

Bogusz Mięka*

DYSFUNKCJE OGRANICZAJĄCE REALIZACJĘ PROCESÓW UCZENIA SIĘ ORGANIZACJI

Wstęp

Za podstawowy teoretyczny model organizacji opartej na wiedzy uznać można organizację uczącą się. Tego typu organizacja najczęściej definiowana jest na trzy sposoby:

- jako organizacja posiadająca rozwinięte zdolności do uczenia się, np. M. Finger i S.B. Brand [1999, s. 148] określają organizację uczącą się jako organizację posiadającą silne zdolności uczenia się i doskonalącą je w sposób ciągły;
- jako organizacja generująca i wykorzystująca wiedzę. Np. A. Zaliwski [2000, s. 28] określa organizację uczącą się jako organizację „zdobywającą i implementującą wiedzę w strukturach, produktach, procesach i praktykach organizacyjnych”;
- zdaniem P. Lessey [1998, s. 7] kluczem do rozumienia organizacji uczącej się jest rozwój. Jeśli uczenie się jest zmianą zachowań to organizacja ucząca się jest organizacją zdolną do dokonywania zmian własnych zachowań. Potrafi ona adaptować, transformować i rozwijać się.

Definicje organizacji uczącej się wskazują na rozwinięte zdolności do uczenia i doskonalenia, pozyskiwania, kreowania i wykorzystania wiedzy oraz adaptację do zmian zachodzących w otoczeniu. Czyli szczególnym jej wyróżnikiem jest świadome prowadzenie całościowego procesu organizacyjnego uczenia się, doskonalenie metod organizacyjnego uczenia się oraz zarządzanie tymi procesami. Natomiast rozwijanie organizacji uczącej się w większym stopniu polega na minimalizowaniu barier jej funkcjonowania niż na intensyfikacji działań rozwojowych. Dlatego też niniejszy rozdział poświęcony został podstawowym dysfunkcjom ograniczającym procesy organizacyjnego uczenia się oraz stopniu ich występowania w praktyce polskich instytucji.

* Prof. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Zarządzanie rozwojem organizacji uczącej się

Zarządzanie organizacyjnym uczeniem się polega na realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na procesach organizacyjnego uczenia się, zasobach niezbędnych do ich realizacji oraz warunkach ich przebiegu.

Pierwszym z obiektów zarządzania są procesy organizacyjnego uczenia się. Spójrzeć na nie można przez pryzmat trzech podprocesów składowych: tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się (szerzej: [B. Mięka, 2006, s. 40 i nast.]). Zarządzanie tymi procesami koncentruje się przede wszystkim na doborze i skoordynowanym wykorzystaniu metod realizacji organizacyjnego uczenia się.

Drugim obiektem zarządzania są zasoby niezbędne do poprawnego uczenia się organizacji. Można na nie patrzeć w przekroju zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej, środków orgatechnicznych (komputery, urządzenia peryferyjne, sieci komputerowe, środki łączności itp.), zasobu finansowego (niezbędnego dla pozyskania zasobów materialnych i niematerialnych oraz motywowania ludzi).

Oprócz zaplanowania, organizowania i kontroli realizacji organizacyjnego uczenia się i zasobów niezbędnych do jego prowadzenia, konieczne jest także stworzenie odpowiednich warunków sterujących zachowaniami ludzi. Do nich I. Nonaka i inni zaliczają:

- intencje — ujęte jako dążenie organizacji do zrealizowania celów przybierają w organizacji postać strategii wskazującej rodzaj wiedzy jaki powinien być rozwijany;
- autonomię — motywującą ludzi do kreowania nowej wiedzy. Chodzi o uzyskanie warunków do samodzielnego działania pracowników, ale większe znaczenie ma wykorzystanie zespołów autonomicznych będących podstawą samoorganizacji;
- niestabilność i twórczy chaos — pobudzają interakcje między organizacją a jej zewnętrznym otoczeniem, przy czym niestabilność oznacza niepowtarzalny porządek, który jednak trudno określić. Niestabilność sprzyja odrzuceniu rutynowych procedur i przyzwyczajęń. Pozwala to prowadzić rewizję sposobów myślenia. Chaos zaś powstaje, gdy organizacja staje w obliczu kryzysu (np. załamania wielkości sprzedaży). Dla pobudzenia inicjatywy pracowników może być on tworzony sztucznie;
- redundancję — oznaczającą konieczność posiadania informacji wykraczających poza bieżące operacyjne potrzeby. Szczególnie wspomaga ona proces poszukiwania nowych pomysłów;
- wymaganą różnorodność — oznaczającą takie zróżnicowanie wewnętrzne organizacji, aby było ono adekwatne do zróżnicowania panującego w otoczeniu;

- miłość, troskę, zaufanie i zobowiązania – to elementy będące podstawą realizacji procesu kreowania wiedzy i dzielenia się wiedzą ukrytą. Pozwalają one stworzyć w organizacji atmosferę sprzyjającą dzieleniu się wiedzą i przeciwdziałającą monopolizowaniu informacji;
- promocję procesu konwersji wiedzy – realizowaną przez liderów organizacji, a szczególne znaczenie ma tutaj komunikowanie wizji wiedzy, do której osiągnięcia się dąży [I. Nonaka, H. Takeuchi, 2000, s. 99-109; I. Nonaka, R. Toyama, T. Konno, 2000, s. 26-29].

Bariery sukcesu organizacyjnego uczenia się

W każdej organizacji napotkać można dysfunkcje w postaci barier ograniczających skuteczność organizacyjnego uczenia się. Ich rozpoznanie i świadomość możliwości występowania u zarządzających jest niezbędna dla ich przełamywania. Owe ograniczenia przedstawiane są w różnych grupach. Np. A.B. Antal, U. Lendhardt i R. Rosenbrock [2001, s. 865] ograniczenia procesu organizacyjnego uczenia się grupują w trzy kategorie:

- I) zakłóconego procesu uczenia się,
- II) psychologiczne i kulturowe blokady procesu organizacyjnego uczenia się,
- III) przeszkody związane ze strukturą organizacyjną i kierownictwem.

Natomiast E. Stańczyk-Hugiet [2005, s. 200] podaje następujące grupy rozpatrywanych barier:

- I) związane z podsystemem społecznym organizacji, dotyczące umiejętności i zdolności ludzi, ich chęci do uczenia się oraz dzielenia się wiedzą,
- II) związane z podsystemem kulturowym, odnoszące się do wartości, norm i przekonań przekładających się na sposób zachowania i decyzje podejmowane w organizacji,
- III) związane z podsystemem organizacyjnym, dotyczące sposobu zorganizowania pracy, procedur i systemów,
- IV) związane z podsystemem władzy, dotyczące dystrybucji władzy i sposobu jej pełnienia.

Bariery realizacji procesów organizacyjnego uczenia można też dzielić i charakteryzować w przekroju:

- poziomów organizacji: jednostki, grupy, organizacji, międzyorganizacyjnego,
- barier społecznych, organizacyjnych, technicznych, finansowych, prawnych,
- barier tradycyjnego, empirycznego, cybernetycznego uczenia się,
- barier uczenia się informacji, z doświadczeń, rozwiązywania problemów itp..

Poniżej omówiono przykłady barier pochodzących od strony indywidualnego człowieka oraz od strony organizacji.

Przykłady barier realizacji procesów organizacyjnego uczenia się od strony człowieka

Po stronie człowieka leży cały szereg barier, które skutecznie mogą hamować procesy uczenia się organizacji. Poniżej scharakteryzowano siedem z nich.

Celem realizacji organizacyjnego uczenia się jest zwiększenie zdolności adaptacyjnych organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Nieodłącznym elementem tych procesów są więc zmiany w organizacji. Z nimi natomiast związane są opory ludzi wobec zmian. Opór ten to rodzaj uświadomionego lub też nie stanu psychicznego człowieka, prowadzącego do zachowań uniemożliwiających sprawne wdrożenie zmiany organizacyjnej, a następnie jej utrzymanie. Zachowania te mogą mieć postać czynną (np. jawna krytyka kadry kierowniczej, absencja) lub bierną (nieangażowanie się w podejmowane prace, brak dzielenia się wiedzą). Przyczyna oporu najczęściej tkwi w obawie zagrożenia własnych interesów (np. wzroście ilości pracy, utracie stanowiska) (por.: [R. Winkler, 2005, s. 301-302]). W wyniku przeżywanych lęków osłabiony może zostać poziom kreatywności pracownika. Obniżone mogą zostać też zdolności do nauki.

Prawdopodobnie jednym z prostszych do realizacji podprocesów organizacyjnego uczenia się jest proces tradycyjnego uczenia się. Polega on na stosowaniu różnych form edukacji pracowników (np. kursów, szkoleń, treningów). W jego ramach ludzie uczą się poprzez pozyskiwanie informacji. Jedną z barier realizacji tego typu uczenia się jest tzw. „wyłączanie słuchania”. Nawyk ten wynika z faktu, że większość ludzi myśli cztery razy szybciej niż mówi przeciętny rozmówca. Podczas każdej minuty słuchania słuchaczowi pozostaje więc $\frac{3}{4}$ minuty na myślenie. Często czas ten zużywany jest na myślenie o sprawach nie związanych z omawianym tematem, lecz dotyczących własnych zainteresowań lub problemów [M. Adamiec, B. Kożusznik, 2000, s. 187]. Wyłączone słuchanie lub całkowity brak aktywnego udziału w szkoleniu może mieć też inne przyczyny. Może być to efekt narzuconej tematyki i programu, który jest mało interesujący dla słuchacza lub nie zgadza się on z nim. Inną przyczyną może być brak kompetencji osoby prowadzącej szkolenie. Oczywiście wyłączanie słuchania może też zachodzić podczas realizacji pozostałych podprocesów organizacyjnego uczenia się. Zastępowane może być słuchaniem wybiórczym, zwłaszcza podczas zażartych dyskusji w trakcie cybernetycznego uczenia się, gdy podważane są poglądy ludzi w celu zmiany ich modeli myślowych.

Kolejną poważną barierą poprawnej realizacji procesów organizacyjnego uczenia się może być niedostatek wiedzy uczestników tego procesu. W procesie

przekazu wiedzy nośnikiem jej jest informacja. Po jej uzyskaniu człowiek w procesie myślowym przekształca ją w wiedzę spersonalizowaną. Angażuje do tego wcześniej pozyskaną wiedzę, zachowaną w swoim umyśle. Jeżeli przekaz nie jest dostosowany do jego wiedzy spersonalizowanej, brak jest właściwego rozumienia pojęć lub jakaś wiedza została zapomniana, wówczas może dojść do niewłaściwej interpretacji uzyskanych informacji.

Istotną barierą realizacji procesu organizacyjnego uczenia się może być brak wewnętrznej motywacji u pracownika do aktywnego uczestnictwa w procesie rozwoju i dzielenia się wiedzą, a przez to przyjmowanie postaw charakteryzujących się biernym zachowaniem. Przyczyny tej sytuacji mogą tkwić w procesie wykształcenia podstawowego, podczas którego niejednokrotnie preferuje się słuchanie, a nie mówienie. Powody tej sytuacji mogą też tkwić po stronie organizacji, np. w przyjętym biurokratycznym modelu organizacji, w którym preferuje się pełne podporządkowanie się narzuconym przez kierownictwo normom działania.

Czynnikiem hamującym proces uczenia się ludzi oraz organizacji zwłaszcza w zakresie cybernetycznego uczenia się są asekuracyjne wzorce zachowań. Zjawisko to jest charakterystyczne zwłaszcza dla wysokiej klasy specjalistów i objawiać się może rozbieżnością między ich deklaracjami a poczynaniami. Asekuracyjne myślenie występuje także u osób obdarzonych wysoką inteligencją i stanowi efekt ogromnych aspiracji oraz strachu przed porażką [A. Jashapara, 2006, s. 84-85].

Dążenie do wzmocnienia i utrzymania władzy to motyw występujący wśród kadr kierowniczych będący poważną barierą realizacji procesów organizacyjnego uczenia się. „Dążenie do utrzymania władzy jest prawdopodobnie priorytetem dla większości kierowników niezależnie od tego, czy funkcjonują w sektorze prywatnym czy w sektorze publicznym” [J. Brilman, 2002, s. 454]. Stosują oni wówczas różnorodne strategie zakorzenienia: eksponują wysoką wartość własnych działań, manipulują informacjami, zwiększają wielkość pożytków dla siebie wynikające z zajmowanego stanowiska (pensje, premie, opcje na akcje, przyjemności ze sprawowania władzy), tworzą rady nadzorcze z zaprzyjaźnionych osób itp. [tamże, s. 457].

Efektom walki o władzę może być niesprzyjający rozwojowi wiedzy autorytarno-autokratyczny klimat organizacyjny i odczuwany przez osoby pełniące funkcje kierownicze kompleks „zagrożonego stanowiska”. Kompleks ten polega na irracjonalnym przekonaniu kierownika, że ktoś czyha na jego stanowisko i chce pozbawić go władzy. Osoby chcące uchronić swoją pozycję dążą między innymi do kontroli przepływu informacji oraz zwalczają ludzi, którzy – zazwyczaj niesłusznie – podejrzani są o podważanie autorytetu kierownika [M. Laszczak, 1999, s. 169]. Nie dzielą się też wiedzą uznając ją za podstawę swojej władzy. Inną konsekwencją jest dyskryminacja osób podejrzanych, która może mieć postać jawną lub utajnioną. Przejawami tej

dyskryminacji mogą być: ustawiczne przydzielanie pracownikowi gorszych prac, ustanowienie niższej płacy i pomijanie podczas przydzielania nagród i premii (porównaj: [M. Bugdol, 2006, s. 15]). Nastąpić także może zachwianie stosunków międzyludzkich w społecznym środowisku pracy organizacji, a to może prowadzić do braku krytycyzmu pozostałej części pracowników w stosunku do działań podejmowanych przez organizację, lizusostwa oraz korupcji, a więc poważniejszych patologii organizacyjnych.

Przykłady barier realizacji procesów organizacyjnego uczenia się od strony organizacji

Wiele z barier organizacyjnego uczenia się leży po stronie organizacji. Poniżej scharakteryzowano przykładowe.

Czynnikiem ukierunkującym zachowania ludzi w organizacji, a w tym procesy organizacyjnego uczenia się jest strategia organizacji. Uszczegółowienie jej o zagadnienia związane z wiedzą tworzy strategię wiedzy organizacji. Nierozłącznym elementem strategicznego zarządzania wiedzą jest wizja wiedzy. Nie określenie ich lub brak ich znajomości przez pracowników prowadzić może do rozproszenia kierunków pozyskiwania i rozwoju wiedzy lub też fragmentarycznego uczenia się.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa determinowana jest przez narodową kulturę jego pracowników. Wysoki poziom unikania niepewności czy dystans władzy (co jest cechą polskiej kultury) stanowiąc mogą znaczne ograniczenia pełnej realizacji procesu organizacyjnego uczenia się. Wśród cech kultury przedsiębiorstwa przeciwdziałających poprawnej realizacji procesów organizacyjnego uczenia się można między innymi wymienić:

- tworzenie wizji przyszłości jedynie na podstawie opinii naczelnego kierownictwa,
- wewnętrzną konkurencję między częściami organizacji,
- gromadzenie wiedzy dla osobistych korzyści,
- brak zaufania w organizacji,
- brak holistycznego spojrzenia na organizację (myślenie fragmentaryczne),
- traktowanie działań z zakresu organizacyjnego uczenia się jako dodatkową pracę,
- traktowanie zdarzeń nietypowych jako zagrożenie,
- karanie za popełnione błędy,
- brak tolerancji w stosunku do odmiennych opinii,
- życie tylko przeszłymi rozwiązaniami,
- użytkowe traktowanie pracowników przez kierownictwo.

Z kulturą organizacyjną związany jest także stosowany w przedsiębiorstwie model konwersji wiedzy. I. Nonaka i H. Takeuchi [2000, s. 286-287] dowodzą,

że optymalnym modelem konwersji wiedzy jest „środek-góra-dół”. Takie modele jak „góra-dół” i „dół-góra” prowadzą tylko do częściowego uczenia się organizacji, gdyż pierwszy z nich ogranicza tworzenie i wykorzystanie wiedzy ukrytej (skupia się na kombinacji i internalizacji), a drugi – wiedzy jawnej (skupia się na socjalizacji i eksternalizacji).

Kolejnym czynnikiem mogącym utrudniać przebieg organizacyjnego uczenia się jest przyjęty model struktury organizacyjnej. Jednak zdania na ten temat są podzielone. Większość poglądów sugeruje, że struktury mechanistyczne stanowią barierę dla uczenia się organizacji. Istnieją jednak badania obrazujące, że proces organizacyjnego uczenia się może zachodzić efektywnie i długoterminowo także w organizacjach silnie zhierarchizowanych i scentralizowanych [A.B. Antal, U. Lendhardt, R. Rosenbrock, 2001, s. 869]. Natomiast D.H. Kim [1993 za: A.B. Antal, U. Lendhardt, R. Rosenbrock, 2001, s. 866] wskazuje, że w organizacjach zdecentralizowanych, które nie mają zdolności do utrzymania wszystkich części w spójności, zachodzi „fragmentaryczne uczenie się”. Polega ono na tym, że uczy się jeden lub kilku pracowników, a pozostali tego nie czynią. Przeciwno strukturom mechanistycznym jednoznacznie występuje G. Morgan pisząc: „W tych organizacjach, w których podziały hierarchiczne oraz poziome są szczególnie ostro zarysowane, rzadko odbywa się swobodny przepływ informacji i wiedzy” [G. Morgan, 1997, s. 102]. Zatem mechanistyczna struktura organizacyjna może stanowić przyczynę znacznego ograniczenia elastyczności organizacji i racjonalnych zachowań ludzi. Ograniczeniem poprawnej realizacji procesów organizacyjnego uczenia się mogą być w szczególności: daleko posunięta formalizacja i specjalizacja, duża rutynizacja, zbyt duża rozpiętość kierowania, brak mechanizmów partycypacji pracowniczej, indywidualizacja pracy. Jednak każdy z tych elementów ma swoje plusy i minusy. Przykładowo brak partycypacji w zarządzaniu połączony z daleko posuniętą rutynizacją pracy powodować może tzw. trening bezradności, który prowadzi w konsekwencji do deficytu motywacyjnego, poznawczego i emocjonalnego, powodując ograniczenie skłonności do inicjowania działań i zdolności twórczych. Efektem może być trwała pasywność zachowań człowieka. Natomiast stosowanie partycypacji niesie zagrożenie wystąpienia syndromu grupowego myślenia, syndromu oślepienia grupowego lub polaryzacji grupowej. Innymi zagrożeniami płynącymi z pracy zespołowej jest możliwość pojawienia się konformizmu grupowego i lenistwa społecznego.

Ostatnią z tu przedstawionych barier organizacyjnego uczenia się jest przestrzeń pracy. Okazuje się, że ściany pomieszczeń, trwałe tradycyjne miejsca pracy rozdzielone np. ścianką działową, są znaczącym utrudnieniem procesu transferu i rozwoju wiedzy. Środki оргatechniczne wcale nie stają się panaceum istniejących barier, gdyż np. komunikacja telefoniczna jest pozbawiona elementów niewerbalnych znacząco uzupełniających przekazywany komunikat,

a typowy e-mail ma w sobie wszystkie minusy komunikacji pisemnej. Sugeruje się wręcz, że dyskusje e-mailowe powodują obniżenie statusu ich uczestników i prowadzić mogą do porzucenia przez nich reprezentowanych punktów widzenia. Dodatkowo przebiegają długo w czasie i w konsekwencji ich przebieg może przybrać całkiem odwrotny kierunek niż wymaga tego proces podejmowanej decyzji [R. Barner, 1996, s. 15]. Dlatego też przedsiębiorstwa poszukują doskonalszych w użyciu narzędzi techniki komputerowej, ale też zaczynają racjonalizować organizację przestrzeni pracy, dążąc do zwiększenia poziomu wykorzystania komunikacji bezpośredniej.

Cele, założenia i metoda badawcza

Głównym celem przeprowadzonych badań sondażowych było zidentyfikowanie w jakim stopniu realizowane są w objętych badaniem organizacjach procesy organizacyjnego uczenia się i w jakim stopniu występują bariery w ich realizacji. Założono, że badanie koncentrować się będzie na trzech podprocesach organizacyjnego uczenia się: tradycyjnym, empirycznym i cybernetycznym uczeniu się. W ich przekroju zidentyfikowano wybrane bariery organizacyjne, społeczne i techniczne. Narzędziem badawczym była specjalnie przygotowana ankieta – tabela nr 1. Pierwsze trzy pytania zawarte w ankiecie mają na celu zidentyfikowanie stopnia występowania poszczególnych podprocesów organizacyjnego uczenia się. Kolejne identyfikują warunki niezbędne dla realizacji organizacyjnego uczenia się wyróżnione przez I. Nonaka, R. Toyama, T. Konno i H. Takeuchi. Celem pytań II część ankiety jest identyfikacja wybranych barier pochodzących od strony człowieka, a III – wybranych barier leżących po stronie organizacji.

Charakterystyka respondentów i wyniki badania

W badaniu przeprowadzonym w listopadzie 2009 roku uczestniczyły osoby zatrudnione w różnego typu instytucjach, przy czym dominowały osoby pracujące w organizacjach małych i na stanowiskach wykonawczych. Ogółem uzyskano 99 użytecznych kwestionariuszy. Pełna charakterystyka respondentów przedstawiona została w tabeli nr 2.

Całość uzyskanych wyników badania przedstawiono w tabeli nr 3.

Omówienie wyników badań

W pierwszej kolejności badanie skoncentrowało się na próbie zidentyfikowania stopnia realizacji poszczególnych podprocesów organizacyjnego uczenia się, tj. tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się. Z uzyskanych wyników badania wynika, że najczęściej realizowanym podprocesem jest empiryczne uczenie się. Nieco w mniejszym zakresie realizowane jest uczenie się nowych informacji (tradycyjne uczenie się). W najmniejszym stopniu występuje proces cybernetycznego uczenia się (rysunek nr 1).

Rozpatrując warunki niezbędne dla realizacji organizacyjnego uczenia się wyróżnione przez I. Nonaka, R. Toyama, T. Konno i H. Takeuchi, analiza wyników pozwala stwierdzić, że w badanej grupie organizacji żaden z nich nie jest w pełni spełniony. Najlepsza sytuacja dotyczy wzajemnego zaufania, troski i wsparcia kierownictwa i pracowników, gdzie stan ten potwierdziło 34,34% respondentów. Jednak w 23,23% badanych organizacji nie występuje ten stan rzeczy lub jest znacząco ograniczony. Również nienajgorzej wypadła bariera braku tworzenia przez kierownictwo warunków dla samodzielnego działania pracowników, choć wynikające z niej ograniczenia występują aż w 76,77% objętych badaniem organizacji. Barrierami szczególnie utrudniającymi realizację procesów organizacyjnego uczenia się w badanych instytucjach są:

- utrudnienia w odrzucaniu rutynowych procedur, ram poznawczych i przyzwyczajzeń,
- ograniczenie dostępu do informacji,
- brak doceniania znaczenia opartej na wiedzy odmienności zdań.

Tabela nr 1. Ankieta do badania barier realizacji procesów organizacyjnego uczenia się

Niniejsza ankieta ma na celu identyfikację wybranych barier realizacji procesów organizacyjnego uczenia się. Proszę o zakreślenie odpowiedzi, które odzwierciedlają sytuację w Pani/Pana miejscu pracy.			
1.1. Wymagania pracy na obecnie zajmowanym stanowisku powodują, że uczę się nowych informacji	ciągłe	czasem	sporadycznie
1.2. Wymagania pracy na obecnie zajmowanym stanowisku powodują, że nabywam nowe praktyczne umiejętności i poszerzam doświadczenia	ciągłe	czasem	sporadycznie
1.3. Praca na obecnie zajmowanym stanowisku wymusza konieczność rozwiązywania niestandardowych (nie pojawiających się wcześniej) problemów	ciągłe	czasem	sporadycznie
1.4. Kierownictwo informuje pracowników jaki rodzaj wiedzy powinna mieć w posiadaniu organizacja i poszczególni jej pracownicy	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie
1.5. Kierownictwo tworzy warunki dla samodzielnego działania pracowników (pracownicy mają dużą autonomię)	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie
1.6. Struktura organizacyjna oparta jest na zespołach pracowniczych posiadających duży zakres samodzielności	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie
1.7. W organizacji dąży się do odrzucania rutynowych procedur, przyzwyczajęń i ram poznawczych	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie
1.8. Pracownicy posiadają szeroki dostęp do informacji nawet wykraczających poza ich bieżące operacyjne potrzeby	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie
1.9. W organizacji ceni się opartą na wiedzy odmienność zdań (opinii) pracowników	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie
1.10. Między pracownikami oraz kierownictwem występuje wzajemne zaufanie, troska i wsparcie	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie
1.11. Kierownictwo promuje i wspiera różnorodne sposoby pozyskiwania wiedzy	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie

2.1. Wszelkie zmiany w organizacji są odgórnie narzucane przez kierownictwo	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale	
2.2. Proponowane zmiany przez kierownictwo są jawnie krytykowane przez pracowników	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale	
2.3. Proponowane zmiany przez kierownictwo są krytykowane, ale w sposób ukryty	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale	
2.4. Pracownicy w pełni angażują się we wdrażanie zmian proponowanych przez kierownictwo	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale	
2.5. Inicjatorami i twórcami większości zmian są pracownicy, a kierownictwo wspiera ten proces	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale	
2.6. System motywacji pracowniczej w pełni motywuje pracowników do uczenia się i angażowania w procesy pracy oraz tworzenia i wdrażania zmian (bodźce płacowe i pozapłacowe są właściwie ukształtowane)	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale	
2.7. Podczas szkoleń lub zebrań występuje u mnie wyłączone słuchanie (nie koncentruję się na omawianym temacie i myślę o innych sprawach)		ciągłe	czasem	sporadycznie	nie występuje
2.8. Podczas omawiania różnych aspektów pracy przez kierownictwo, współpracowników lub klientów odczuwam, że brakuje mi wiedzy na dany temat	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale	
2.9. U kierownictwa można dostrzec asekuracyjne wzorce zachowań, tj. istnieje rozbieżność między ich deklaracjami a poczynaniami		ciągłe	czasem	sporadycznie	nie występują
2.10. Kierownictwo dąży do utrzymania władzy za wszelką cenę	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale	
2.11. Kierownictwo eksponuje wysoką wartość własnych działań	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale	
2.12. Kierownictwo manipuluje przekazywanymi pracownikom informacjami	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale	
2.13. Kierownictwo dąży do zwiększania wielkości pożytków dla siebie (pensji, premii, przyjemności ze sprawowania władzy)	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale	

3.1. W jakim stopniu zna Pan/Pani wizję organizacji (tj. przyszłościowy model, do którego się dąży)	tak - znam w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie znam wcale
3.2. W jakim stopniu zna Pan/Pani wizję wiedzy (tj. przyszłościowy zasób wiedzy, do którego uzyskania dąży organizacja)	tak - znam w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie znam wcale
3.3. W jakim stopniu zna Pan/Pani strategię organizacji	tak - znam w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie znam wcale
3.4. Między kierownictwem a pracownikami istnieje dystans, który uniemożliwia otwarte dzielenie się informacjami	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale
3.5. W organizacji unika się zagrożeń i nie podejmuje się ryzykownych przedsięwzięć	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale
3.6. Wizja przyszłości tworzona jest jedynie w oparciu o opinie kierownictwa	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale
3.7. Ludzie konkurują między sobą	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale
3.8. Ludzie w większym stopniu konkurują niż współdziałają ze sobą	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale
3.9. Jeśli w pracy wystąpi błąd natychmiast szuka się winnego i karze go	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale
3.10. W organizacji częściej rozmawia się o:				
		przeszłości	przyszłości	
3.11. W organizacji występuje brak tolerancji wobec odmiennych opinii i zdań	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale
3.12. Struktura organizacyjna jest silnie zhierarchizowana	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale
3.13. W organizacji występuje silna centralizacja uprawnień decyzyjnych	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale
3.14. Większość sposobów realizacji zadań jest sformalizowana	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale
3.15. Organizacja przestrzeni pracy uniemożliwia łatwe nawiązywanie i prowadzenie komunikacji międzyludzkiej	tak - w pełni	tak, ale w pewnym stopniu	raczej nie	nie - wcale
3.16. W mojej firmie szeroko wykorzystuje się metody pracy zespołowej oparte na komunikacji między ludźmi (narady, zebrania,				

odprawy, techniki twórczego rozwiązywania problemów itp.) <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> tak - w pełni <input type="checkbox"/> tak, ale w pewnym stopniu <input type="checkbox"/> raczej nie <input type="checkbox"/> nie - wcale </div>
<p>Informacje o respondencie: Kobieta Mężczyzna</p> <p>Wiek: do 20 lat, 21-30, 31-40, 41-50, powyżej 51</p> <p>Staż pracy ogółem: do 1 roku, 1-5 lat, 6-10 lat, 11-20 lat, powyżej 20 lat</p> <p>Typ aktualnej pracy: menedżer wyższego szczebla zarządzania, menedżer szczebla średniego, praca na stanowisku niekierowniczym samodzielnego specjalisty, stanowisko typowo wykonawcze.</p> <p>Sektor zatrudnienia: przemysł/rolnictwo, instytucja finansowa, administracja publiczna, usługi/handel, IT, edukacja</p> <p>Typ instytucji zatrudniającej: przedsiębiorstwo państwowe/samorządowe, przedsiębiorstwo prywatne krajowe, przedsiębiorstwo zagraniczne, instytucje państwowe, własna firma, inne (jakie?) _____</p> <p>Częstotliwość kontaktów z otoczeniem organizacji (w tym z klientami): bardzo duża, duża, sporadyczna, brak kontaktów.</p> <p>Wielkość zatrudnienia w organizacji: 1-5, 6-50; 51-250; 251 i więcej.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela nr 2. Charakterystyka respondentów

Płeć	Kobiety			Mężczyźni		
ilość/procent	66	66,67%		33	33,33%	
Wiek	do 20 lat	21-30	31-40	41-50	powyżej 51	
procent	28,28%	53,54%	16,16%	2,02%	0,00%	
ilość	28	53	16	2	0	
Staż pracy ogółem	do 1 roku	1-5 lat	6-10 lat	11-20 lat	powyżej 20 lat	
procent	37,37%	43,43%	7,07%	10,10%	2,02%	
ilość	37	43	7	10	2	
Typ aktualnego stanowiska pracy	menedżer wyższego szczebla zarządzania	menedżer szczebla średniego	praca na stanowisku niekierowniczym samodzielnego specjalisty	stanowisko typowo wykonawcze		
procent	3,03%	7,07%	36,36%	53,54%		
ilość	3	7	36	53		
Sektor zatrudnienia	procent			ilość		
przemysł/rolnictwo,	5,05%			5		
instytucja finansowa	9,09%			9		
administracja publiczna	16,16%			16		
usługi/handel	65,66%			65		
IT,	1,01%			1		
edukacja	6,06%			6		
Typ instytucji zatrudniającej	procent			ilość		

przedsiębiorstwo państwowe/samorządowe	15,15%				15			
przedsiębiorstwo prywatne krajowe	50,51%				50			
przedsiębiorstwo zagraniczne	10,10%				10			
instytucje państwowe	12,12%				12			
własna firma	10,10%				10			
inne (jakie?)	2,02%				2			
działalność rolnicza	1,01%				1			
Częstotliwość kontaktów z otoczeniem organizacji (w tym z klientami)	bardzo duża		duża		sporadyczna		brak kontaktów	
ilość/procent	56	56,57%	33	33,33%	9	9,09%	1	1,01%
Wielkość zatrudnienia w organizacji	1 do 5		6 do 50		51 do 250		250 i więcej	
ilość/procent	23	23,23%	42	42,42%	21	21,21%	13	13,13%

Źródło: Opracowanie własne.

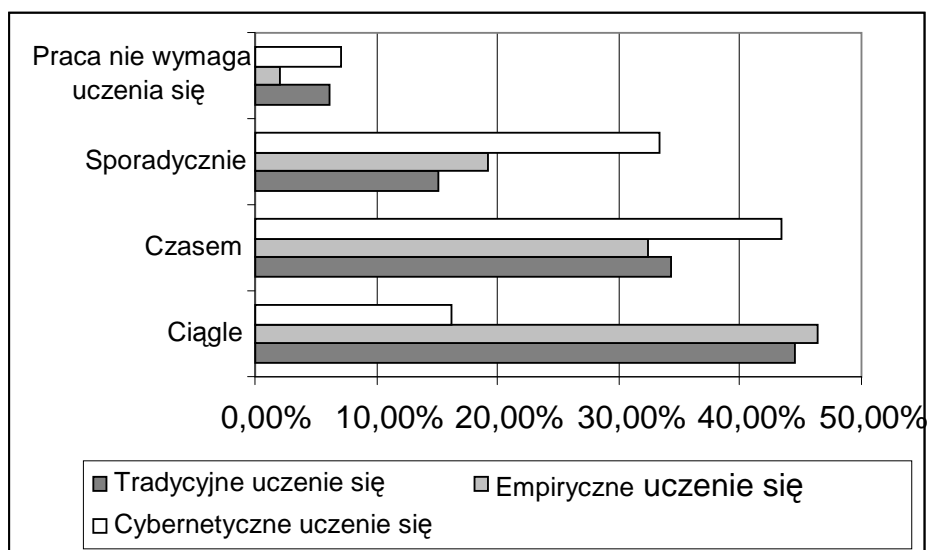
Tabela nr 3. Wyniki badania barier procesów organizacyjnego uczenia się (w procentach odpowiedzi)

Lp.	w pełni	w pewnym stopniu	raczej nie	wcale
1.1. Wymagania pracy na obecnie zajmowanym stanowisku powodują, że uczę się nowych informacji	44,44%	34,34%	15,15%	6,06%
1.2. Wymagania pracy na obecnie zajmowanym stanowisku powodują, że nabywam nowe praktyczne umiejętności i poszerzam doświadczenia	46,46%	32,32%	19,19%	2,02%
1.3. Praca na obecnie zajmowanym stanowisku wymusza konieczność rozwiązywania niestandardowych (nie pojawiających się wcześniej) problemów	16,16%	43,43%	33,33%	7,07%
1.4. Kierownictwo informuje pracowników jaki rodzaj wiedzy powinna mieć w posiadaniu organizacja i poszczególni jej pracownicy	20,20%	52,53%	23,23%	4,04%
1.5. Kierownictwo tworzy warunki dla samodzielnego działania pracowników (pracownicy mają dużą autonomię)	23,23%	57,58%	15,15%	4,04%
1.6. Struktura organizacyjna oparta jest na zespołach pracowniczych posiadających duży zakres samodzielności	22,22%	55,56%	18,18%	4,04%
1.7. W organizacji dąży się do odrzucania rutynowych procedur, przyzwyczajęń i ram poznawczych	8,08%	41,41%	43,43%	7,07%
1.8. Pracownicy posiadają szeroki dostęp do informacji nawet wykraczających poza ich bieżące operacyjne potrzeby	25,25%	37,37%	30,30%	7,07%
1.9. W organizacji ceni się opartą na wiedzy odmiennosc zdań (opinii) pracowników	17,17%	51,52%	25,25%	6,06%
1.10. Między pracownikami oraz kierownictwem występuje wzajemne zaufanie, troska i wsparcie	34,34%	42,42%	16,16%	7,07%
1.11. Kierownictwo promuje i wspiera różnorodne sposoby pozyskiwania wiedzy	27,27%	42,42%	22,22%	8,08%
2.1. Wszelkie zmiany w organizacji są odgórnie narzucane przez kierownictwo	50,51%	37,37%	10,10%	2,02%

2.2. Proponowane zmiany przez kierownictwo są jawnie krytykowane przez pracowników	13,13%	31,31%	46,46%	9,09%
2.3. Proponowane zmiany przez kierownictwo są krytykowane, ale w sposób ukryty	17,17%	36,36%	39,39%	7,07%
2.4. Pracownicy w pełni angażują się we wdrażanie zmian proponowanych przez kierownictwo	24,24%	58,59%	13,13%	4,04%
2.5. Inicjatorami i twórcami większości zmian są pracownicy, a kierownictwo wspiera ten proces	6,06%	27,27%	52,53%	14,14%
2.6. System motywacji pracowniczej w pełni motywuje pracowników do uczenia się i angażowania w procesy pracy oraz tworzenia i wdrażania zmian (bodźce płacowe i pozapłacowe są właściwie ukształtowane)	9,09%	34,34%	45,45%	11,11%
2.7. Podczas szkoleń lub zebrań występuje u mnie wyłączone słuchanie (nie koncentruję się na omawianym temacie i myślę o innych sprawach)	9,09%	23,23%	33,33%	34,34%
2.8. Podczas omawiania różnych aspektów pracy przez kierownictwo, współpracowników lub klientów odczuwam, że brakuje mi wiedzy na dany temat	2,02%	49,49%	45,45%	3,03%
2.9. U kierownictwa można dostrzec asekuracyjne wzorce zachowań, tj. istnieje rozbieżność między ich deklaracjami a poczynaniami	12,12%	52,53%	25,25%	10,10%
2.10. Kierownictwo dąży do utrzymania władzy za wszelką cenę	38,38%	27,27%	29,29%	5,05%
2.11. Kierownictwo eksponuje wysoką wartość własnych działań	40,40%	38,38%	20,20%	1,01%
2.12. Kierownictwo manipuluje przekazywanymi pracownikom informacjami	14,14%	31,31%	44,44%	10,10%
2.13. Kierownictwo dąży do zwiększania wielkości korzyści dla siebie (pensji, premii, przyjemności ze sprawowania władzy)	29,29%	21,21%	38,38%	11,11%
3.1. W jakim stopniu zna Pan/Pani wizję organizacji (tj. przyszłościowy model, do którego się dąży)	21,21%	47,47%	24,24%	7,07%
3.2. W jakim stopniu zna Pan/Pani wizję wiedzy (tj. przyszłościowy zasób wiedzy, do którego uzyskania dąży organizacja)	12,12%	49,49%	29,29%	9,09%

3.3. W jakim stopniu zna Pan/Pani strategię organizacji	28,28%	46,46%	20,20%	5,05%
3.4. Między kierownictwem a pracownikami istnieje dystans, który uniemożliwia otwarte dzielenie się informacjami	18,18%	36,36%	33,33%	12,12%
3.5. W organizacji unika się zagrożeń i nie podejmuje się ryzykownych przedsięwzięć	20,20%	47,47%	30,30%	2,02%
3.6. Wizja przyszłości tworzona jest jedynie w oparciu o opinie kierownictwa	28,28%	42,42%	26,26%	3,03%
3.7. Ludzie konkurują między sobą	22,22%	24,24%	39,39%	14,14%
3.8. Ludzie w większym stopniu konkurują niż współdziałają ze sobą	11,11%	27,27%	41,41%	20,20%
3.9 Jeśli w pracy wystąpi błąd natychmiast szuka się winnego i karze go	25,25%	25,25%	37,37%	12,12%
3.10. W organizacji częściej rozmawia się o:	prze- szłości	32,32%	przy- szłości	67,68%
3.11. W organizacji występuje brak tolerancji wobec odmiennych opinii i zdań	10,10%	27,27%	57,58%	5,05%
3.12. Struktura organizacyjna jest silnie zhierarchizowana	29,29%	38,38%	28,28%	4,04%
3.13. W organizacji występuje silna centralizacja uprawnień decyzyjnych	31,31%	46,46%	22,22%	0,00%
3.14. Większość sposobów realizacji zadań jest sformalizowana	26,26%	54,55%	15,15%	4,04%
3.15. Organizacja przestrzeni pracy uniemożliwia łatwe nawiązywanie i prowadzenie komunikacji międzyludzkiej	18,18%	26,26%	42,42%	13,13%
3.16. W mojej firmie szeroko wykorzystuje się metody pracy zespołowej oparte na komunikacji między ludźmi (narady, zebrania, odprawy, techniki twórczego rozwiązywania problemów itp.)	28,28%	34,34%	29,29%	8,08%

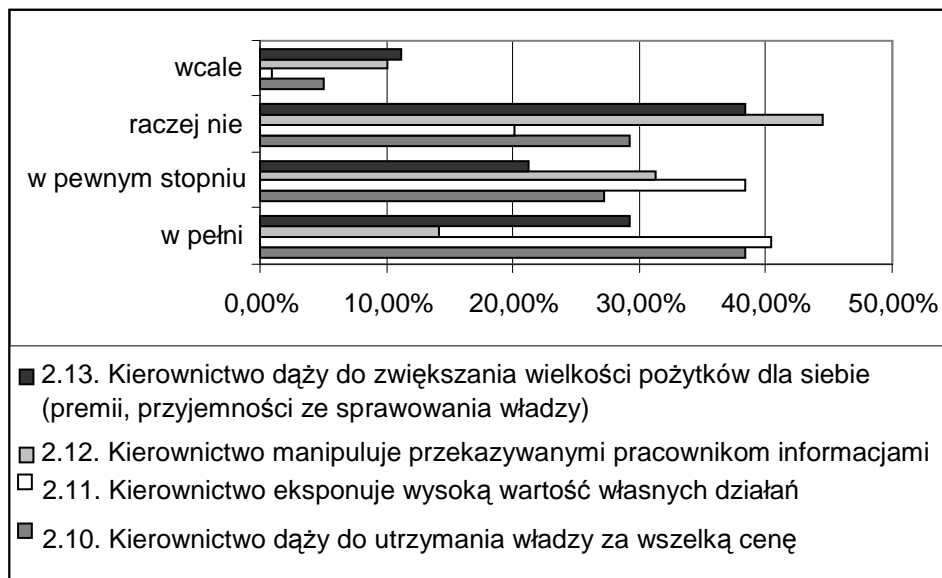
Źródło: Opracowanie własne



Rysunek nr 1. Tradycyjne, empiryczne i cybernetyczne uczenie się w praktyce

Źródło: Opracowanie własne.

W zakresie barier realizacji procesów organizacyjnego uczenia się w szczególności wyróżniają się strategie zakorzenienia stosowane przez kierowników, a mianowicie ekspozycja wysokiej wartości własnych działań (w 40,4% badanych organizacji jest ona widoczna w pełni, a w pewnym stopniu w 38,38%) i dążenie kierownictwa do utrzymania władzy za wszelką cenę (pełną widoczność tego zjawiska wskazało 38,38% badanych). Jeszcze inną strategią zakorzenienia, której występowanie potwierdza badanie jest manipulowanie przez kierownictwo informacjami. W pełni lub w pewnym stopniu zjawisko to występuje aż w 45,45% badanych organizacji (występowanie strategii zakorzenienia przedstawia rysunek nr 2). Równie istotną barierą w praktyce wydaje się być błędna budowa systemów motywacyjnych (poprawną organizację tych systemów potwierdziło zaledwie 9,09% badanych). Nie ma się więc co dziwić, że całkowite zaangażowanie pracowników we wdrażanie zmian proponowanych przez kierownictwo występuje tylko w 24,24% objętych badaniem organizacji. Ale większość zmian (w pełni 50,51% przypadków) jest narzucana odgórnie przez kierownictwo, co świadczy o centralizacji, która potwierdzona została informacjami uzyskanymi w III części ankiety. Czyli stopień inicjowania zmian przez pracowników jest ograniczony (co ujawniło pytanie 2.5.).



Rysunek nr 2. Strategie zakorzenienia stosowane przez kierownictwa badanych organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Trzecia część ankiety dała możliwość zebrania informacji pozwalających przypisać szczególny wpływ na ograniczenie realizacji procesów organizacyjnego uczenia się barierom wynikającym z budowy struktury organizacyjnej. Na silnie zhierarchizowaną strukturę wskazało aż 29,29% respondentów, a na widoczne cechy tej hierarchizacji — 38,38% badanych. Zaś na silną centralizację wskazało aż 31,31% badanych, a na pewien stopień występowania jej cech — 46,46%. Natomiast najmniej istotną barierą spośród wszystkich przyjętych w części II i III ankiety jest dominacja konkurowania nad współdziałaniem ludzi, choć aż jej pełne występowanie wskazało 11,11% respondentów. Nienajgorsza sytuacja występuje także w zastosowaniu zespołowych metod pracy (w pełni 28,28, w pewnym stopniu 34,34%), choć ten stan nie można uznać za zadawalający.

Podsumowanie

Przedstawione bariery realizacji procesów organizacyjnego uczenia się to przeszkody transferu i rozwoju wiedzy organizacyjnej, które można uznać za przykładowe. Zbiór tych barier nie jest bowiem kompletny, a niejednokrotnie trudno jest przewidzieć, jaki z czynników tkwiących po stronie organizacji lub człowieka stanie się dominującym utrudnieniem dla procesu uczenia się

organizacji. Jego przebieg determinują uwarunkowania sytuacyjne, będące powiązaniem splotem skomplikowanej interakcji wielu czynników oraz zdarzeń zachodzących w otoczeniu. Dla optymalizacji procesu organizacyjnego uczenia się konieczne jednak jest badanie tych czynników, a w przyszłości podejmowanie prób określenia ich siły wpływu i wzajemnych związków. Zasadność dalszych prac badawczych potwierdzają uzyskane wyniki empiryczne, pozytywnie weryfikujące występowanie analizowanych barier w praktyce i to niejednokrotnie z dużą częstotliwością.

Bibliografia

- Adamiec M., Kozusznik B. [2000], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor - kreator - inspirator*, ARKADE, Kraków.
- Antal A.B., Lendhardt U., Rosenbrock R. [2001], *Barriers to Organizational Learning*, [w:] Dierkes A., Antal A.B., Child J., Nonaka I. (ed.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, New York.
- Barner R. [1996], *The New Millennium Workplace: Seven Changes That Will Challenge Managers – And Workers*, „The Futurist” Mar/Apr.
- Brilman J. [2002], *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Bugdol M. [2006], *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Finger M., Brand S.B. [1999], *The Concept of the ‘Learning Organization’ Applied to the Transformation of the Public Sector*, [w:] Easterby-Smith M., Araujo L., Burgoyne J. (ed.), *Organizational Learning and Learning Organization. Developments in Theory and Practice*, Sage Publications, London.
- Jashapara A. [2006], *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Kim D.H. [1993], *The Link between Individual and Organisational Learning*, „Slogan Management Review”, No 35/1.
- Lasseby P. [1998], *Developing a Learning Organization*, Kogan Page, London.
- Laszczak M. [1999], *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczanie. Zapobieganie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Mikuła B. [2006], *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Morgan G. [1997], *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nonaka I., Takeuchi H. [2000], *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- Nonaka I., Toyama R., Konno T. [2000], *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning”, Vol. 33.
- Stańczyk-Hugiet E. [2005], *Organizacja ucząca się*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.

Winkler R. [2005], *Zmiany w organizacji*, [w:] Potocki A. (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa.

Zaliwski A. [2000], *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa.

Streszczenie

Referat prezentuje wybrane bariery realizacji procesu uczenia się organizacji. Ich charakterystykę przeprowadzono dzieląc je na bariery leżące po stronie człowieka i organizacji. Wśród pierwszych przedstawiono: opory wobec zmian, wyłączenie słuchania i słuchanie wybiórcze, niedostatek wiedzy, niski poziom motywacji wewnętrznej, dominację motywacji wzmocnienia i utrzymania władzy oraz kompleks zagrożonego stanowiska. W ramach grupy drugiej omówiono: brak określenia lub znajomości przez pracowników strategii i wizji wiedzy, nie sprzyjającą uczeniu się kulturę organizacyjną, ograniczony model konwersji wiedzy w przedsiębiorstwie, mechanistyczną strukturę organizacyjną, brak partycypacji pracowniczej i zagrożenia związane z pracą grupową, tworzącą granice między ludźmi organizację przestrzeni pracy.

Druga część opracowania przedstawia wyniki badań empirycznych dotyczących występowania barier realizacji procesów organizacyjnego uczenia się w praktyce polskich organizacji.

Summary

The lecture presents particular obstacles in realization the enterprise's organizational learning process. These obstacles have been divided into two groups: those concerning human and those concerning organization. The defiance's against changes, the elimination of listening and only the selective listening, lack of knowledge, the low level of inner motivation, the domination of intensive motivation and authority upholding, and the complex of threatened office are all among the former ones. And among the latest are: the lack of definition or knowledge of the strategy and the vision of knowledge, non – learning – favor organizational culture, the limited type of knowledge conversion in the organization, the automatically organizational structure, the lack of employees; participation and the threat of group working that creates the bounds between people. The second part of the paper presents the results of empirical researches concerning obstacles occurring in realization of organizational learning processes in practice of Polish organizations.