

Co to jest organizacja ucząca się?

Źródło: Amir Fazlagić

Data: 23.10.2004

Tempo, w jakim organizacje się uczą, może stać się jedynym stałym źródłem przewagi konkurencyjnej
Sloan Management Review

Spółeczeństwo ludzi ciągle uczących się i twórczych analityków z umiejętnościami pozwalającymi osiągnąć niezależność ekonomiczną staje się powoli faktem. Luka w zarobkach pomiędzy ludźmi wykształconymi a nie posiadającymi wykształcenia stale rośnie. Znika powoli arystokracja industrialna, o czym dowiadują się reprezentanci strajkujących w Niemczech robotników zakładów Opla. Nikt już nie chce płacić 40 Euro za prace przy linii montażowej samochodów. Natomiast zarobki ludzi obdarzonych unikatowymi talentami: managerów, grafików komputerowych, prawników, negocjatorów, konsultantów itp. Koncepcja uczenia organizacyjnego i organizacji uczącej pojawiła się w latach osiemdziesiątych, ale jego główne zasady są zakorzenione w wielu perspektywach zarządzania takich jak strategia organizacji, kultura, struktura, zdolność absorpcji wiedzy, zdolność rozwiązywania problemów, udział pracowników, itp. określające rezultaty uczenia.

Żadne przedsiębiorstwo nie przetrwa jeśli nie stanie się „uczącą się organizacją”. Firma nie może już być zarządzana przez centralny mózg na szczycie hierarchii. Najbardziej produktywna będzie wówczas, gdy cała potrzebna wiedza stanie się dostępna na samym dole hierarchii. Zamiast „odgórnego szkolenia” potrzebne jest „oddolne uczenie się”. Pracownicy, którzy chcą się włączyć w procesy uczenia się muszą charakteryzować się:

1. Motywacją. Silna motywacja może skompensować braki we wrodzonych umiejętnościach.
2. Systematycznością w gromadzeniu informacji – trzeba na bieżąco śledzić trendy i zjawiska w otoczeniu biznesowym.
3. Poszukiwaniem znaczenia – wizja przyszłości, własnej kariery oraz rozwoju organizacji, w której jesteśmy zatrudnieni pozwala na umocowanie naszych działań w większej całości.
4. Eksponowaniem własnej wiedzy – nie wystarczy wiedzieć. Trzeba także poinformować o naszych kompetencjach innych. Należy dążyć, (choć nie za wszelką cenę) do zdobycia reputacji w środowisku. Dążenie to nie musi być wcale odczytane jak próżność czy poszukiwanie sławy, jeśli nasze starania będą poparte „twardymi” faktami -> Jestem EKSPERTEM, oto DOWÓD! Zamiast często spotykanego w naszych czasach „oszołomstwa”. JESTEM EKSPERTEM -> musicie MI UWIERZYĆ NA SŁOWO (bo mam tupet, dobrego laptopa i garnitur itp.).

5. Refleksyjnością – „czy działam właściwie?”; „Czy moja praca ma sens?”; „Czy działam zgodnie z własnym systemem wartości?”; „Czy jest ze mnie zadowolona rodzina?” itp.

Temat „organizacji uczącej się” został „wywołany” publikacją książki THE FIFTH DISCIPLINE, której autorem był Peter Senge (1990). Książka pt. Piąta Dyscyplina została opublikowana także w Polsce (1998) Książka ta była jednym z największych bestsellerów wśród książek poświęconych biznesowi w latach 1990-tych ustępując jedynie innemu bestsellerowi RE-ENGINEERING THE CORPORATION.

Kwestie znaczenia wiedzy w zarządzaniu po raz pierwszy poruszyli na przełomie XIX i XX twórcy zasad „naukowego zarządzania” tacy jak F.Taylor, H.Fayol, F.M.Mooney i L.Urwick. F.Taylor zajmował się usprawnieniem pracy fizycznej. Obalił mit o istnieniu „kunsztu wykonania” związanego z osobowością pracownika. Naukowe zarządzanie oznaczało uprzedmiotowienie człowieka – każdy pracownik był w stanie wykonać pracę, jeżeli została poznana optymalna metoda. Obecnie mechanistyczne spojrzenie na pracę ludzką traci swój sens. Jednak na początku XX wieku nikt nie mógł przypuszczać, że najcenniejsza wiedza znajdzie się nie na szczycie struktury, lecz na jej dole. Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci pojawiła się nowa kategoria pracowników – „pracownicy wiedzy” (knowledge workers). Nie zajmują się oni ani wytopem stali, ani dokręcaniem śrub na taśmie produkcyjnej. Przetwarzają oni zasób niewidzialny, lecz jednocześnie najcenniejszy ze wszystkich – wiedzę. Możemy więc mówić o swoistym renesansie wartości humanistycznych w kontekście działalności ekonomicznej człowieka.

W modelowej ścieżce dochodzenia do organizacji uczącej się (rysunek 1). Celem zarządzania wiedzą jest zapewnienie środowiska, które będzie odpowiadało fazie modelowej. Najistotniejszym czynnikiem sukcesu programu zarządzania wiedzą jest chęć ludzi do dzielenia się wiedzą. W 20 wieku o wielkości firmy decydowała wielkość, przejrzystość ról, specjalizacja, kontrola. W interesie efektywności zadania przydzielano odpowiednim komórkom. Obecnie pojawiają się nowe determinanty sukcesu przedsiębiorstwa: prędkość reagowania na zmiany, elastyczność, integracja procesów i Innowacyjność („spraw aby twój produkt stał się przestarzały, w przeciwnym wypadku zrobią to twoi konkurenci”).



Rysunek 1. Fazy rozwoju organizacji uczącej się.

Deutsch (1963) zdefiniował władzę jako „zdolność do pozwolenia sobie na „luksus” nie uczenia się”. Jednak większość organizacji nie może sobie pozwolić na taki luksus. Dlatego w warunkach gospodarki opartej na wiedzy muszą one ulegać szybkiej transformacji (tabela 1).

Tabela 1. Ewolucja w kierunku organizacji uczącej się.

Od ...	Do ...
Postawy „Wiedza daje władzę” Wiele poziomów zarządzania Nieregularnego szkolenia Władzy wynikającej z zajmowanego stanowiska Tytułomani Nierówno rozłożonej odpowiedzialności Kultury obwiniania innych Kultu zasad Funkcjonalnych silosów Unikania ryzyka Orientacji na przedsiębiorstwo Skrytości i braku przejrzystości Racjonowanego i kontrolowanego dostępu do informacji Koncentracji na ekspertach i najlepszych pracownikach Postawy „Co ja z tego będę miał?"; „To nie moja działka"; „Jeśli to nie nasz pomysł to pewno zły pomysł” Cynizmu Zespołów zadaniowych dobieganych przez zarząd	Postawy „Cenimy dzielnie się wiedzą” Niewiele poziomów zarządzania Nieustannego uczenia się Władzy wynikającej z przynależności do sieci ekspertów Nie zwracania uwagi na tytuły Wspólnej odpowiedzialności Kultury odpowiedzialności Kultu wartości Zespołów interdyscyplinarnych Ducha przedsiębiorczości Orientacji na klienta Pełnej przejrzystości działań zarządu Pełnego dostępu pracowników do informacji Koncentracji na wszystkich pracownikach Postawy „Co z tego będzie miał klient?"; „Jak mogę pomóc?"; „Wykorzystajmy najlepsze pomysły bez względu na pochodzenie” Kultury celebrowania współpracy Wspólnot praktyków

Źródło: B. Hackett, *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*, The Conference Board Research Report 1262-00-RR, s. 48

Podstawowym wyzwaniem dla zarządów współczesnych firm jest motywowanie swoich podwładnych do tego, aby byli bardziej przedsiębiorczy w zakresie nabywania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą.

Pablo Picasso powiedział „Kiedy mówią ci, żebyś dorósł, mają na myśli, żebyś przestał rosnąć”. Pracownicy we współczesnych organizacjach powinni mieć nie tylko obowiązek, ale także prawo do rozwijania się. Uczenie organizacyjne jest w pewnym sensie kolektywizacją uczenia indywidualnego w obrębie organizacji. Kolektywne uczenie pojawia się jako dodatek do procesu uczenia na poziomie indywidualnym i może nawet pojawić się niezależnie od każdej jednostki. Warto zauważyć, że indywidualne uczenie się nie zawsze jest zjawiskiem pozytywnym, ponieważ pracownicy mogą nauczyć się czegoś negatywnego z punktu widzenia (np. jak unikać wykrycia przez kontrolę nieprawidłowości), lub mogą uczyć się doskonalić tylko własną pracą bez korzyści dla zespołu.

Uczenie się w organizacji nie jest tylko zbiorem indywidualnych procesów uczenia się, lecz dotyczy interakcji pomiędzy pracownikami. Dlatego narzędzia pomiarowe powinny brać pod uwagę w równym stopniu indywidualne zachowania pracownika, jego interakcje z pozostałymi pracownikami a także ocenę działań kierownictwa. Prezentowane tutaj narzędzie pomiarowe spełnia te kryteria. Jego konstrukcja jest kompromisem pomiędzy złożonością zagadnienia, jakim jest uczenie się w organizacji a wymaganiami współczesnych działów HR, które potrzebują prostych w zastosowaniu i zrozumiałych dla praktyków narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi.

Literatura

1. Handbook of organizational learning and knowledge, praca zbiorowa pod red. M. Dierks, A. B. Autals, J. Child i I. Nonaki, Oxford University Press, Oxford 2001.
2. A. Fazlagić, Utilising Intellectual Capital in Benchmarking Applications, Final Report: HPMF-CT-2002-011654, Wiedeń 2003.
3. C. Rose, J. Nicholl, Ucz się szybciej, na miarę XXI wieku, Logos, Warszawa 2003.
4. A. Fazlagić, O związkach wiedzy z mądrością, CXO, 9/2004, s.20-26.

Źródło/Autor: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu/Amir Fazlagić