

# Paweł Łukasik

---

## Ewolucja koncepcji organizacyjnego uczenia się

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 379-386

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

PAWEŁ ŁUKASIK

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## EWOLUCJA KONCEPCJI ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ

### Wprowadzenie

Pojęcie organizacyjnego uczenia się było definiowane przez wielu autorów. Stąd też pojawiła się potrzeba systematyzacji definicji odnoszących się do tego zagadnienia. Najprostszym sposobem jest stworzenie chronologii definicji. Mimo że jest to zadanie trudne ze względu na ich liczbę, to działanie takie jest bardzo potrzebne, ukazuje bowiem trwałość tego aspektu funkcjonowania organizacji i jego głębokie zakorzenienie w naukach o zarządzaniu, psychologii, socjologii i zachowaniach organizacyjnych, sięgające lat 60. XX wieku. Chronologiczne zestawienie definicji organizacyjnego uczenia się przedstawił C.K. Barnett (2001)<sup>1</sup>, podobnie opisał je J.B. Harrington, wskazując na najważniejsze nurty zarządzania, jak myślenie systemowe czy zarządzanie jakością, które wniosły swój wkład w rozwój organizacyjnego uczenia się<sup>2</sup>.

Celem tego artykułu jest przedstawienie ewolucji organizacyjnego uczenia się, poczynszy od orientacji na adaptację do zmian, na zarządzaniu wiedzą skończywszy.

---

<sup>1</sup> N.A. Endlich: *An investigation of the Nexus Between Strategic Planning and Organizational Learning*, Dissrtation, The Virginia Politechnic Institute and State University, Falls Church – Virginia 2001, s. 38.

<sup>2</sup> J.B. Harrington: *Organizational learning: a theoretical overview and case study*, Boston University 2000, s. 10–21.

## 1. Koncepcje organizacyjnego uczenia się

R.M. Cyert i J.G. March (1963) rozumeli organizacyjne uczenie się jako proces adaptacji do zmian w otoczeniu poprzez zmianę celów i zasad analizy otoczenia organizacji<sup>3</sup>. W tym rozumieniu organizacyjnego uczenia się autorzy położyli główny nacisk na zmiany w otoczeniu, które są bodźcem do zmian wewnątrz organizacji. Podobnie zjawisko organizacyjnego uczenia się potraktowali V.E. Cangelosi i W.R. Dill (1965), twierdząc, że organizacyjne uczenie się jest sporadycznym, schodkowym, adaptacyjnym procesem, będącym następstwem złożoności otoczenia, niepewności co do przyszłości i zbyt niskich wyników ekonomicznych w stosunku do oczekiwań<sup>4</sup>.

Nieco inaczej zjawisko to ujął H.A. Simon (1969), stwierdzając, że organizacyjne uczenie się to coraz większy wgląd w problemy organizacyjne i udane ich rozwiązywanie przez pracowników<sup>5</sup>. J.G. March i J.P. Olsen (1976) przez organizacyjne uczenie się rozumeli proces dostosowania zachowań organizacji wskutek zdobywania doświadczenia<sup>6</sup>. W pracach H.A. Simona i J.G. Marcha oraz J.P. Olsena kładzie się nacisk na wgląd pracowników w działanie organizacji jako podstawowy element organizacyjnego uczenia się. Podobnie wgląd organizacyjny (*organizational inquiry*) odgrywa kluczową rolę w koncepcji Ch. Argyrisa i D. Schöna (1978, 1996). Organizacyjne uczenie się według tych uczonych jest procesem, w którym członkowie organizacji wykrywają błędy lub anomalie i poprawiają je<sup>7</sup>. Występuje, gdy jednostki w organizacji doświadczają problemowej sytuacji, zagłębiają się w jej istotę i przyczyny dla dobra organizacji. Doświadczają wtedy zadziwiającej dysharmonii pomiędzy oczekiwanymi a aktualnymi rezultatami działań i odpowiadają na tę dysharmonię poprzez proces myślenia i dalszych działań, które prowadzą ich do zmiany obrazów organizacji, a także restrukturyzacji działań, tak by organizacja uzyskiwała wyniki zgodne z oczekiwaniami. By stało się organizacyjnym, uczenie się, będące rezultatem organizacyjnej docieklivosti, musi zostać zakorzenione w obrazach organizacji przechowywanych w umysłach pracowników lub/i w artefaktach epistemologicznych (mapach, elementach pamięci organizacyjnej i programach) obecnych w środowisku organizacji<sup>8</sup>.

Podobnie nacisk na utrwalanie pewnych wzorców zachowań w organizacji położyli C. Fiol i M. Lyles (1985), według których organizacyjne uczenie się poja-

<sup>3</sup> N.A. Endlich: *An investigation of the Nexus Strategic Planning...*, *op. cit.*, s. 42–43.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> C. Argyris, D.A. Schön: *Organizational learning II*, Addison-Wesley Publishing, Company, Inc., Massachusetts 1996, s. 16.

wia się, gdy dochodzi do zmian organizacyjnych poprzedzonych rozmowami z poznawczym pracownikom, wymaga nowego spojrzenia na problemy, innego ich rozumienia. To nowe rozumienie rozwija nowe mapy poznawcze, założenia i wpływa na przyszłe działania<sup>9</sup>, czyli jak to ujęli B. Levitt i J. March (1988), organizacje uczą się poprzez kodowanie wniosków z historii organizacji w rutynach decydujących o zachowaniu<sup>10</sup>.

W latach 90. XX wieku wraz z rozwojem technologii informatycznych w organizacyjnym uczeniu się położono większy nacisk na przetwarzanie informacji. Jak stwierdzili R. Lipshitz i M. Popper (1996), na organizacyjne uczenie się składają się mechanizmy łączące uczenie się na poziomie indywidualnym z organizacyjnym uczeniem się. Pozwalają one zbierać, analizować, magazynować, rozpowszechniać i wykorzystywać informacje istotne dla efektywności organizacji<sup>11</sup>. Drugim bardzo ciekawym podejściem do organizacyjnego uczenia się było dostrzeżenie jego wielodyscyplinarnego charakteru przez M. Easterby-Smitha, według którego na organizacyjne uczenie się składają się uzupełniające się nawzajem dyscypliny nauki i plan badawczy. Do dyscyplin tworzących organizacyjne uczenie się zaliczył: psychologię i rozwój organizacyjny, nauki o zarządzaniu, socjologię i teorię organizacji, zarządzanie strategiczne, zarządzanie produkcją i antropologię kulturową<sup>12</sup>.

Z czasem jednak zamiast samej informacji coraz większej uwagi nabierało znaczenie przypisywane nowym informacjom. Widać to wyraźnie w definicji przedstawionej przez K.E. Watkinsa i V.J. Masricka (1999), według których organizacje stale się uczą i mają zdolność do samodzielnej transformacji poprzez zbiorową zdolność do interpretacji zmian w otoczeniu, generowania nowej wiedzy, zakorzeniania jej w systemach i praktykach, oraz przekształcania tej wiedzy w nowe usługi i produkty<sup>13</sup>. Można zatem postawić tezę, że na przełomie XX i XXI wieku podstawową siłą napędową organizacyjnego uczenia się stają się procesy z udziałem wiedzy. Potwierdzają to następne koncepcje organizacyjnego uczenia się. Templeton, Lewis i Snyder (2002) stwierdzili, że organizacyjne uczenie się jest zestawem działań (zdobywania wiedzy, dystrybucji informacji, interpretacji informacji i pamięci organizacyjnej) wewnątrz organizacji, które intencjonalnie lub nie-

---

<sup>9</sup> Ch.L. Reese: *Organizational learning among strategic leaders in an international transportation organization*, Dissertation, The University of the Incarnate Word, 2006, s. 22–23.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 22.

<sup>11</sup> A.H. Amy: *Leaders as Facilitators of Organizational Learning*, Dissertation, Regent University 2005, s. 17.

<sup>12</sup> H. Li: *An exploration Relationship Between Organizational Structure and Organizational Memory Using Simulation*, Dissertation (on-line), Claremont Graduate University, Claremont, California 2006, s. 9.

<sup>13</sup> L.L. Gorman: *Leadership and organizational cultural values that influence organizational learning: fostering double loop learning*, Dissertation (on-line), University of Phoenix 2004, s. 77.

intencjonalnie wpływają na pozytywne zmiany w organizacji<sup>14</sup>. Podobnie ujął pojęcie organizacyjnego uczenia się B. Mikuła, stwierdzając, że organizacyjne uczenie się można uznać za proces charakteryzujący się tym, że jest procesem z udziałem informacji i wiedzy, prowadzi do zmiany zasobów wiedzy i może prowadzić do zmiany zachowań ludzi, może tworzyć zdolności adaptacyjne organizacji, doprowadzając je do osiągnięcia stanu wysokiej reaktywności, a następnie proaktywności<sup>15</sup>.

Twórcy przedstawionych koncepcji są przedstawicielami różnych nurtów w naukach o zarządzaniu, które wywarły istotny wpływ na narodziny koncepcji organizacyjnego uczenia się i jej obecny kształt.

## 2. Nurty w zarządzaniu, które ukształtowały organizacyjne uczenie się

W dysertacji J.B. Harringtona zostały uwzględnione trzy nurty w zarządzaniu mające największy wpływ na rozwój organizacyjnego uczenia się, a mianowicie: teoria rozwoju organizacyjnego (*Organizational Development*), myślenie systemowe (*Systems Thinking*) i ruch na rzecz jakości (*Quality Movement*).

Rozwój organizacyjny jest całym systemem zaplanowanych działań ukierunkowanych na zmianę organizacyjną. Na rozwój tego pojęcia miało wpływ wielu naukowców, ale jego korzenie upatruje się w pracach K. Lewina dotyczących dynamiki grup, D. McGregora, R. Likerta, L. Bradforda, R. Lippita i K. Benne'a<sup>16</sup>. Dzielił się na dwa nurty: trening laboratoryjny (*laboratory training*) i badania ankietowe (*survey research*). W ramach treningu laboratoryjnego (nazywanego również zespołowym treningiem wrażliwości)<sup>17</sup> obserwowano zachowania członków zespołu podczas różnego rodzaju sytuacji, jakim podlegał. Z kolei badania ankietowe dotyczyły głównie postaw pracowników i różnego rodzaju zmiennych charakteryzujących stanowisko pracy, stanowiąc podstawę dokonywanych zmian organizacyjnych<sup>18</sup>.

Drugim nurtem w zarządzaniu, który miał istotny wpływ na rozwój organizacyjnego uczenia się, było myślenie systemowe. Jego głównymi przedstawicielami byli J. Forrester, który badał możliwości zastosowania koncepcji systemu wykorzy-

---

<sup>14</sup> H.L. Adams: *Mindful use as link between social capital and organizational learning: an empirical test of the antecedents and consequences of two new constructs*, Dissertation (on-line), University of Maryland 2006, s. 26.

<sup>15</sup> B. Mikuła: *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 48.

<sup>16</sup> J.B. Harrington: *Organizational learning...*, *op. cit.*, s. 10–21.

<sup>17</sup> A. Potocki: *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, s. 152.

<sup>18</sup> J.B. Harrington: *Organizational learning...*, *op. cit.*, s. 10–21.

stywanych w naukach inżynierskich do rozwiązywania problemów zarządzania produkcją, i P. Senge, który umieścił myślenie systemowe pośród pięciu dyscyplin tworzących organizacyjne uczenie się i rozwinął razem ze swoimi współpracownikami metodologię myślenia systemowego<sup>19</sup>.

Trzecim nurtem, który w dużym stopniu ukształtował organizacyjne uczenie się, było zarządzanie jakością czy też ogólniej mówiąc – ruch na rzecz jakości, który odegrał istotną rolę zarówno w Stanach Zjednoczonych jak i w Japonii. Jego początki sięgają lat 20. XX wieku, to jest czasu, kiedy zaczęto stosować statystyczne metody kontroli jakości. Po drugiej wojnie światowej ruch na rzecz podnoszenia jakości najsilniej rozwijał się w Japonii, gdzie w 1951 roku założono JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*), promujący ruch na rzecz podnoszenia jakości. Jego twórca K. Ishikawa postulował wykorzystanie kół jakości i audytów jakości, które nie tylko podnoszą jakość produktów, ale i sprzyjają uczeniu się zespołów pracowniczych<sup>20</sup>. Odpowiedzią na japońskie działania w zakresie poprawy jakości było stworzenie w Stanach Zjednoczonych w latach 80. zespołów twórczego zaangażowania w jakość D. Petersena<sup>21</sup>. Należy przy tym podkreślić, że zarządzanie jakością miało tak duży wpływ na organizacyjne uczenie się ze względu na bogactwo metod pracy zespołowej, jakie stworzyło.

Czwartym bardzo ważnym nurtem, który bezpośrednio wiąże się z organizacyjnym uczeniem się, jest zarządzanie wiedzą. Termin zarządzanie wiedzą po raz pierwszy pojawił się na konferencji w Szwajcarii, zorganizowanej przez Międzynarodową Organizację Pracy w 1986 roku<sup>22</sup>. Koncepcja zarządzania wiedzą związana jest z nastaniem tzw. ery wiedzy, w której produkty nie są kupowane dla plastiku, drewna czy stali, z których zostały zrobione, ale dla wiedzy, jaką wykorzystano do ich wytworzenia. A inwestycje w technologie informacyjno-komunikacyjne służące do rozpowszechniania wiedzy coraz częściej przewyższają wydatki na maszyny i urządzenia. Dlatego wiedza stała się głównym zasobem organizacji<sup>23</sup>. W obrębie tego nurtu nie wypracowano jednej spójnej definicji zarządzania wiedzą. Było to związane zarówno z różnymi rozumieniami pojęcia wiedzy, jak i pojęcia zarządzanie. Różnice te znalazły odbicie w definicjach zarządzania wiedzą.

Przy czym dla organizacyjnego uczenia się podstawową rolę odegrało pojęcie transferu wiedzy rozumianego jako *dowolne działanie komunikacyjne, w ramach którego następuje ujawnienie innym osobom czegoś, co dana jednostka wie*. Przy czym, co warto podkreślić, procesu transferu wiedzy nie sprowadza się po

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 21-24.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 24-31.

<sup>21</sup> A. Potocki: *Instrumenty komunikacji...*, *op. cit.*, s. 128.

<sup>22</sup> M. Fic: *Zarządzanie wiedzą, mnogość teorii i niedostatek praktyki*, w: J. Stankiewicz (red.): *Wiedza – innowacyjność – zmiana*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007, s. 23.

<sup>23</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 16–17.

prostu do relokacji danego zasobu wiedzy – związany jest on bowiem z modyfikacją transferowanego zasobu wiedzy dla potrzeb jego dostosowania do wykorzystania w innym kontekście<sup>24</sup>. To właśnie w następstwie transferu wiedzy, polegającego na jej przekazywaniu i przekształcaniu, dochodzi do zmian w organizacjach.

## Podsumowanie

Pojęcie organizacyjnego uczenia się sięga lat 60. XX wieku. Wtedy podstawowym zagadnieniem, jakiego dotyczyło, było dostosowanie się do rosnącej zmienności otoczenia. Z czasem większe znaczenie zaczęto przypisywać rutynom, obrazom organizacji, symbolom w których zgromadzona jest wiedza. Również w latach 70. i 80. doceniono rolę, jaką odgrywa wgląd pracowników w działanie organizacji i refleksja nad dotychczasowymi sposobami działania. Zatem początek organizacyjnemu uczeniu się dała turbulencja otoczenia, z jaką musiało zmagać się przedsiębiorstwo w drugiej połowie XX wieku, a podstawowym zagadnieniem organizacyjnego uczenia się była adaptacja organizacji.

Największy przełom w koncepcji organizacyjnego uczenia się przypadł na początek XXI wieku. Najważniejszym celem organizacyjnego uczenia się zostało generowanie i transfer wiedzy, dzięki którym organizacje mogły osiągnąć stan proaktywności, a więc już nie tylko reagować na zmiany w otoczeniu, ale je wyprzedzić<sup>25</sup>. Zatem ewolucja organizacyjnego uczenia się przebiegała na linii: od adaptacyjności organizacji do proaktywności organizacji. Dawniej znacznie częściej wiedza była postrzegana jako produkt uboczny zmiany zachowań organizacyjnych zapisany w rutynach i obrazach organizacji, obecnie zaś generowanie wiedzy postrzegane jest jako istotny czynnik sprawczy zmiany zachowań organizacyjnych.

---

<sup>24</sup> R. Winkler: *Szkolenie w procesie transferu wiedzy w warunkach różnorodności kulturowej*, Raport z badań statutowych Katedry Zachowań Organizacyjnych za 2010 rok, s. 98.

<sup>25</sup> B. Mikula: *Organizacje oparte na wiedzy...*, *op. cit.*, s. 48.

## Literatura

1. Amy A.H.: *Leaders as Faciliators of Organizational Learning*, Dissertation, Regent University 2005.
2. Argyris C., Schön D.A.: *Organizational learning II*, Addison-Wesley Publishing, Company, Inc., Massachusetts 1996.
3. Endlich N.A.: *An investigation of the Nexus Between Strategic Planning and Organizational Learning*, Dissrtation, The Virginia Politechnic Institute and State University, Falls Church – Virginia 2001.
4. Fic M.: *Zarządzanie wiedzą, mnogość teorii i niedostatek praktyki*, w: J. Stankiewicz (red.): *Wiedza – innowacyjność – zmiana*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007.
5. Gorman L.L.: *Leadership and organizational cultural values that influence organizational learning: fostering double loop learning*, Dissertation, University of Phoenix 2004.
6. Harrington J.B.: *Organizational learning: a theoretical overview and case study*, Boston University 2000.
7. Harrington J.B.: *Organizational learning: a theoretical overview and case study*, Dissertation, Boston University 2000.
8. Kowalczyk A., Nogalski B.: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin Warszawa 2007.
9. Li H.: *An exploration Relationship Between Organizational Structure and Organizational Memory Using Simulation*, Dissertation, Claremont Graduate University, Claremont, California 2006.
10. Lynn Adams H.: *Mindful use as link between social capital and organizational learning: an empirical test of the antcedements and consequences of two new constructs*, Dissertation, University of Maryland 2006.
11. Mięka B.: *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
12. Potocki A.: *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.
13. Reese Ch.L.: *Organizational learning among strategic leaders in an international transportation organization*, Dissertation, The University of the Incarnate Word 2006.
14. Winkler R.: *Szkolenie w procesie transferu wiedzy w warunkach różnorodności kulturowej*, Raport z badań statutowych Katedry Zachowań Organizacyjnych za 2010 rok.



**THE EVOLUTION OF ORGANIZATIONAL LEARNING****Summary**

This article presents basic definitions of organizational learning since the sixties of the twentieth century to the present. Article then presents the main trends in management that have shaped organizational learning, i.e., organizational development, quality movement, system thinking and knowledge management. Finally, the article reveals the essence of the evolution of organizational learning.

*Translated by Paweł Łukasik*