

Koncepcja organizacji uczącej się w kontekście szkoły wyższej

The learning organization concept in the context of higher education institution

Katarzyna Anna Kuźmicz

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki Gospodarczej i Logistyki

Abstract

In a global competition systemic improvement, reflecting upon systems, structures, organization, processes, methods and tools applied in an organization becomes crucial precondition of success. There is an urgent need for innovation and change, so learning becomes indispensable, not only on a personal level but also on an organizational level. Higher education institution (HEI), which mission is to create and generate knowledge, seems to be a perfect place to implement a concept of a learning organization. In the paper the analysis of the concept of *organisational learning* and *learning organisation* is presented with an attempt to indicate HEIs which of the ideas to follow. The author considers features within higher education institutions that encourage and hinder learning and presents the specific conditions of the application of the concept in the higher education setting.

Key words: learning organization, learning, higher education institution

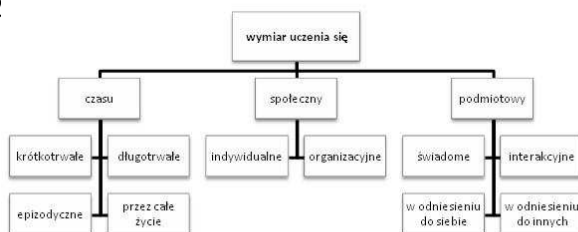
Wprowadzenie

W globalnej rywalizacji, szansą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest ciągłe doskonalenie, systematyczne przyglądanie się systemom, strukturom, organizacji, procesom oraz stosowanym narzędziom i technikom, a także śledzenie tego co nowe, co niesie postęp i przełomową zmianę. Nieodzowne jest zatem uczenie się, nie tylko na poziomie jednostki, ale na poziomie całej organizacji. Zdaniem Arie de Geus, szefa planowania w Royal Dutch/Shell, zdolność uczenia się, szyb-

ciej niż konkurencja, może okazać się jedynym trwałym elementem przewagi nad konkurencją¹.

Pojęcie i wymiary uczenia się

Uczenie się jest pojęciem wieloaspektowym i posiadającym wiele definicji w różnych kontekstach znaczeniowych. Uniwersalną definicję uczenia się podaje P. M. Senge, jeden z prekursorów koncepcji organizacji uczącej się. Jego zdaniem, uczenie się to nie tylko pozyskiwanie informacji na zasadzie: przeczytałem książkę o jeździe na rowerze i teraz umiem jeździć; to zmiana sposobu myślenia określana terminem metanoia². S. J. Schmidt akcentuje aspekt zmiany zachodzącej dzięki uczeniu się, definiując je jako zmianę, pomiędzy dwoma stanami w systemie, czyli stan przed uczeniem się oraz stan po uczeniu się³. Ujęcie procesowe uczenia się propaguje K. Albrecht, postrzegając uczenie się jako proces składający się m.in. z następujących czynności: percepcji, nabywania wiedzy, dynamicznego strukturyzowania i restrukturyzowania wiedzy, magazynowania wiedzy, usuwania wiedzy z pamięci oraz tworzenie wiedzy poprzez świadomy wysiłek⁴. Zjawisko uczenia się można rozpatrywać z różnych perspektyw. Może ono zachodzić w wymiarze czasu, zjawiska społecznego oraz sposobu uczenia się podmiotu uczącego się (rys. 1)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schmidt S. J., 2010. *Self-Organisation and Learning Culture*. Constructivist Foundation 5(3), s. 121-129.

Rys. 1. Wymiary uczenia się

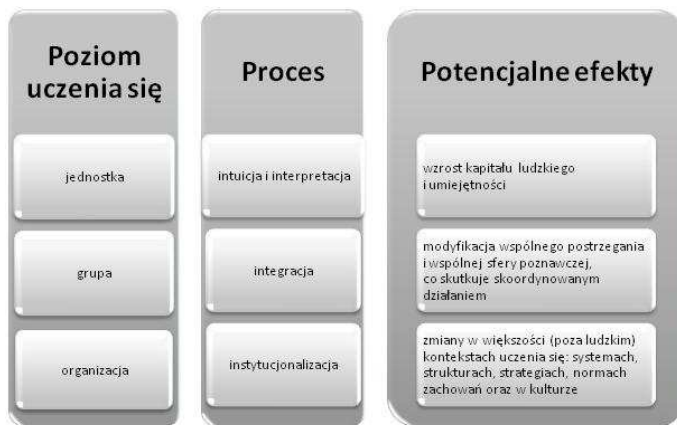
¹ Senge P. M., 2006. *Piąta dyscyplina Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 19.

² Senge P. M., 2006. *Piąta dyscyplina...*, op.cit., s. 29.

³ Schmidt S. J., 2010. *Self-Organisation and Learning Culture*, Constructivist Foundation 5(3), s. 121-129.

⁴ Albrecht K., 2003. *The power of minds at work. Organizational intelligence in action*. American Management Association, New York.

Uczenie się może zachodzić na poziomie jednostki, ale także na poziomie grupy, a nawet całej organizacji. Stwierdzenie to nadal pozostaje dyskusyjne, lecz znajduje w literaturze wielu zwolenników. Piśmiennictwo to oparte jest na założeniu, że grupa pracowników powinna się uczyć jako zespół i jest to warunkiem uczenia się organizacji. Na rysunku 2 przedstawiono potencjalne efekty uczenia się na poszczególnych poziomach, z uwzględnieniem procesów zachodzących w związku z uczeniem się.



Źródło: Amiri A. N., Jandghi G., Alvani S. M., Hosnavi R., Rmezan M., 2010. *Increasing the Intellectual Capital in Organisation: Examining the Role of Organizational Learning*. European Journal of Social Sciences 14(1), s. 98-108.

Rys. 2. Poziomy uczenia się

Uczenie się jest zjawiskiem wielowymiarowym i interaktywnym. Uczenie się na każdym z wymienionych wyżej poziomów wpływa na uczenie się pozostałych podmiotów, tzn., że uczenie się danej jednostki ma znaczenie dla niej samej, ale również oddziałuje na grupę, w której ta jednostka funkcjonuje, jak również na całą organizację. Podobnie, uczenie się grupy wpływa na poszczególne jednostki, na samą grupę, jak również na całą organizację itd. W macierzy uczenia się (tabela 1) na osi pionowej zaznaczone są poziomy uczenia się reprezentowane przez podmioty uczenia się, natomiast na osi poziomej wskazane jest oddziaływanie uczenia się, np.: górna, środkowa komórka (j-g) odpowiada uczeniu się na poziomie jednostki, które wpływa na grupowe uczenie się. Przekątna macierzy odpowiada procesowi przejścia od dyskretnego uczenia się (discrete learning) tj.: intuicję, interpretację (jj), przez integrację (g-g) do instytucjonalizacji (o-o).

Tabela 1. Macierz uczenia się

| | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| j-j jednostka | j-g wpływ jednostki na grupę | j-g wpływ jednostki na organizację |
| g-j wpływ grupy na jednostkę | g-g grupa | g-o grupa-organizacja |
| o-j wpływ organizacji na jednostkę | o-g wpływ organizacji na grupę | o-o organizacja |

Źródło: Amiri A. N., Jandghi G., Alvani S. M., Hosnavi R., Rmezan M., 2010. *Increasing the Intellectual Capital in Organisation: Examining the Role of Organizational Learning*. European Journal of Social Sciences 14(1), s. 98-108.

Organizacyjne uczenie się vs. organizacja ucząca się

W literaturze przedmiotu, uczenie się na poziomie grupy oraz organizacji zawiera się w koncepcjach organizacyjnego uczenia się oraz organizacji uczącej się. Są to pojęcia często mylnie utożsamiane lub zamiennie stosowane. Pojęcie organizacyjnego uczenia się było przedmiotem najbardziej intensywnych badań w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych.

Zdaniem C. Argyrisa⁵, organizacyjne uczenie się, to proces poszukiwania i naprawiania błędów w celu zwiększania skuteczności organizacji w osiągnięciu jej celów. C. Fiol i M. Lyles⁶, natomiast postrzegają organizacyjne uczenie się jako proces poprawy działania organizacji poprzez poprawę wiedzy i zrozumienia. A. Örttenbald⁷, który przeprowadził bardzo wnikliwe studia na temat organizacyjnego uczenia się oraz organizacji uczącej się, zaproponował definicję, w której zestawiał oba te pojęcia, co pozwala na uchwycenie różnic pomiędzy nimi. A. Örttenbald podkreśla, że organizacyjne uczenie się dotyczy procesów oraz czynności, poprzez które organizacja się uczy, natomiast organizacja ucząca się jest formą organizacyjną zdefiniowaną przez zdolność do uczenia się i efekty uczenia się.

Na bazie teorii organizacyjnego uczenia się rozwinęła się koncepcja organizacji uczącej się. Do twórców koncepcji organizacji uczącej się zalicza się C. Argy-

⁵ Argyris C., 1977. *Double-loop learning in organizations*. Harvard Business Review, 55(5), s. 115-125.

⁶ Fiol C. M., Lyles M. A., 1985. *Organizational Learning*. Academy of Management Review 10(4), s. 803-13.

⁷ Örttenbald A., 2001. *On differences between organizational learning and learning organization*, Learning Organization, 8 (3, 4), s. 125–133.

risa i D. Schöna, ale za największy wkład w rozwoju i popularyzacji tej koncepcji uznaje się opracowanie P. Senge pt. *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. W *Piątej dyscyplinie*⁸, P. Senge definiuje organizację uczącą się jako organizację, która ciągle rozszerza swoje możliwości tworzenia własnej przyszłości. Podkreśla również, że w organizacji uczącej się, ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągnięcia naprawdę pożądaných wyników, powstają w nich nowe wzorce śmiałego myślenia oraz swobodnie rozwijane są aspiracje zespołowe, a pracownicy organizacji stale się uczą, jak wspólnie się uczyć. M. Zgorzelski⁹ w przedmowie do polskiego wydania *Piątej dyscypliny* podkreśla, że organizacje uczące się to te, które są zdolne do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, które po prostu umieją się uczyć, zarówno na własnych błędach, jak i sukcesach. Przykładem definicji organizacji uczącej się, akcentującym aspekt nabywania wiedzy jest pogląd D. Garvina¹⁰, który twierdzi, że organizacja ucząca się potrafi kreować, zdobywać i transferować wiedzę oraz modyfikować swoje postępowanie w sposób odzwierciedlający nową wiedzę i sposób postrzegania.

P. M. Senge definiuje pięć dyscyplin organizacji uczącej się, rozumianych jako obszary, które należy doskonalić. Pierwszą z nich, jest mistrzostwo osobiste, postrzegane jako szczególny stopień biegłości. Ludzie o wysokim poziomie osobistego mistrzostwa są w stanie konsekwentnie osiągać ważne dla siebie cele, podchodzą oni do swojego życia tak, jak artysta do dzieła sztuki. Kieruje nimi wewnętrzna potrzeba uczenia się przez całe życie. Zdaniem P. Senge, mistrzostwo osobiste jest dyscypliną ciągłego wyjaśniania i pogłębiania osobistej wizji przyszłości, koncentrowania energii, kształcenia cierpliwości i obiektywnego obserwowania rzeczywistości, stanowi kamień węgielny organizacji uczącej się, jej duchową podwalinę. Drugą dyscypliną stanowią modele myślowe – czyli głęboko zakorzenione założenia, uogólnienia lub nawet obrazy czy wyobrażenia, które wpływają na to, jak rozumiemy otaczający nas świat i w jaki sposób działamy. Trzecią dyscypliną, jest budowanie wspólnej wizji. Wymaga to umiejętności wydobycia na światło dzienne wspólnych obrazów przyszłości, co pomaga wytworzyć autentyczne zaangażowanie i oddanie w miejsce subordynacji. Jako czwartą dyscyplinę P. M. Senge, wskazuje zespołowe uczenie się, dyscyplina wywodząca się od ćwiczenia dialogu, uczenia członków zespołu odrzucania z góry

⁸ Senge P. M., *Piąta dyscyplina... op.cit. ...*, s. 22-28.

⁹ Zgorzelski M., 2006. *Przedmowa do wydania polskiego*. (w:) Senge P.M. *Piąta dyscyplina Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Oficyna Ekonomiczna, s. 13.

¹⁰ Garvin D., 1993. *Building learning organizations*. Harvards Business Review 71, s.78-91.

przyjętych założeń i autentycznego myślenia zespołowego. P. M. Senge podkreśla, że to zespoły, a nie jednostki są w nowoczesnych organizacjach podstawowymi komórkami uczącymi się. Jeżeli zespół nie potrafi się uczyć, to organizacja też nie będzie się uczyć. Piątą dyscypliną, integrującą pozostałe, jest myślenie systemowe – koncepcja, zasób wiedzy i narzędzi, które rozwijane na przestrzeni lat, pozwalają wyjaśnić zjawiska systemowe i skutecznie na nie wpływać. Piąta dyscyplina przypomina, że całość może przekroczyć sumę części.

Dbanie o rozwój organizacji, poprzez pielęgnowanie pięciu dyscyplin, umożliwia przekształcenie jej w organizację uczącą się, co gwarantuje systematyczny rozwój i poprawę pozycji konkurencyjnej.

Dokonując zestawienia pojęcia organizacyjnego uczenia się oraz organizacji uczącej się, należy odnieść się do prac A. Örttenbalda, który przeprowadził wnikliwe studia obu koncepcji^{11,12}. Wskazuje on m.in., że organizacyjne uczenie skupia się bardziej za zagrożeniami i ograniczeniami organizacyjnego uczenia się, natomiast w koncepcji organizacji uczącej się, nacisk kładziony jest na pokonywanie zagrożeń dla uczenia się. Koncepcja organizacji uczącej się skupia się na zewnętrznych zagrożeniach i katalizatorach uczenia, podczas gdy w organizacyjnym uczeniu nacisk położony jest na aspekty wewnętrzne. Organizacyjne uczenie się jest oparte na badaniach empirycznych, w odróżnieniu od koncepcji organizacji uczącej się, która jedynie bazuje na badaniach dotyczących organizacyjnego uczenia się. Według A. Örttenbalda, w opracowaniach dotyczących organizacyjnego uczenia się, oferowanych jest mało prostych technik, czy pomysłów do zaimplementowania, natomiast koncepcja organizacji uczącej mimo, iż zaliczana jest do rodzajów mody w zarządzaniu (management fad), która oferuje wyidealizowany model organizacji, zawiera ziarna mądrości, które należy rozsądnie zastosować. Organizacyjne uczenie się dotyczy procesów oraz czynności, poprzez które organizacja się uczy, natomiast organizacja ucząca się jest formą organizacyjną zdefiniowaną przez zdolność do uczenia się i efekty uczenia się.

Czynniki sprzyjające oraz bariery uczenia się w organizacji

Uczenie się w organizacji powinno być promowane przez zarządzających, którzy powinni podejmować działania sprzyjające uczeniu się, kreować klimat oraz kul-

¹¹ Örttenbald A., 2001. *On differences between organizational learning and learning organization*. Learning Organization 8 (3, 4), s. 125–133.

¹² Örttenbald A., 2002. *A typology of the ideas of learning organization*. Management Learning 33(2), s. 213–230.

turę uczenia się. A. Kezar¹³ identyfikuje czynniki sprzyjające organizacyjnemu uczeniu się, które zdaniem autorki można pojmować, zarówno w znaczeniu „organizacyjnego uczenia się”, jak i uczenia się „organizacji uczącej się”. Są to m.in.:

zaufanie pomiędzy pracownikami i zarządzającymi,
nowoczesne systemy informatyczne,
zachęty i nagrody,
kultura uczenia się,
otwarty system komunikacji,
dzielenie się informacjami,
rozwój i szkolenie kadry,
praca w zespołach.

Z drugiej zaś strony, A. Kezar wskazuje następujące bariery organizacyjnego uczenia się¹⁴, które analogicznie można przyjąć za zjawiska hamujące w przypadku każdego rodzaju uczenia się zachodzącego w środowisku organizacji:

pułapki kompetencyjne – rozwiązywanie problemów w sposób rutynowy,
subiektywne wyciąganie wniosków z własnych doświadczeń,
rozumowanie defensywne – strach przed wyjściem na jaw tego, że działania przeszłe były błędne,
strach przed eksperymentowaniem,
brak czasu na zbieranie danych i na ich podstawie uczenie się.

Szkoła wyższa jako organizacja ucząca się

Na podstawie przeglądu literatury, można stwierdzić, że mimo bogatego zbioru publikacji dotyczących koncepcji organizacji uczącej się, umiejscowienie jej w kontekście szkół wyższych pojawia się dość rzadko. Należy zważyć, iż publikacje te, w większej mierze, skupiają się na samej koncepcji niż na doprecyzowaniu możliwości jej stosowania w środowisku szkół wyższych. Przedmiotem rozważań są często potencjalne bariery implementacji założeń koncepcji organizacji uczącej się w uczelni.

W kontekście szkoły wyższej w literaturze¹⁵, w sposób szczególnie akcentowane są wszechobecne hierarchiczne zależności panujące w uczelni, które można postrzegać jako jedną z głównych barier wdrożenia tej koncepcji organizacyjnego

¹³ Kezar A., 2005. *What campuses need to know about organizational learning and the learning organization*. *New Directions for Higher Education* 131, s. 7-22.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ Tamże.

uczenia się. Wskazywane są, m.in. hierarchiczne relacje pomiędzy pracownikami naukowo-dydaktycznymi, administracyjnymi i studentami, system „kastowy” pomiędzy pracownikami naukowymi a kadrami pomocniczą (support staff), relacja patriarchalna pomiędzy nauczycielem i studentem, struktury hierarchiczne na poziomie katedry, instytutu, wydziału i uczelni. Konsekwencją takiego stanu rzeczy są dominujące hierarchiczne modele myślowe oraz podziały w grupach pracowniczych, które utrudniają pracę w zespołach.

J. White i R. Weatherby¹⁶ wskazują konkurencyjne ocenianie pracowników, różnego rodzaju rankingi, podleganie akceptacji i odrzuceniu oraz pracę bardziej na własny rachunek jako kolejne bariery praktycznego stosowania koncepcji organizacji uczącej się w uczelni.

Zastosowanie koncepcji organizacji uczącej się, w kontekście szkół wyższych, spotkało się również ze sceptycznym przyjęciem. Zdaniem D. Dilla¹⁷ to, że założenia koncepcji były formułowane na bazie doświadczeń biznesowych, a więc dedykowane organizacjom działającym dla osiągnięcia sukcesu komercyjnego, może powodować duże utrudnienia w jej adaptowaniu na potrzeby uczelni. Kolejną obawą D. Dilla jest zbyt normatywna i eklektyczna literatura dotycząca organizacji uczącej się, nie poparta badaniami empirycznymi.

D. Dill krytycznie odnosi się również do pięciu dyscyplin P. Senge. Zgodnie z jego poglądem, zostały one stworzone po to, by budować wyidealizowaną organizację maksymalizującą uczenie się. Opierając się na pracy D. Garvina¹⁸, jako alternatywę wskazuje on architekturę uczelni jako organizacji uczącej się wyróżniającą się pięcioma cechami: kulturą dowodu (culture of evidence), czyli rozwiązywaniem problemów i podejmowaniem decyzji na podstawie wiedzy, poprawioną koordynacją jednostek kształcących (z uwzględnieniem rozwiązań strukturalnych wspierających komunikację i odpowiedzialność przed interesariuszami (accountability)), uczeniem się od innych, koordynacją uczenia się w całej uczelni, transferowaniem wiedzy w ramach organizacji, czyli stworzenie systemu wspierającego dystrybucję nowej wiedzy wewnątrz uczelni.

¹⁶ White J., Weatherby R., 2005. *Can universities become true learning organizations?* The Learning Organization 12(3), s. 292-298.

¹⁷ Dill D., 1999. *Academic accountability and university adaptation: The architecture of an academic learning organisation.* Higher Education 38, s. 127-154.

¹⁸ Garvin D., 1993. *Building a Learning Organisation.* Harvard Business Review 71, s. 78-84.

Wnioski

W środowisku wyższej uczelni konieczne jest wspieranie ustawicznego uczenia się pracowników we wszystkich grupach pracowniczych, projektowanie przedsięwzięć zespołowych z udziałem przedstawicieli różnych środowisk oraz dbanie o wymianę doświadczeń z przedstawicielami innych uczelni w kraju i zagranicą, jak również reprezentantami innych sektorów. Uczenie się od innych, ale także na podstawie analizy i refleksji nad własnymi doświadczeniami, jest determinantem rozwoju uczelni oraz stwarza szansę na uzyskanie przewagi nad konkurencją.

Zdaniem autorki, pomimo trudności wynikających ze specyfiki jednostek szkolnictwa wyższego, można stwierdzić, że uczelnie, których misją jest uczenie, czyli kształcenie studentów oraz badania naukowe, których nieodzownym elementem jest uczenie się przeprowadzających badania, wydają się być naturalnym środowiskiem dla organizacji uczącej się. Zalecenie do uwzględniania tej koncepcji w zarządzaniu uczelnią formułuje m.in. European University Association (EUA) podkreślając, że zarządzanie rozumiane, zarówno jako management, jak i governance powinno odbywać się w poszanowaniu elementów etycznych i kulturalnych organizacji i poprzez to kreować otoczenie sprzyjające kreatywności¹⁹.

Piśmiennictwo

1. Amiri A. N., Jandghi G., Alvani S. M., Hosnavi R., Rmezan M., 2010. *Increasing the Intellectual Capital in Organisation: Examining the Role of Organizational Learning*. European Journal of Social Sciences 14(1), s. 98-108.
2. Alrecht K., 2003. *The power of minds at work. Organizational intelligence in action*. American Management Association, New York.
3. Argyris C., 1977. *Double-loop learning in organizations*. Harvard Business Review, 55(5), s. 115-125.
4. Dill D., 1999. *Academic accountability and university adaptation: The architecture of an academic learning organisation*. Higher Education 38, s. 127-154.
5. European University Association (EUA), 2007. *Creativity in higher education Report on the EUA Creativity Project 2006-2007*. Belgium.
6. Fiol C. M., Lyles M. A., 1985. *Organizational Learning*. Academy of Management Review 10 (4), s. 803-13.

¹⁹ European University Association (EUA), 2007. *Creativity in higher education Report on the EUA Creativity Project 2006-2007*. Belgium.

7. Garvin D., 1993. *Building learning organizations*. Harvards Business Review 71, s. 78 -91.
8. Kezar., A. 2005. *What campuses need to know about organizational learning and the learning organization*, New Directions for Higher Education 131, s. 7-22.
9. Örttenbald A., 2001. *On differences between organizational learning and learning organization*. Learning Organization 8 (3, 4), s. 125–133.
10. Örttenbald A., 2002. *A typology of the ideas of learning organization*. Management Learning, 33 (2): 213–230.
11. Senge P. M., 2006. *Piąta dyscyplina Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 19.
12. Schmidt S. J. 2010. *Self-Organisation and Learning Culture*, Constructivist Foundation 5(3), s. 121-129.
13. White J., Weatherby R., 2005. Can universities become true learning organizations? *The Learning Organization* vol. 12, no 3: 292-298.
14. Zgorzelski M., 2006. Przedmowa do wydania polskiego. (w:) Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Oficyna Ekonomiczna, s. 13.