mądrzej myślących pracowników, wspomaganymi inteligentnymi maszynami i komputerami, tworzy większą wartość niż całe grupy czy linie bezmyślnej masy zasobów ludzkich. Nawet najstarsze branże, takie jak rolnictwo i budownictwo, zainwestowały w wiedzę i inteligentne maszyny, zastępując nimi siłę ludzkich mięśni”<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> S. Stein, *Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata?*, „Zarządzanie na Świecie” 2008, nr 11.

<sup>15</sup> Tamże, s. 39.

<sup>16</sup> S. Rich, *Tworzenie i wykorzystywanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie” 2006, nr 12.

<sup>17</sup> W. Simon, *Spontaniczny porządek zamiast sztywnej hierarchii*, „Zarządzanie na Świecie” 2005, nr 12.



Tworzy się więc warunki dla inspirowania twórczych, przedsiębiorczych postaw, m.in. dzięki spłaszczeniu struktur, gdyż płaskie struktury bardziej sprzyjają przedsiębiorczemu myśleniu i działaniu, a więc pobudzaniu twórczej inwencji i kreowaniu innowacji. Innowacje nie rozkwitają bowiem w firmach zarządzanych autorytarnie. Główne czynniki napędzające innowacje to duch artystyczny i dyscyplina, to swoboda improwizowania, naturalnie przy zachowaniu wspólnych reguł i zasad obowiązujących w firmie, to współpraca między ludźmi o różnych priorytetach i zainteresowaniach. Jak wykazują badania: „skuteczne poszukiwanie innowacji wymaga takiego stylu zarządzania, który optymalizuje odpowiednią aktywność i dba o ukierunkowanie jej na właściwe cele, ale równocześnie przekazuje odpowiedzialność za konkretne rezultaty osobom bezpośrednio uczestniczącym w odpowiednich pracach. Innowacje kwitną tylko w przedsiębiorstwach o pewnej kulturze, która odznacza się tolerowaniem błędów, swobodą myślenia, przywiązywaniem dużej wagi do nowości (nowe wyroby, nowe procesy, nowe pomysły)”<sup>18</sup>.

Aby pobudzić innowacje, „przyspiesza się proces usprawniania (*empowerment*) i poszukuje najlepszych sposobów działania przedsiębiorstwa i kontaktów między ludźmi, wychodząc z założenia, że każdy powinien dysponować odpowiedzialnością w dziedzinie, w której ma dobre rozeznanie i którą może dobrze obsługiwać, zapewniając szansę przypisania sobie sukcesu, a także dyskutowania płynących z niego korzyści”<sup>19</sup>.

Sprzyjają temu najbardziej organizacje (przedsiębiorstwa), które czerpią wartość dodaną z kapitału wiedzy i stają się tzw. organizacjami uczącymi się, to znaczy takimi, które wymagają od pracowników wysokiego poziomu inteligencji zaangażowania, ciągle rozszerzają możliwości kreowania własnej przyszłości, a techniki adaptacyjne łączą z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań – uczeniem rozszerzającym możliwości twórcze dla wprowadzania zmian i doskonalenia własnego potencjału, struktury i kultury organizacyjnej.

---

<sup>18</sup> Ch. Chandy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Poltext, Warszawa 2003, s. 50.

<sup>19</sup> Takie podejście wynika m.in. ze znanej zasady subsydialności, w świetle której hierarchia nie powinna spełniać funkcji skutecznie wykonanych przez niżej usytuowane szczeble, struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

## 2. Organizacja ucząca się – jako nowa wartość przedsiębiorstwa

W teorii podejmuje się próby zdefiniowania takich organizacji, a w praktyce próby ich tworzenia. Próby te nie precyzują jednak dokładnie, czym w rzeczywistości jest taka organizacja. A oto kilka typowych jej określeń. Organizacja ucząca się to organizacja, która ciągle rozszerza możliwości kreowania własnej przyszłości. Takiej organizacji nie wystarcza tylko przetrwać. Uczenie się technik przetrwania lub, inaczej mówiąc – technik adaptacji, jest ważne, a nawet konieczne. Ale w organizacji uczącej się nauka technik adaptacji musi być powiązana z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym nasze możliwości twórcze<sup>20</sup>.

Przedsiębiorstwo uczące się jest organizacją, która „umożliwia i ułatwia uczenie się wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca zarówno siebie jak i kontekst, w którym istnieje”<sup>21</sup>.

Przedsiębiorstwo uczące się to organizacja, która ułatwia uczenie się wszystkim swoim pracownikom i nieustannie się przeobraża. Przedsiębiorstwo staje się organizacją uczącą się wtedy, gdy:

- uczy się rozwijać lepsze produkty;
- uczy się doskonalić procesy;
- uczy się rozpowszechniać nowe idee, praktyki i procedury;
- uczy się powiększać żywotny zasób: wiedzę, dysponuje mechanizmami promującymi nabywanie i rozpowszechnianie wiedzy;
- traktuje każdą działalność jako okazję do uczenia się;
- jest wrażliwe na zjawiska zewnętrzne, jest całkowicie otwarte na otoczenie<sup>22</sup>.

Organizacja ucząca się stara się pozyskiwać nie tylko właściwe informacje, lecz także tworzyć oraz nabywać nową wiedzę, upowszechniając ją w bieżącej działalności, świadomie wykorzystuje procesy uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym, aby wzbogacić siebie, satysfakcjonować swoich interesariuszy (*stakeholders*).

Można więc ją zdefiniować następująco. Organizacja ucząca się to taka organizacja, która umożliwia, ułatwia i stymuluje naukę wszystkim swoim członkom

---

<sup>20</sup> A. Kreuter, M. Wagner, *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 12.

<sup>21</sup> M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2009, s. 23.

<sup>22</sup> Tamże, s. 29.

oraz świadomie przekształca i doskonali zarówno siebie, jak i otoczenie, w którym istnieje, podnosząc stale sprawność własnego działania i zwiększając zdolność do innowacji i wzrostu, aby dzięki temu zapewnić sobie przetrwanie i sukces a swoim beneficjentom satysfakcję<sup>23</sup>. W takiej organizacji:

- wszyscy pracownicy widzą siebie jako osoby uczące się w imieniu przedsiębiorstwa; biorą odpowiedzialność za swój rozwój osobisty, aby dotrzymać kroku tempu zmiany, zarazem czują się odpowiedzialni za utrzymanie przedsiębiorstwa w stanie odpowiadającym wymogom efektywności funkcjonowania i rozwoju;
- zmierza się do zastępowania tradycyjnych relacji przełożony–podwładny samodzielnym zarządzaniem; pracownicy są proaktywni i podejmują działania z własnej inicjatywy; zostaje ograniczone odgórne kierowanie i zmniejszony zakres kontroli;
- panuje duch samorozwoju; pracownicy biorący odpowiedzialność za osobiste uczenie się i usprawnianie pracy, mają przestrzeń dla doskonalenia, są traktowani jako osoby dojrzałe psychicznie i mają wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą;
- przedsiębiorstwo funkcjonuje niczym konsorcjum małych biznesów; każdy traktuje pracę jako swój biznes z charakterystyczną żywotnością, energią i wysiłkiem; cała organizacja przypomina wspólny rynek umieszczony w strategicznej strukturze nośnej, gdzie ludzie dokonują wymiany i handlują z użytkownikami, dostawcami i odbiorcami; powodzenie tak rozumianego przedsiębiorstwa leży w interesie każdego;
- przedsiębiorstwo jako całość tworzy, zbiera, rozpowszechnia i wykorzystuje nową wiedzę, jak również utrzymuje i rozwija kluczowe kompetencje dzięki którym wyróżnia się pozytywnie.

W dokładniejszym zrozumieniu, czym jest organizacja ucząca się, może pomóc pojęcie „organizacyjnego uczenia się”. Uczenie się oznacza postęp i w takim właśnie rozumieniu ujmuje go wielu autorów, a mianowicie<sup>24</sup>:

- jako jedni z pierwszych w roku 1963 Cyert i March proces organizacyjnego uczenia się zdefiniowali jako ciągłe zachowanie adaptacyjne organizacji;
- Fiol i Lyles tłumaczą organizacyjne uczenie się jako proces wzbogacania działania poprzez lepszą wiedzę i zrozumienie;

---

<sup>23</sup> M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, s. 23.

<sup>24</sup> Tamże, s. 111.

- Huber omawiany proces rozumie jako proces informacyjny zmieniający zakres potencjalnych zachowań;
- Swiering i Wierdsma sprowadzają bezpośrednio organizacyjne uczenie się do procesu zmian organizacyjnych zachowań;
- Farr bezpośrednio wychodzi z definicji uczenia i określa proces organizacyjnego uczenia się jako proces nauki z doświadczenia.

Peter Senge<sup>25</sup> wskazuje na pięć wspierających się wzajemnie instrumentów, integrujących uczenie się poszczególnych uczestników organizacji i organizacji jako całości:

1. Myślenie systemowe – pozwala postrzegać organizację i jej otoczenie w spójny i całościowy sposób. Poszczególne zdarzenia są ze sobą powiązane, zdeterminowane przez ogólniejsze prawidłowości, wynikające z istniejącej struktury systemu organizacyjnego. Myślenie systemowe pozwala wyjaśnić zjawiska systemowe i na nie wpływać.
2. Mistrzostwo osobiste – oznacza ciągle samodoskonalenie członków organizacji zarówno w zakresie pozyskiwanej wiedzy, jak i sposobów jej wykorzystania. Czynnikiem zasadniczym uczenia się organizacji jest dążenie jej uczestników do rozumienia organizacji i wizji jej przyszłości, do sprawnego działania w celu realizacji tej wizji.
3. Modele myślowe – są to często ukryte i nie do końca uświadomione założenia wpływające na rozumienie i ocenę otaczającej podmiot rzeczywistości. Ich zrozumienie, weryfikacja i umiejętności doskonalenia mają wpływ na efektywność zarówno działań jednostkowych, jak i funkcjonowania całej organizacji.
4. Budowa wspólnej wizji przyszłości – oznacza umiejętność wzajemnego zrozumienia się członków organizacji i skutecznego komunikowania ich własnych oczekiwań i możliwości. Zakłada się, że porozumienie dotyczące kierunków funkcjonowania organizacji, wymagań kreowanych przez zmiany otoczenia oraz wewnętrznych możliwości organizacji jest warunkiem efektywnego działania.
5. Zespołowe uczenie się – polega na prowadzeniu współpracy i wymiany poglądów w ramach funkcjonujących zespołów i jest wynikiem wykorzystania wcześniejszych instrumentów, kiedy zespół naprawdę się uczy, jego członkowie szybciej się rozwijają.

---

<sup>25</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, wyd. 6 poszerz., Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 23.

Organizacja ucząca się postrzega siebie jako „system zbiorowego uczenia się, nieustannie budujący swoją przyszłość, stale znajduje się w stanie czuwania, tworzy, kapitalizuje i rozpowszechnia nową wiedzę oraz umiejętności, doskonali kompetencje swoich pracowników, dokonuje samooceny i porównuje się z najlepszymi, przekształca się, aby osiągnąć założone cele”<sup>26</sup>. Ucząca się organizacja wspiera uczenie się wszystkich swoich pracowników oraz świadomie zmienia swoje zachowanie i doskonali organizacyjne rezultaty dzięki nabywaniu nowej wiedzy i zrozumieniu zmieniających się zależności. Uczenie się organizacji dokonuje się głównie dzięki uczeniu się w zespołach, w których ułatwiony jest dostęp do niej oraz jej wykorzystanie”<sup>27</sup>.

Swobodny przepływ myśli w grupie i wzajemna inspiracja może prowadzić do przenikliwości – indywidualnie nieosiągalnej, a inteligencja grupy może znacznie przewyższać indywidualną. Zespołowe uczenie się jest dlatego tak ważne, że to właśnie zespoły, a nie jednostki są w nowoczesnych organizacjach podstawowymi komórkami uczącymi się. Tu tkwi sedno problemu, bo jeżeli zespół nie potrafi się uczyć, to organizacja również uczyć się nie będzie: „Zespoły uczą się, jeśli postrzegają problemy, których rozwiązanie polepszy ich sprawność, działania i da lepsze rezultaty, jeśli widzą rzeczy w szerszej perspektywie i mają wizję przyszłości, a także poczucie misji do spełnienia”<sup>28</sup>. W zachowaniu zespołów polegającym na nastawieniu na wyższą sprawność działania kluczową rolę odgrywają takie czynniki, jak:

- sytuacja kryzysowa (kryzys, niesprawność, rozczarowanie, zmiany systemowe w otoczeniu);
- świadomość sytuacji i tego, co w niej trzeba zrobić (wiedza organizacyjna, doświadczenie, umiejętności, kompetencje);
- aktywność zaradcza (postawy i zachowania); przejęcie odpowiedzialności za rezultaty własnych działań, podejmowanie inicjatywy ze świadomością, że nasze zachowanie jest funkcją decyzji, a nie okoliczności;
- automatyzm w różnych postaciach (zaangażowanie, naśladowanie, nawyki, zastosowanie sprawdzonych lub nowych norm, wzorców metod lub procedur).

Dla funkcjonowania zespołów najważniejsza jest naturalna sprawność ich działania, czyli umiejętność wykorzystania rzeczy w sposób właściwy (pracy,

<sup>26</sup> B. Mikula, *Procesy organizacyjnego uczenia się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 12.

<sup>27</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje...*, s. 413.

<sup>28</sup> Zob. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 269.

materiałów, czasu) zużytych na ich realizację. Nawet przy dużym stopniu samodzielności (*empowerment* – upelnomocnienie) skuteczność działania (robienie właściwych rzeczy), zależy głównie od decyzji kierownictwa, od zaprojektowanej strategii funkcjonowania i rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa).

Przyjęta i realizowana strategia może wymagać znacznej zmiany kultury organizacyjnej. Rewizji można poddawać „ustabilizowane podstawowe orientacje i wzorce działania, które w przeszłości zapewniały działanie efektywne. Może to więc wymagać odrzucenia istniejących orientacji, wzorców i zachowań, tworzenia i uczenia się nowych metod i procedur, aby można było skutecznie wprowadzać nowe koncepcje i przyswajać oraz utrvalać nowe wartości, które pozwolą stworzyć nowe możliwości. Menedżerowie muszą więc tworzyć – stan twórczego napięcia, nie tylko w sobie, lecz także w całej organizacji, aby ludzie jednoczyli się wokół wspólnego celu i przyswajali nowe operacyjne metody działania i struktury. Ten stan twórczego napięcia powinien wynikać z troski o przyszłość firmy, chęci zrealizowania jej wizji, kiedy ludzie się naprawdę o coś troszczą, stają się również w naturalny sposób zaangażowani, są pełni energii i entuzjazmu, łatwiej zestrzajają się z zadaniami i podejmują wyzwania, łatwiej uczą się nowego, zmieniają utrwalone nawyki i nabywają nowe umiejętności”<sup>29</sup>. Proces organizacyjnego uczenia się przebiega poprzez trzy formy<sup>30</sup>.

Tradycyjne uczenie się to jest 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 związanej szczególnie z tematyką pracy.

Empirycznie uczenie się to proces zdobywania nowych doświadczeń przez praktyczne działanie. Daje możliwość zastosowania w praktyce wiedzy zdobytej w trakcie tradycyjnego uczenia się. W ostatnim okresie bywa stawiany na pierwszym miejscu pod względem skuteczności. Preferowany jest zwłaszcza przez menedżerów i osoby zajmujące się zarządzaniem organizacjami, które jednak nigdy nie zdobyły teoretycznej wiedzy w tym zakresie. Oparcie procesu tylko na tym sposobie, szczególnie, kiedy chodzi o zarządzanie organizacjami, może okazać się zgubne, gdyż organizacje uczące się przez praktykę mogą osiągać lepsze rezultaty wówczas, gdy towarzyszy im odpowiednia wiedza teoretyczna.

---

<sup>29</sup> J. Rokita, *Model uczenia się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4.

<sup>30</sup> Tamże.

Uczenie się przez doświadczenie może okazać się iluzją. W skład empirycznego uczenia się wchodzi również zdobywanie nowych doświadczeń poprzez bezpośrednią obserwację działania innych ludzi, zespołów i organizacji. Tak więc w tym sposobie uczenia się wiedza płynie 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 weryfikacji istniejących założeń dotyczących funkcjonowania organizacji.

Tradycyjnie i empiryczne uczenie się może być częściowo realizowane przez jedną osobę, natomiast proces cybernetycznego uczenia się jest procesem kolektywnym. Normy i reguły mogą być bowiem zmieniane zespołowo. Wynika to z faktu, że przy indywidualnym uczeniu się osoba analizuje zwykle tylko swoje zachowania w relacji do uzyskiwania efektów i stara się je zmienić. Najczęściej samodzielnie nie jest zdolna do zmiany norm działania organizacji. Cybernetyczne uczenie się jest procesem odrzucania starych nawyków. Jego celem jest nie tylko zmiana organizacji pracy, doskonalenie procesów, rozwój produktów, uzyskiwanie oszczędności, lecz także doskonalenia systemu wartości, budowanie wizji przyszłości, rozwój kreatywności pracowników, polepszenie współpracy i stosunków społecznych w przedsiębiorstwie.

Na poziomie zespołu i organizacji można wyróżnić dwa podstawowe sposoby uczenia się:

- kształtowanie, które polega na zastosowaniu metody prób i błędów, czyli jest to aktywne eksperymentowanie;
- modelowanie, które polega na nauce z doświadczeń innych (obserwacji innych zespołów i organizacji, przejmowaniu ich sposobów zachowań).

W organizacji sprowadza się ono m.in. do wykorzystania benchmarkingu.

Kształtowanie stanowi połączenie empirycznego i cybernetycznego subprocesu uczenia się, natomiast modelowanie to empiryczne uczenie się poprzez obserwację doświadczeń innych. Z punktu widzenia efektywności organizacyjnego uczenia się oparcie się tylko na jednym z tych sposobów jest niekorzystne. Procesy te powinny być więc wykorzystywane łącznie, we wzajemnych powiązaniach. Praktyczna realizacja procesów uczenia się jest skomplikowana. Powodem tego jest to, że trzeba je prowadzić odmiennymi metodami na różnych poziomach organizacji: indywidualnego pracownika, zespołu i organizacji jako całości. Przebieg tych procesów na różnych poziomach zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

## Przebieg procesów uczenia się na różnych poziomach

Poziom/ Typ	Tradycyjny	Empiryczny	Cybernetyczny
Pracownika	Realizacja indywidualnych planów ciągłego rozwoju kompetencji przez samokształcenie Uczestnictwo w programach adaptacji, coaching, mentoring tip Uczestnictwo w zewnętrznych kursach i treningach Studia zaoczne i podyplomowe	Zdobywanie doświadczeń poprzez praktyczne działanie Rotacja personelu Uczenie się na błędach Kontakty bezpośrednie z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi Kontakty bezpośrednie z pracownikami firm	Analiza i ocena własnych zachowań oraz próba kwestionowania założeń dotyczących pracy na stanowisku Indywidualne odkrywanie wewnętrznych założeń dotyczących działania organizacji, ich analiza i ocena Przekazywanie informacji napływających z otoczenia do banku danych Praca nad własnymi projektami
Zespołu	Trening zespołu pracowniczego ukierunkowany na wzrost umiejętności działania zespołowego (w tym komunikowania) i spójności grupy Szkolenia prowadzone przez przełożonych i specjalistów zewnętrznych Zespołowe uczenie się – m.in. przez wzajemne przekazywanie sobie wiedzy	Zdobywanie doświadczeń poprzez zespołowe działanie Ćwiczenie dialogu Uczenie się z doświadczeń innych: benchmarking wewnętrzny, kontakty z klientami, dostawcami, pracownikami innych organizacji, omawianie błędów i nieprawidłowości Rozpoznawanie potrzeb klientów wewnętrznych i kształtowanie relacji z nimi Uczenie się na błędach – zespołowe porównywanie i omawianie skutecznych i nieskutecznych, wprowadzanie wniosków Wprowadzanie zmian	Przegląd sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych Kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania zespołu i jego współpracy z innymi zespołami Modyfikacja wewnętrznych założeń członków zespołu poprzez poddawanie ich zespołowej ocenie Wyjaśnianie, tworzenie i pogłębianie wizji przyszłości Tworzenie nadmiaru pomysłów przez stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów Zespołowa praca nad nowymi rozwiązaniami
Organizacji	Systematyczne gromadzenie informacji z literatury fachowej Zarządzanie procesem ciągłego szkolenia	Benchmarking funkcjonalny i zewnętrzny Rozpoznawanie potrzeb klientów Kształtowanie relacji z klientami, dostawcami, aliantami i innymi instytucjami otoczenia Analizowanie trendów rozwojowych zjawisk	Ciągłe gromadzenie informacji napływających z otoczenia w jednym banku danych selekcja i dystrybucja danych wewnątrz organizacji Kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania całej organizacji (zwłaszcza misji i strategii) Korzystanie z konsultantów zewnętrznych

Źródło: B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 16–17.



Dzisiaj uczyć się musi cała organizacja – zarówno kadra menedżerska, jak i pracownicy. Jej uczenie się powinno polegać na:

- tworzeniu wiedzy na podstawie własnych doświadczeń i eksperymentów;
- nabywanie wiedzy z zewnątrz (z otoczenia);
- zachowanie i upowszechnianie (transformacji) wiedzy wytworzonej u siebie i tej pozyskanej z otoczenia.

Aby stworzyć organizację uczącą się i tworzącą wiedzę, kierownictwo powinno:

1. Przypisywać szczególną wartość do szkolenia za pomocą różnorodnych metod: w działaniu, na stażach, w systemie samokształcenia, poprzez zespołowe praktyki, z udziałem opiekunów, przez doświadczenie, stosowanie narzędzi jakości, mobilność, reorganizację, kontakty z klientami i dostawcami itp. Należy zwrócić przy tym uwagę, że najlepszą formą szkolenia jest wykonywanie określonych funkcji.
2. Wzbudzać permanentną ciekawość intelektualną, czemu ma służyć wsłuchiwanie się w opinie klientów, śledzenie zmian zachodzących w otoczeniu, stosowanie benchmarkingu, opracowywanie scenariuszy przyszłości, zasięganie konsultacji, podróżowanie, nawiązywanie nowych kontaktów itp.
3. Doceniać siłę modeli mentalnych, które są zarazem wiedzą i więzami. Wszelkie myślenie stereotypowe należy nieustannie podważać.
4. Uświadamiać sobie efekty systemowe, a zwłaszcza różne bariery uczenia się, przekazywania i kapitalizacji wiedzy. Jednocześnie należy identyfikować te czynniki systemowe, które sprzyjają tworzeniu i przekazywaniu wiedzy.
5. Tworzyć warunki zbiorowego uczenia się: rozwijać wizję, wartości, język, szkolenia grupowe obejmujące wszystkich pracowników (np. w zakresie jakości), opracowywać nowe wskaźniki, systemy norm, wynagrodzeń itp.
6. Tworzyć warunki kreatywności poprzez docenianie zgłaszanych pomysłów oraz pozostawianie pracownikom dużego marginesu swobody.
7. Opracowywać społeczne, organizacyjne oraz technologiczne (bazy i sieci wiedzy) systemy i metody kapitalizowania, a także przekazywania użytecznej wiedzy.
8. Zarządzać kompetencjami z uwzględnieniem założeń strategicznych i potrzebnych zasobów. Oznacza to planowanie i organizowanie procesów

rekrutacji, rozwijanie personelu, stymulowanie mobilności pracowników oraz motywowanie ich do kreowania i przekazywania kompetencji<sup>31</sup>.

Należy jednak pamiętać, że wiedza organizacyjna „nie składa się tylko z indywidualnych aktów uczenia się, lecz ma charakter kolektywny. Wprawdzie członkowie organizacji stanowią środowisko uczących się, uczą się jednak w systemie organizacji, która zapewnia wolną od zniekształceń informację zwrotną, otwartość i brak uprzedzeń wzajemnych członków organizacji. Organizacja tworzy klimat, w którym mogą zderzać się ze sobą różne zapatrywania na przyczyny problemów i na potencjalne nowe orientacje organizacji, aby wspólnie można było tworzyć przestrzeń dla nowych sposobów postrzegania i nowych koncepcji, a także na nowo zdefiniować rozumienie rzeczywistości. Tworzenie takiej przestrzeni zależy naturalnie od potencjału intelektualnego kadry i pracowników, umiejętności kierownictwa do grupowania i inspirowania ludzi dla osiągnięcia określonego celu, a także od swobody i pewności więzi między jednostkami organizacyjnymi, w których relacje współzależności stanowią podstawę integracji i w których dominuje pozytywna integracja i gotowość do podejmowania wspólnego ryzyka<sup>32</sup>. Praktyka tworzenia organizacji uczących się pozwoliła na sformułowanie pewnych, zasad których istotę można sprowadzić do następujących zaleceń:

1. Bez „sponsora” na samej górze nie warto w ogóle przystępować do przekształcania się w uczącą się organizację; bez wzorców na górze nie ma sukcesów.
2. Jeśli poszczególni menedżerowie czują się zagrożeni, to konflikty są nieuniknione; zmiany powinny być potraktowane jako okazja do nowego podziału zadań przy zwiększeniu odpowiedzialności.
3. Błędy są istotną okazją do nauki; na zmiany nie należy reagować ostrą krytyką, lecz dawać szansę osobom odpowiedzialnym za nie na skorygowanie błędów.
4. Nie wolno na początku sygnalizować wątpliwości w realność celów, każdy powinien uważać, że kierownictwo myśli o zmianach poważnie i że przekształcanie w uczącą się organizację ma swoją cenę.

---

<sup>31</sup> J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menedżer, Łódź 2000, s. 15.

<sup>32</sup> H. Steinman, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 314.

5. Szybkość jest jednym z głównych gwarantów sukcesu; w ciągu krótkiego czasu powinny być widoczne jakieś, choćby skromne, sukcesy i wprowadzający zmianę powinni być o nich informowani.
6. Systematyczne szkolenie pracowników; konieczna jest wymiana informacji i zachęcanie pracowników do współuczestniczenia we wprowadzaniu zmian.
7. Przejrzystość działań. Każdy menedżer i pracownik powinien wiedzieć, czym zajmują się promotorzy zmian, a odpowiednie projekty powinny być dyskutowane i stać się zrozumiałe.
8. Niewiele daje przyznanie pracownikom większej odpowiedzialności, jeśli pozostają stare mechanizmy kontroli; należy stworzyć kulturę wzajemnego zaufania, w której można w dużej mierze powierzyć pracownikowi nadzór nad wykonywanymi zadaniami.
9. Proces tworzenia uczącej się organizacji trzeba prowadzić samemu. Konieczne jest tworzenie harmonijnych stosunków między ludźmi, koncentrowanie energii, ukazywanie kierunku, wytwarzanie wiary w wytyczone cele, zapewnianie optymalnych warunków pracy i pozytywnego nastawienia do zmian, w czym mogą pomóc doradcy i eksperci, którzy znają pewne metody, umieją, przekonywać do zmian, a także przekazują krytyczne oceny<sup>33</sup>.

Proces organizacyjnego uczenia się może dotyczyć zarówno prac realizowanych dotychczas przez pracownika lub zespół pracowników – dotąd niewykonywanych – jak i sytuacji całkowicie nowej, gdy pracownik lub zespół musi podjąć całkowicie nowe zadania. W pierwszym przypadku uczenie się jest stosunkowo łatwe, gdyż w dużym stopniu polega ono na korzystaniu z doświadczenia innych w drugim zaś jest potrzebne opanowanie nowych kwalifikacji. Składa się ono z dwóch części; fazy przygotowawczej i fazy działania.

W pierwszej z nich wstępną czynnością, jaką się wykonuje, jest zidentyfikowanie i zdefiniowanie nowego obszaru działania. Następnie dokonuje się analizy organizacji i określenia miejsca realizacji zadania. Kolejną czynnością jest określenie kompetencji, które są niezbędne do prawidłowej realizacji zadań. Jeżeli zostało już ustalone, który pracownik (grupa pracowników) ma dane zadanie wykonywać, należy dokonać oceny rozbieżności między rzeczywistymi jego kompetencjami a wymaganymi. Ustalenie tych rozbieżności będzie stanowić

---

<sup>33</sup> J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji...*, s. 135.

podstawę przy ustaleniu typu i programu szkoleń wzbogacających teoretyczną wiedzę pracownika (grupy pracowników) z ewentualnym cyklem nauki poprzez praktyczne działanie. Po zakończeniu szkolenia dokonuje się jego oceny, a ma to na celu stwierdzenie poziomu wiedzy teoretycznej pracownika w wymaganym zakresie, a także wyciągnięcie wniosków co do kierunku doskonalenia programu i formy szkoleń. W momencie, kiedy zostanie stwierdzone, że dany pracownik dysponuje wystarczającym poziomem wiedzy teoretycznej, następuje przejście do drugiej części procesu organizacyjnego uczenia się – fazy działania. Pierwszy okres musi być uznany za dalszą część uczenia poprzez praktyczne działanie. Trwa do momentu nabycia przez pracownika szczególnego poziomu biegłości działania. Powinno mu towarzyszyć indywidualne i zespołowe rozpatrywanie oraz porównywanie działań tych skutecznych oraz tych nieskutecznych, z uwzględnieniem popełnionych błędów. W tym momencie rozpoczyna się proces kwestionowania istniejących sposobów działania, norm i działań, jakie ich dotyczą. Pracownik analizuje własne zachowania, metody postępowania, ale główny nacisk kładzie się na zespołowe uczenie się. Zespół pracowników wspólnie omawia i opracowuje nowe, lepsze rozwiązania. W trakcie tego działania mogą zostać ujawnione braki w zakresie zdobytej wiedzy, potrzeby szkoleniowe, eksperymentowanie, opracowywanie nowych rozwiązań praktyczne sposoby próby ich zastosowania, wdrażanie udanych rozwiązań, analiza uzyskiwanych efektów itd., co prowadzi w efekcie końcowym do uzyskania nowej wiedzy i praktycznego jej zastosowania<sup>34</sup>.

## Zakończenie

Teoria organizacji uczącej się wymusza nowy sposób spojrzenia na przedsiębiorstwo – co oczywiście przyczynia się bezpośrednio do tworzenia nowej jego wartości. To nowe spojrzenie i kreowanie nowej wartości polega na tym, że na przedsiębiorstwo nie patrzymy tylko przez pryzmat funkcji marketingowych, finansowych, personalnych, produkcyjnych, usługowych, choć nie oznacza to wcale zaniechania ich realizacji. System zarządzania w organizacji uczącej się przybiera nową postać i pierwszoplanowe stają się nowe podsystemy zarządzania, wykorzystujące wiedzę dla oceny skuteczności działania i możliwości jej podnie-

---

<sup>34</sup> Pisze o tym Józef Penc: *Systemowe zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Policji, Szczyt-no 2007, s. 489.

sienia i zdywersyfikowania, dzięki wprowadzeniu nowych doświadczeń i informacji. „Zarządy firm – podkreśla Franciszek Krawiec – wykorzystują wiedzę do podejmowania racjonalnych decyzji dotyczących strategii konkurentów, odbiorców, kanałów dystrybucyjnych, cyklu życia wyrobu czy usługi”<sup>35</sup>.

Proces uczącej się organizacji muszą zatem prowadzić menedżerowie wysokiego szczebla, korzystając z fachowych porad ekspertów i doradców, którzy znają metody socjotechniczne, umieją przekonywać do zmian, przekazują krytyczne oceny. Menedżerowie muszą zmieniać zupełnie sposób pojmowania swoich ról jako przełożonych i rozumienie zarządzania, które oznacza dzisiaj przede wszystkim pobudzanie przedsiębiorczości rozumianej jako umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania nowych możliwości produkcyjnych, usługowych czy organizacyjnych dających szansę na osiągnięcie zysku w warunkach braku pewności co do sukcesu całego przedsięwzięcia. Muszą więc zmienić swój styl kierowania zespołami ludzkimi, zrozumieć, że nowoczesne kierowanie nie polega na sprawowaniu władzy nad innymi, lecz na utrzymaniu i rozwijaniu systemu współpracy, zapewnieniu harmonijnych stosunków między ludźmi, koncentrowaniu ich energii, ukazywaniu kierunków (wizji przyszłości), wytwarzaniu poczucia wiary w wytyczone cele, zapewnianiu optymalnych warunków pracy i pozytywnego nastawienia do wszelkich zmian w organizacji.

W uczącej się organizacji powinno dominować tzw. zarządzania przedsiębiorcze, czyli taki zestaw działań skierowanych na jej zasoby (rzeczowe, finansowe, informatyczne, kadrowe) i takie środki motywacyjne, aby nie tylko menedżerowie, lecz wszyscy pracownicy pragnęli nowych rzeczy, by stale poszukiwali zmian, szybko na nie reagowali i wykorzystywali jako okazje do podejmowania nowych działań i weryfikowania ich rezultatów na rynku. Cała zatem społeczność organizacji (przedsiębiorstwa) musi być kreatywna, silnie zintegrowana z firmą, zmotywowana i zaangażowana w poszukiwanie i zastosowanie nowych – lepszych od dotychczasowych pomysłów na prowadzenie działalności.

## Literatura

Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

---

<sup>35</sup> F. Krawiec, *Wiedza w procesie podejmowania decyzji*, „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 1.

- Drucker P.F., *Świat współczesny*, „Nova Res Republica” 2003, nr 6.
- Handy Ch., *Wiek przewyższonego rozumu*, Warszawa 2003.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982.
- Krawiec F., *Wiedza w procesie podejmowania decyzji*, „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 1.
- Kreuter A., Wagner M., *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 12.
- Mikuła B., *Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania*, „Problemy Jakości” 2002, nr 8.
- Mikuła B., *Procesy organizacyjnego uczenia się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 12.
- Mikuła B., Ćwikliński M., *Integracyjna rola zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1.
- Parston G., *Organizacja przyszłości*, PWE, Warszawa 2007.
- Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2009.
- Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menedżer, Łódź 2000.
- Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, cz. 1, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
- Penc J., *Systemowe zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Policji, Szczytno 2007.
- Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Rich S., *Tworzenie i wykorzystywanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie” 2006, nr 12.
- Rokita J., *Model uczenia się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4.
- Ross J., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 5.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, wyd. 6 poszerz., Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Simon W., *Spontaniczny porządek zamiast sztywnej hierarchii*, „Zarządzanie na Świecie” 2005, nr 12.
- Steiman H., Schreyogg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Stein S., *Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata?*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 5.

Szaban J., *Majątek intelektualny przedsiębiorstwa ważniejszy niż materialny*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 3.

Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1996.

Ulrich D., *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, w: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.

## **LEARNING ORGANIZATION AS A NEW VALUE OF THE FIRM**

### **Summary**

This paper serves to analyze an essence, definition, and creating and functioning of a learning organization as a result of development and adjustment of an organization to the needs of market and other elements of the environment in which the firm exists.

The levels of problems are analyzed: level of employee, level of team, level of organization – and tasks fulfilled on these levels in creating a learning organization which is a new value of contemporary firm.

**Keywords:** organization, learning organization, value of the firm, new value of the firm

*Translated by Bogusław Kaczmarek*

