



Opracowały:  
Izabela Kaziemierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska  
**IDEA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ**  
**KLUCZOWE ZAŁOŻENIA**

Publikacja powstała w ramach programu *System doskonalenia oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół* realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji – projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego

**Peter Michael Senge** – amerykański teoretyk zarządzania, twórca i propagator idei rozwijania organizacji uczących się, tytułowany „Strategiem Wieku” - za wkład w rozwój nauk o zarządzaniu.

## **I. ZAŁOŻENIA**

Peter M. Senge definiuje „organizację uczącą się” (OUS) jako organizację, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. Jak sam autor zauważa, nigdy nie można powiedzieć „jesteśmy wzorcową organizacją uczącą się”, gdyż OUS to „sposób na życie” organizacji. Gdy ktoś z zadowoleniem stwierdzi, że jego firma stała się doskonałą „organizacją uczącą się”, zaprzecza definicji tej organizacji: nigdy nie można stwierdzić, że jesteśmy doskonali. Uprawianie dyscypliny „organizacji uczącej się” to nie naśladowanie wzoru. OUS to organizacja adaptująca się do zmiennych warunków oraz zapewniająca stałe doskonalenie się uczestników, czyli nabywanie przez nich nowych umiejętności, możliwości, wzorców działania; istotnym elementem uczenia się jest uzyskiwanie informacji na temat popełnianych przez siebie błędów i wskazówek, w jaki sposób należy te błędy skorygować.

Zdaniem Senge’a w organizacji uczącej się ludzie wciąż poszukują nowych możliwości osiągnięcia pożądanego efektów, tworzą nowe wzorce niestereotypowego myślenia, rozwijają się w pracy zespołowej, stale się uczą. Organizacja ucząca się jest organizacją biegłą w realizacji zadań: tworzenia, pozyskiwania i przekazywania wiedzy oraz w modyfikowaniu swoich zachowań w reakcji na nowe doświadczenia.

### **Cechy wyróżniające organizacji uczącej się:**

- uczenie się na błędach;
- otwartość na przyjmowanie informacji zwrotnych o sobie;
- ciągły trening personelu oraz realizowanie zaplanowanych szkoleń;
- stymulowany przez kierownictwo rozwój personelu;
- delegowanie uprawnień i decentralizacja ośrodków decyzyjnych;
- podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania;
- otwartość na podejmowanie ryzyka, nowe sposoby działania (zrobię to inaczej);
- częste przeglądy krytyczne obowiązujących procedur działania;
- poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy;
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów.

## **II. KLUCZOWE DYSCYPLINY FUNKCJONOWANIA OUS**

W OUS wyróżnia się pięć podstawowych dyscyplin:

- MISTRZOSTWO OSOBISTE
- MODELE MYŚLOWE
- WSPÓLNA WIZJA
- ZESPOŁOWE UCZENIE SIĘ
- MYŚLENIE SYSTEMOWE

### **Mistrzostwo osobiste**

Mianem tym określamy szczególny rodzaj biegłości, którą nabywa się w toku ćwiczeń. Obejmuje ono zarówno formalne umiejętności zawodowe jak i dyspozycje moralne pozwalające konsekwentnie wytyczać cele i budować wizję swojego życia. Mistrzostwo osobiste nie jest stanem, który można osiągnąć – jest procesem ciągłego doskonalenia swojego sposobu postrzegania rzeczywistości i dostosowywania go do zmieniających się warunków otoczenia.

Wbrew pozorom, wielu osobom trudno jest odpowiedzieć na bardzo proste pytania: na czym mi naprawdę zależy; do czego dążę; czemu warto poświęcić moje życie?

Zaskakująca jest mała liczba organizacji, które zachęcają swoich członków do tego typu rozwoju. Często bywa tak, że organizacja nie stawia przed pracownikami żadnych interesujących ich celów i tym samym nie zachęca skutecznie do rozwoju. W przypadku rozbieżności celów pracowników z celami organizacji, efekty pracy – pomysły zgłaszane przez członków instytucji – będą odrzucane przez wzgląd na swoją niezborność.

Także na skutek braku wsparcia ze strony otoczenia – przy wzajemnej adekwatności celów pracownika i instytucji – potencjalnym twórcom i reformatorom niejednokrotnie nie wystarcza zapału i zamiast dążyć do realizacji nowych pomysłów, pozostają wraz z organizacją w tym samym miejscu. Jedynie organizacje, których członkowie wzajemnie wspierają się w przekraczaniu wszelkich ograniczeń, mogą osiągnąć prawdziwy sukces i dostarczyć swoim członkom autentycznego zadowolenia. Ważne jest to, aby zadania stawiane przed pracownikami były na tyle odległe, by podsyciły naturalną ludzką chęć pokonywania siebie. Bliskie i łatwe do osiągnięcia cele rozleniwiają i nie utrzymują na odpowiednim poziomie naszego wewnętrznego niepokoju.

Wielu ludzi chciałoby dokonać czegoś wyjątkowego, ale nie wystarcza im wiary w siebie, potrzebnej do realizacji swoich. Taki rozdźwięk między wizją a rzeczywistością Sengé'a nazywa napięciem twórczym. Możemy sobie radzić z nim na dwa sposoby: dostosowując marzenia do rzeczywistości albo rzeczywistość do marzeń. W pierwszym przypadku rezygnujemy z marzeń, bo uważamy, że nie jesteśmy w stanie ich zrealizować. Sposób drugi to próba zbliżenia rzeczywistości do naszej wizji - mimo związanych z tym trudności. Generalnie można powiedzieć, że na człowieka działają jednocześnie dwie siły: jedną jest przekonanie o własnej bezsilności i bezwartościowości, a drugą jest wizja i marzenia, które kuszą tak bardzo, że każą dostosować rzeczywistość do marzeń. Obrazuje to metafora opracowana przez Annę Titkow<sup>1</sup>: rzeczywistość, którą trzeba pokonać, a która oddziela człowieka od marzeń, jest „szklanym sufitem” – przez który te marzenia widać, ale nie można ich dotknąć, do tego by spróbować go przebić najpierw trzeba oderwać się od „lepkiej podłogi” – poczucia niemocy. Ciekawe, że im bardziej zbliżamy się ku marzeniom, tym mniejsza siła na nas oddziałuje i tym łatwiej się nam zatrzymać przed osiągnięciem celu. Z drugiej jednak strony, im bardziej zbliżamy się do momentu urzeczywistnienia wizji, tym bardziej wzrasta w nas przekonanie o własnych możliwościach i potencjale.

Wnioski nasuwają się same: by organizacja mogła wspinać się na szczyty doskonałości, musi utrzymywać napięcie twórcze swoich członków na odpowiednio wysokim poziomie.

---

<sup>1</sup> A. Titkow, Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003

Oni natomiast muszą nauczyć się redukować je poprzez naginanie rzeczywistości do wizji, a nie na odwrót.

### **Modele myślowe**

Modele myślowe tworzą stereotypy, schematy i ograniczenia, które określają percepcję każdego człowieka. Aby organizacja była w stanie się rozwijać i sprawnie kreować swoją przyszłość, jej członkowie muszą być świadomi własnego sposobu myślenia. Muszą nauczyć się odkrywać przyjmowane nieświadomie założenia. Uświadomienie sobie przez członków organizacji kolejnych schematów myślowych zbliża do porozumienia, a ukrywanie ich utrudnia porozumienie. Dopiero bowiem, gdy zostaną uświadomione i ujawnione modele myślowe, możliwa stanie się skuteczna komunikacja (wymiana myśli).

**Nawyki w myśleniu**, pracy i osądzaniu nie są niczym złym - w końcu pozwalają znacznie efektywniej podejmować decyzje. Niedobrze dzieje się wtedy, gdy nawyki myślowe pozostają nierozpoznane i powodują zaburzenie w funkcjonowaniu organizacji. Rolą organizacji uczącej się jest dążenie do wychodzenia poza przyjęte schematy myślenia i podejmowanie wysiłków, by myśleć wielotorowo. Aby skutecznie radzić sobie z nawykami myślowymi i móc je przewyciężyć, po pierwsze trzeba umieć je zauważać.

Większość ludzi ma nawyki w doradzaniu innym. To powoduje, że często poglądy danej osoby cementują się i nie zauważa ona podstawowych prawidłowości ani szerszego kontekstu sytuacji. Pomocną w tej sytuacji ścieżką może być dążenie do wyrobienia nawyku zadawania pytań. Istnieje w organizacjach jeszcze jeden - pozytywny - rodzaj modeli myślowych. Jest nim tzw. kultura organizacji, a ściśle jej część związana z porozumiewaniem się. Ten rodzaj modeli myślowych stanowi, w rozwiniętych organizacjach, podstawę "porozumiewania się bez słów" i jest ściśle związany z budowaniem przez organizację wspólnej wizji przyszłości.

### **Wspólna wizja**

Bierze ona początek z osobistych wizji członków organizacji. Im bliższe są cele osobiste członków organizacji, im bardziej komplementarne ich dążenia, tym łatwiej jest zbudować wspólną wizję dla całej organizacji.

Niedoceniany jest fakt, że aby zaistniała rzeczywistość nazwana wspólną wizją, wcześniej muszą istnieć dążenia poszczególnych członków społeczności. Człowiek nieposiadający osobistej wizji może podpisać się pod różnymi dążeniami. Nie powstanie jednak w ten sposób zaangażowanie, a jedynie przystosowanie. Wspólna wizja organizacji bierze zawsze początek w osobistym zaangażowaniu członków. Wynika z tego fakt, iż dobrze pojętym interesem każdej organizacji jest wspieranie rozwoju osobistego członków. Prawdziwie pociągająca Wizja musi być pisana przez wielkie "W". Jest ona wówczas czymś, co naprawdę zaprzęta myśli członków społeczności, jest powodem doskonalenia się i podejmowania wielu innych działań. Wizja organizacji posiada wiele cech wspólnych z pasją - jest istotnym składnikiem życia.

Aby organizacja mogła zbudować swoją wizję przyszłości, muszą jednocześnie wystąpić dwa czynniki:

**Po pierwsze**, wspólne działanie musi być ważne dla członków społeczności - trudno wyobrazić sobie budowanie wspólnej wizji przez ludzi, którzy pracują tylko, dlatego że muszą. Ich wspólne myślenie będzie zapewne ukierunkowane na znalezienie sposobu ograniczenia czasu pracy i wysiłku.

**Po drugie**, osoby współtworzące organizację muszą być szczere przed sobą i mieć odwagę przyznania się do swoich prawdziwych dążeń. Wizja wtedy jest prawdziwa, gdy jest w stanie porwać wszystkich (lub przynajmniej znaczną większość) członków społeczności. W życiu spotyka się dwa rodzaje pseudowizji. Pierwsze z nich z racji swej przyziemności nie są w stanie nikogo pociągnąć i zmotywować do działania. Drugą grupę stanowią potężne, rozbudowane i oderwane od rzeczywistości mrzonki, wzniosłe deklaracje, którym nie towarzyszy pomysł na wcielenie ich w życie.

Wobec tego, jakich pracowników powinny poszukiwać i kształcić organizacje uczące się. Wizjonerem powinien być każdy. Mówiąc o wspólnej wizji, mówimy o wizji, w której oczekiwania pracowników tworzą wspólny obraz organizacji przyszłości – każdy doskonale wie, w którym kierunku i po co zmierza, i jest to kierunek zbieżny w skali całej organizacji. Dopiero wówczas, gdy każdy z pracowników poczuje, że współtworzy swoją organizację, powstanie poczucie wspólnoty i zaangażowania w osiąganie obrazu organizacji marzeń.

### Zespołowe uczenie się

Zespołowe uczenie się to także wspólne rozwiązywanie problemów. Aby udawało się to osiągnąć, w organizacji powinna występować szczerłość i szczególna forma porozumiewania się, a więc warunek podstawowy to doskonały przepływ informacji. Przepływ ten powinien polegać na tym, że zamiast samemu rozwiązać problem, powinno się móc w dowolnym momencie skorzystać z rozwiązań wytworzonych w innych działach lub przez innych pracowników z tego samego działu, a następnie podzielić się sukcesami z pozostałymi. Często zdarza się, że skumulowany wysiłek kilku pracowników nie jest wart łączenia ich razem, bowiem okazuje się, że chociaż każdy z nich potrafi sam doskonale dążyć do mistrzostwa osobistego i podziela wspólną wizję, zespołowe uczenie się idzie mu znacznie gorzej. W tym momencie inicjatywa należy do kierownika, którego zadaniem jest stworzenie warunków niezbędnych do prowadzenia dialogu.

Zespołowe uczenie się, doskonalenie możliwości organizacji, jako całości, wymaga wystąpienia wszystkich wcześniejszych elementów: członkowie społeczności muszą reprezentować wysoki stopień kompetencji (mistrzostwo osobiste), muszą uporządkować osobisty sposób myślenia (modele myślowe) i posiadać marzenia, wiedzieć - ku jakim celom zmierzają (wspólna wizja przyszłości).

### Myślenie systemowe

To najważniejsza dyscyplina OUS. Jest to zasób wiedzy i narzędzi, które pozwalają wyjaśniać skomplikowane zjawiska i na nie wpływać. Mamy z nim do czynienia zawsze, gdy postrzegane są zależności między pojedynczymi zjawiskami. Zakłada ono: z jednej strony konieczność pewnego uproszczenia zjawisk przez wyodrębnienie pojedynczych procesów, z drugiej strony wskazuje na współzależności między nimi.

Najważniejsze jest analizowanie procesów, które w swej naturze zawierają pętle sprzężenia zwrotnego, czyli w pewien sposób - same wpływają na własną przyszłość. Bardzo istotne jest tu, śledzenie takich procesów i wzajemnych zależności między nimi. Zjawiska zachodzące w naszym otoczeniu są coraz bardziej skomplikowane, dlatego do ich wyjaśnienia niezbędne jest uczącym się organizacjom właśnie myślenie systemowe, które każe także zauważać efekt opóźnienia, bowiem skutki wielu czynności podejmowanych obecnie, pojawią się dopiero w dalszej przyszłości. Czasami trzeba uzbroić się w cierpliwość, gdyż panika jednego człowieka może spowodować zrujnowanie całego procesu.

W myśleniu systemowym zawiera się również przykazanie konieczności patrzenia na całość problemu, a nie wyłącznie na własną działkę. System jest schematem połączonych ze sobą naczyń. Prawidłowy efekt można osiągnąć robiąc prawie wszystko naraz, tylko wówczas - gdy będziemy myśleć dynamicznie i kompleksowo. Nie jest wcale niezbędne robienie wszystkiego etapami. Niestety jednak, ludzie siedzący we wnętrzu organizacji często nie są w stanie monitorować pracy wszystkich struktur, które determinują ich zachowania, jednocześnie. Należy także pamiętać, że wprowadzanie zmian przez naciski, przeważnie daje efekt przeciwny do zamierzonego, bo obserwowane skutki mają rzeczywiste przyczyny w miejscach, których nie braliśmy pod uwagę.

### III. STYLE ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ

Sposobem na zrozumienie pojęcia „organizacji uczącej się” jest próba zastanowienia się nad rodzajem nauki, która ma miejsce w organizacji. W jaki sposób organizacja może być dobra w uczeniu się, a w jaki gorsza? Podobnie jak ludzie, również organizacje mogą mieć różne style uczenia się.

Poniżej podano pięć przykładów organizacyjnych stylów uczenia się, które można zastosować do organizacji, jako kolektywnego, żywego i uczącego się systemu:

#### STYL Nawyki

Mocna strona	Słaba strona
dobry w formowaniu przyzwyczajzeń i standardowych procedur działania, które trwają niezależnie od zmieniających się ludzi i są istotne dla przetrwania w wymiarze długoterminowym	niebezpieczeństwo machinalnego powtarzania nawyku nawet po jego przekształceniu się w czynność bezużyteczną — syndrom „bezmysłnego robota“

#### STYL Pamięć

Mocna strona	Słaba strona
dobry w gromadzeniu, przechowywaniu i rozpowszechnianiu doświadczeń, danych i wiedzy	może być zorientowany na przeszłość, opierając się na rozwiązaniach wczorajszych problemów — syndrom „oporności na zmiany“

### STYL Modelowanie

Mocna strona	Słaba strona
dobry w naśladowaniu, selekcjonowaniu i odwzorowywaniu najlepszych praktyk z i spoza organizacji	niesie ze sobą niebezpieczeństwo przypisywania nadmiernej wartości zewnętrznym pomysłom, co w konsekwencji może prowadzić do osłabienia wiary we własne możliwości wewnętrznej innowacji — syndrom „inni idą na czele, my idziemy za nimi”

### STYL Doświadczenie

Mocna strona	Słaba strona
silny we wprowadzaniu innowacji metodą prób i błędów oraz aktywnych eksperymentów dotyczących nowych sposobów pracy	ryzyko utrwalania tego, co „się nie złamało”, posiadania zbyt wielu pomysłów i idei oraz przedkładania eksperymentu nad produktywność — syndrom „faworyta miesiąca”

### STYL Badanie

Mocna strona	Słaba strona
dobry w analizie doświadczeń, otwarty i badawczy, świadomy organizacji, jej kontekstu i środowiska	zbyt dociekliwe badanie może prowadzić do utraty właściwego celu i spowodować zaniedbanie szczegółów - syndrom „wieży z kości słoniowej”

Style mogą się różnić w zależności od zespołu, działu czy sekcji. Odmienne grupy mogą preferować różne style nauki, dążąc do uzyskania jak najlepszych wyników we wspólnym uczeniu się. Jednak najważniejszym czynnikiem sukcesu programu zarządzania wiedzą jest chęć ludzi do dzielenia się nią.

### BIBLIOGRAFIA

Senge Peter M., Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998

Wikipedia; [http://pl.wikipedia.org/wiki/Organizacja\\_ucząca\\_się](http://pl.wikipedia.org/wiki/Organizacja_ucząca_się) - data dostępu - 30 IV 2013



Aleje Ujazdowskie 28  
00-478 Warszawa  
tel. 22 345 37 00  
fax 22 345 37 70

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)