



Fot. Dreamstime

Damian Kocot

Cechy i struktura organizacji „uczącej się”

Ucząca się organizacja rozumiana jest jako koncepcja zarządzania oparta na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy, wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie „udostępniana przedsiębiorstwu”.

Można wysunąć tezę, iż to właśnie zdolność szybkiego uczenia się organizacji może okazać się znaczącym elementem przewagi nad konkurencją oraz najważniejszym aspektem współczesnej organizacji.

Organizacje „uczące” w znacznej mierze różnią się od organizacji opartych na autorytecie i odgórnym kierowaniu. Uczenie się organizacji odbywa się przez wspólną świadomość, wiedzę i model uczuciowy, oparte na wcześniejszej wiedzy i doświadczeniach. Uczenie się organizacji nie jest procesem wyizolowanym, odbywa się przy kreowaniu marki, technologii, rynku, serwisu, jak i również na drodze interakcji pomiędzy tymi czynnikami.

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 90.

Wspólna wizja jako element niezbędny

W organizacjach „uczących się” wspólna wizja jest obligatoryjna. Twórcze uczenie występuje tylko wtedy, kiedy członkowie organizacji walczą o dokonanie czegoś, co ich głęboko dotyczy. Jeżeli tak nie jest, koncepcja twórczego myślenia jest czystą abstrakcją. Wspólna wizja odgrywa szczególną rolę, a przede wszystkim:

- określa główny cel
- podnosi aspirację zasobów ludzkich
- stymuluje podejmowanie ryzyka
- angażuje uczestników organizacji w działania długofalowe
- zmienia stosunek ludzi do organizacji („ich organizacja” staje się wspólną organizacją).

Uczenie się w organizacji nie jest tylko zbiorem indywidualnych procesów uczenia się, lecz dotyczy interakcji pomiędzy pracownikami.

W organizacjach „uczących się” dominuje praca zespołowa, co sprzyja efektowi synergii. Zakłada się bowiem, że jeżeli zespół nie potrafi się uczyć, nie będzie też się uczyć organizacja. Zespołowe uczenie się jest procesem ciągłego ukierunkowania zespołu i rozwoju jego możliwości. Stąd konieczność połączenia potencjału wielu umysłów, aby był on większy niż możliwości pojedynczego umysłu.

Czy organizacja ucząca się posiada strukturę organizacyjną?

W literaturze przedmiotu można spotkać poglądy na temat „antystrukturalności” takich organizacji. K. Weick określa ją mianem „*chronically unfrozen system*”, stwierdzając, iż „wszystkie wydarzenia uważane są za

problematyczne, nauka z przeszłości niewiele się liczy, a skuteczność oparta na doświadczeniu składana jest systematycznie w ofierze”.

Koncepcja ta jednak bywa odrzucana. Zdaniem P. Senga „struktura organizacyjna jest niezbędnym elementem „uczącej się” organizacji, jakkolwiek nie może to być struktura sztywna, charakteryzująca się wysokim stopniem centralizacji, formalizacji i rozbudowaną hierarchią organizacyjną.” Taka bowiem struktura przeszkadza w uczeniu się, utrudniając rozwój wspólnej wizji i wspólnego rozumienia problemów organizacyjnych zespołowości pracy. P. Senge uważa, iż taka organizacja posiada swoistą hierarchię, składającą się z dwóch szczebli zarządzania – szczebla centralnego kierownictwa oraz szczebla lokalnego. Menedżerowie szczebli lokalnych powinni przejść całkowitą odpowiedzialność za rozwój i działalność swoich jednostek organizacyjnych. Natomiast centralne kierownictwo powinno koncentrować swoją uwagę na sprawie zasadniczej, czyli kształtowaniu zdolności organizacji „do uczenia się”, a przede wszystkim na wypracowaniu przewodnich idei, określaniu zasadniczych wartości oraz projektowaniu procesów uczenia się.

Według P. Senga, prawdziwe uczące się organizacje wciąż są rzadkością, a główną tego przyczyną pozostaje fakt, iż niewielu współczesnych menedżerów wyższego szczebla potrafi wykonywać swoje funkcje.

Istotne jest, że struktura uczącej się organizacji powinna charakteryzować się wysoką elastycznością. Cechuje się ogólnie biorąc słabo zaznaczoną hierarchią, szerokimi uprawnieniami szczebla wykonawczego oraz niewielką specjalizacją. K. Ziemińicz wskazuje, iż na elastyczność takich organizacji wpływają rozwiązania strukturalne, charakteryzujące się mało wyraźnymi liniami podziału między przełożonymi a podwładnymi, odbiorcami a dostawcami, organizacją a otoczeniem oraz sprawnemu systemowi informacyjnemu, dostarczającemu żądane informacje na odpowiednie szczeble hierarchii – tam gdzie są potrzebne.

Uczenie się organizacji jako podstawa skutecznej strategii handlu elektronicznego

Budowa organizacji zdolnej do reagowania, zrozumienia i realizacji rozwiązań handlu elektronicznego zależy w dużym stopniu od skutecznego uczenia się organizacji. Dla organizacji gospodarki elektronicznej kluczową rolę odgrywają dwa elementy: ważne wskaźniki rynkowe oraz zdolność do utrzymania więzi z klientami. Przy

kreowaniu skutecznej strategii handlu elektronicznego należy wziąć pod uwagę kilka aspektów:

- kreowanie otoczenia stymulującego uczenie się organizacji jest istotne nie tylko dla skutecznego wprowadzania technologii, ale również dla przetrwania organizacji w długim horyzoncie czasu
- uczenie się organizacji musi skupiać uwagę na celach strategicznych organizacji jako całości, także odnosić się do wyodrębnionych obszarów, takich jak marka, technologia, serwis czy rynek i ich kombinacje
- uczenia się organizacji stymuluje pozytywne zmiany. Można wysunąć wniosek, iż 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.

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 obowiązki, ale także prawo do rozwijania się.

Literatura:

- Fazłagic A., *O związkach wiedzy z mądrością*, CXO, 9/2004, ss.20–26
- Senge P: *Piąta dyscyplina*. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
- Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod redakcją W.M. Grudzińskiego i I.K. Hejduk, Wyd. Difin, Warszawa 2001
- Systemy informatyczne organizacji wirtualnych*, praca zbiorowa pod redakcją M. Pańkowskiej i H. Sroki, Wyd. AE w Katowicach, Warszawa 2002
- Ziemińicz K: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999