

*Prof. dr hab. Janusz Czekaj*  
*Mgr Marek Jabłoński*  
Katedra Metod Organizacji i Zarządzania  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

## **ONTOLOGICZNE PODSTAWY ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ**

### **Wprowadzenie**

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie ontologicznych podstaw organizacji uczącej się. W ramach tak sformułowanego celu wskazano cechy wyróżniające organizację uczącą się spośród innych typów organizacji, zaprezentowano organizację uczącą się w świetle dualistycznej koncepcji bytu realnego oraz ukazano jej systemową interpretację.

Przegląd występujących na gruncie literatury przedmiotu definicji i ujęć (instytucjonalne, funkcjonalne i procesowe) organizacji uczącej się [zob. Levitt, March, 1988; Garlin, 1993; Garratt, 1990, s. 79; Senge, 1998; Zieniewicz, 1999, s. 83; Mikołajczyk, 2003, s. 206-207] wskazuje, iż pojęcie to jest wciąż trudne do zoperacjonizowania – jest bardziej filozoficznym wzorcem aniżeli rozwiązaniem do wdrożenia. Pomimo blisko dwudziestu lat, jakie upłynęły od czasu włączenia koncepcji organizacji uczącej się do dziedziny nauk o zarządzaniu, badacze podejmujący tę problematykę w większości przypadków nie wychodzą poza metaforyczne jej opisywanie. W rezultacie zbyt często głównym źródłem poznania organizacji uczących się jest wiedza potoczna, uzupełniona przez pewne elementy dorobku nauk humanistycznych i społecznych, co nieuchronnie prowadzi do rozważań tautologicznych, opisywania jej za pomocą innych metafor i analogii oraz jej antropomorfizacji bez wskazania mechanizmów działania takiej organizacji [szerzej: Mesjasz, 2005]. Prowadzi to do podejmowania prób dopasowania określonych konstrukcji myślowych do realiów funkcjonowania przedsiębiorstw. Skutkiem tego jest „gąszcz pojęć” oraz to, że badacze zajmujący się problematyką organizacji uczących się, poruszając się w obszernych agregatach pojęciowych, często nie rozumieją się nawzajem. Tworzą kategorie epistemologiczne i aksjologiczne rzadko odnosząc się do rozważań ontologicznych

niezbędnych do uporania się z instrumentarium metodologicznym, a więc co, jak i dlaczego badać.

### **Cechy wyróżniające organizację uczącą się**

Powyższe uwagi nie negują zasadności obrazowego opisu organizacji uczącej się. Wprawdzie nie pozwala on wyjaśnić istoty organizacji uczącej się, bowiem uniemożliwia precyzyjne jej zdefiniowanie. Jednakże niekwestionowaną jego zaletą jest to, iż na bazie opisu metaforycznego możliwe staje się określenie cech wyróżniających organizację uczącą się spośród innych typów organizacji. Przegląd wyróżnionych na gruncie krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu cech organizacji uczących się jest bardzo bogaty, obejmuje nieraz zestaw kilkunastu atrybutów [zob. Sullivan, Nonaka, 1986; Stata, 1989; Garratt, 1990, s. 77-84; Pascale, 1994; Luthans, Hodgetts, Lee, 1994; Luthans, Rubach, Marsnik, 1995; Czerska, Rutka, 1998; Zieniewicz, 2000, s. 82-91; Grudzewski, Hejduk, 2000, s. 73-162; Mięka, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 9-18]. Analiza tych cech wskazuje, iż warunkami koniecznymi i wystarczającymi do wyodrębnienia organizacji uczącej się spośród innych typów organizacji są: przewaga zbiorowego nad indywidualnym uczeniem się oraz sprawnie funkcjonująca podwójna pętla procesu organizacyjnego uczenia się. Te dwie cechy stanowią elementy wspólne i bazowe zbiorów atrybutów organizacji uczącej się, prezentowanych w rozmaitych ujęciach badaczy, podejmujących problematykę organizacji uczących się. Nie dominują one w żadnych innych typach organizacji. W szczególności organizacje tradycyjne nie dostrzegają konieczności stałego doskonalenia swojej działalności, wprowadzania innowacji i elastycznego podejścia do coraz szybciej zmieniających się warunków otoczenia. Takie organizacje nie akceptują ciągłych zmian, wręcz dążą do uzyskania stabilności działań. Natomiast organizacja ucząca się to taka organizacja, w której nastąpiło uświadomienie roli zbiorowego uczenia się oraz podwójnej pętli procesu organizacyjnego uczenia się w wypracowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Członkowie organizacji uczącej się podnoszą atrybut uczenia się do poziomu strategicznej istotności. W konsekwencji na bazie procesu organizacyjnego uczenia się definiują sposoby wypracowania przewagi konkurencyjnej, dostosowując do niego systemy i inne kategorie organizacji (ontologiczne, aksjologiczne i epistemologiczne).

## Organizacja ucząca się w świetle dualistycznej koncepcji bytu realnego

Wyjaśnienie istoty organizacji uczącej się wymaga odwołania się do jej bytu, w szczególności określenia jaki on jest, jaką ma naturę i jakie są jego właściwości. Na gruncie ontologii wykształciły się trzy główne doktryny, tj. reizm, ewentyzm i procesualizm<sup>1</sup>. Każda z tych doktryn konsekwentnie stosowana w równym stopniu nadaje się do opisu rzeczywistości. Jednak owe doktryny według L. Krzyżanowskiego nie spełniają wymagań stawianych przez nauki o zarządzaniu [Krzyżanowski, 1999, s. 236]. Przykładowo traktując rzecz, jako jedyną kategorię bazową błędnie przyjęto by, iż rzecz zmienia się „sama w sobie” i „sama przez siebie”<sup>2</sup>. Tym samym L. Krzyżanowski stojąc na gruncie umiarkowanego realizmu ontologicznego zaproponował dualistyczną koncepcję bytu realnego, czyli dwu-kategorialną ontologię. Zasada się ona na stwierdzeniu, że rzeczywistość organizacji składa się z przedmiotów, którymi są rzeczy i oddziaływania<sup>3</sup> [Krzyżanowski, 1999].

<sup>1</sup> Reizm traktuje rzeczy jako ciała materialne negując istnienie zdarzeń, procesów oraz relacji, cech i zbiorów. Z kolei w ontologii ewentystycznej podstawową kategorią bazową jest zdarzenie (lub zjawisko lub stan rzeczy), a pozostałe kategorie traktowane są jako pochodne względem zdarzeń. Natomiast procesualizm za kategorią bazową uznaje jedynie proces konstruując wokół niego pozostałe składniki bytu realnego.

<sup>2</sup> Stanowisko takie jest nie do zaakceptowania na gruncie nauk o zarządzaniu, bowiem podmiotem zarządzania organizacjami jest człowiek traktowany jako triada ciało-umysł-duch. W szczególności oparcie organizacji na procesie organizacyjnego uczenia się powoduje, iż kluczową rolę w takiej organizacji odgrywają pracownicy, którzy poprzez procesy społeczne rozbudowują wiedzę przedsiębiorstwa oraz umożliwiają zachodzenie podwójnej pętli procesu organizacyjnego uczenia się. Uznanie rzeczy za jedyną kategorię bazową nie pozwala wyjaśnić zachodzenia procesu organizacyjnego uczenia się, przyczyn zmian zachowań członków organizacji, a tym samym adaptacyjnych i antycypacyjnych dostosowań organizacji.

<sup>3</sup> W świetle dwu-kategorialnej ontologii bez rzeczy nie ma oddziaływań, bez oddziaływań nie ma rzeczy. Ich współwystępowanie w realnym bycie stanowi o jego złożoności i zmienności [Krzyżanowski, 1999]. Desygnatami rzeczy są: jednostki ludzkie, składniki przyrody oraz wytwory działania człowieka [Krzyżanowski, 1999], natomiast desygnatami oddziaływań są wzajemne oddziaływania (interakcje) lub współdziałania materialne, energetyczne, informacyjne, które spajają rzeczowe składniki organizacji w zorganizowane całości oraz powodują zachodzenie zmian we własnościach rzeczy [Krzyżanowski, 1999]. Dualistyczna teoria bytu realnego zasadza się na stwierdzeniu, że oddziaływania są obiektywne, gdyż zachodzą na mocy praw przyrody i praw rządzących zachowaniem się ludzi: ekonomicznych i socjologicznych [Krzyżanowski, 1999] oraz efektywne, ponieważ przynoszą konkretne zmiany we wzajemnie oddziałujących na siebie rzeczach. Są one samodzielnie, gdyż nie muszą koniecznie współlistnieć z oddziałującymi rzeczami, choć są pochodne i zależne od ich uposażenia jakościowego [Krzyżanowski, 1999].

Zgodnie z powyższym, każda organizacja, jako całość zorganizowanego działania – osadzona w realnych składnikach bytu (rzeczach i oddziaływaniach) – służy osiągnięciu zamierzonych celów przy stosowaniu niezbędnych środków. W takim znaczeniu rozumienie organizacji uczącej się nie odbiega od klasycznej (tradycyjnej) interpretacji zespołów zorganizowanego działania. Tym, co odróżnia organizację uczącą się od organizacji w ogóle jest sposób zorganizowania środków umożliwiających realizację celów. W organizacji uczącej się środki te skonfigurowane są tak, aby gwarantowały zachodzenie procesu organizacyjnego uczenia się. Taka interpretacja wydaje się wystarczająca, jeśli wziąć pod uwagę, iż organizacje, w świetle nauk o zarządzaniu, są przedmiotem działalności ludzkiej. Pracownicy wyznaczają domeny działalności organizacji, dobierają z otoczenia składniki rzeczowe o właściwościach adekwatnych do podjęcia zaplanowanych działań, określają pożądane zasady łączenia tych składników w różnych układach. Powodują zaistnienie realnych wzajemnych oddziaływań materialnych, energetycznych, informacyjnych, tworząc tym samym „całości zorganizowanego działania jako kolektywne zbiory i zbiory zbiorów tych składników” [Krzyżanowski, 1999, s. 241]. W szczególności oparcie organizacji na procesie organizacyjnego uczenia się jest skutkiem świadomych działań decydentów przedsiębiorstwa ukierunkowanych na wytworzenie odpowiednich warunków technicznych i organizacyjnych, gwarantujących zachodzenie zespołowego uczenia się oraz podwójnej pętli procesu organizacyjnego uczenia się. Tym samym człowiek integruje zasoby i podsystemy organizacji w odniesieniu do procesu organizacyjnego uczenia się, któremu podporządkowane są funkcje, systemy, struktury, więzi, procedury, przebiegi organizacyjne, czy w końcu zespoły pracownicze osadzone w procesach, powiązane procesami i przyczyniające się do powodzenia całości na skutek zachodzących procesów organizacyjnego uczenia się. Proces organizacyjnego uczenia się, jako kategoria epistemologiczna odzwierciedla uporządkowanie rzeczy i oddziaływań według kryterium rozbudowy wiedzy organizacji, której stosowanie w organizowaniu rzeczy i oddziaływań determinuje efektywność generowania wartości przedsiębiorstwa. Sposób uporządkowania oddziaływań powodujących zmiany w rzeczach i oddziaływaniach według tego kryterium determinuje sprawność owego uporządkowania, a więc procesu organizacyjnego uczenia się. Projektowanie i usprawnianie tego procesu cechuje się względną dowolnością ograniczoną jedynie prawami przyrody i pra-

wami rządzącymi zachowaniem się ludzi<sup>4</sup>. Stąd sprawność zarządzania organizacją uczącą się w decydującym stopniu uzależniona jest od tego, w jaki sposób decydenci uszeregują oddziaływania między przedmiotami, kształtując dynamikę procesu organizacyjnego uczenia się.

### **Organizacja ucząca się jako system**

W świetle dualistycznej koncepcji bytu realnego organizacja ucząca się to całość zorganizowanego działania zdeterminowana procesem organizacyjnego uczenia się. U podstaw takiego ujęcia leży uznanie organizacji uczącej się za szczególny rodzaj systemu, czyli zbioru elementów wzajemnie powiązanych ze względu na pełnioną funkcję. Organizacja ucząca się traktowana jako system jest podsystemem jakiejś większej całości i zarazem stanowi nadsystem dla systemów niższego rzędu. Znajduje się w stałej interakcji z systemami równorzędnymi i nadrzędnymi w celu zaspokojenia określonych potrzeb środowiska zewnętrznego poprzez spełnianie funkcji wynikających z tych potrzeb. Ontologiczne podstawy systemowego ujęcia organizacji uczącej się wiążą się z następującymi jej cechami<sup>5</sup>:

1. Organizacja ucząca się jako system otwarty prowadzi wymianę energii i informacji ze swoim otoczeniem, co umożliwia jej kontynuowanie lub rozszerzanie działalności. Rozpatrywanie organizacji uczącej się jako syste-

---

<sup>4</sup> Proces organizacyjnego uczenia się, jako kategoria epistemologiczna, nie jest samodzielną całością, bez względu na to, czy traktować go jako zbiór wydarzeń czy ciąg zmian. Wszelkie procesy, w tym także procesy organizacyjnego uczenia się trzeba dostosować do istniejących, bądź zamierzonych cech statycznie rozpatrywanych struktur rzeczy, w których mają one przebiegać [por. Zieleniewski, 1976, s. 56]. Innymi słowy, nie jest możliwy przebieg procesu bez zaistnienia rzeczy, które są ich „nositelami”, wewnątrz których, wśród których lub wokół których dokonują się procesy [Krzyżanowski, 1999, s. 163-164, 180]. Ponadto, nie istnieje żadna obiektywna zasada pozwalająca na oddzielenie jednych procesów od innych, a więc wskazanie co z obrębu rzeczywistości, w jakiej dokonuje się proces organizacyjnego uczenia się, do niego należy, a co jest już innym procesem. Nie istnieje bowiem żadna obiektywna zasada pozwalająca na przeprowadzenie takich rozgraniczeń. Jest to kwestia arbitralnych rozstrzygnięć, zależnych od celu badań i zastosowanych zabiegów poznawczych [Krzyżanowski, 1999]. Kryteriami wyróżniania procesów mogą być: charakter oddziaływań, których skutkiem są zmiany własności przedmiotów, rodzaje tych przedmiotów, charakter związków przyczynowych, na mocy których zachodzą oddziaływania, rodzaj własności, tj. jakości materialnych ulegających zmianom, powtarzalność zmian, ich częstotliwość, regularność. W związku z tym w obrębie organizacji można wyszczególnić m.in. uczenie się kognitywne, behawioralne, indywidualne, zbiorowe, motoryczne, w działaniu, organizacyjne, empiryczne, cybernetyczne, strukturalne, personalne, ekonomiczne itp.

<sup>5</sup> Cechy organizacji uczącej się rozpatrywanej systemowo zestawione zostały w oparciu o [Koźmiński, 1983].

mu otwartego zwraca uwagę na trzy zasadnicze kwestie. Po pierwsze, niemożliwe jest oddzielenie funkcji i analizy zarządzania „do wewnątrz” organizacji od zarządzania „na zewnątrz”. Po drugie, wymiana energetyczna organizacji uczącej się z otoczeniem – przy uwzględnieniu procesu organizacyjnego uczenia się – umożliwia zrozumienie dynamiki tej organizacji. Po trzecie, modelowanie traktowane jest jako warunek efektywności przebiegu procesów informacyjnych sterowania. Zasadniczo wynika to z tego, iż procesy zasileniowe, zaopatrujące organizację w czynniki materialne i niematerialne, znajdują odbicie w przebiegach informacyjnych (wymianie informacji). Z kolei procesy informacyjne, obejmując funkcję sterowania procesami materialnej transformacji „surowców” w „produkty finalne”, wymagają operowania modelami procesów, będących przedmiotem sterowania. Modele te muszą być skuteczne w odniesieniu do różnych sytuacji trudnych do przewidzenia, dlatego niezbędne jest, aby były bardziej różnorodne, niż konkretny proces podlegający sterowaniu [Koźmiński, 1983]. W szczególności, modelowanie procesów informacyjnych eksponowane w podejściu systemowym ujawnia specyfikę organizacji uczącej się. Modelowanie wiąże się ze zmianą ograniczeń i założeń modelu, a więc redefiniowaniem relacji pomiędzy parametrami i zmiennymi, umożliwiającym generowanie scenariuszy poprzez zmianę np. wartości parametrów [Monks, 1982, s. 39-41]. Tworzenie modeli wiąże się z umiejętnościami technicznymi, ale także procesem twórczym [Witkowski 2000, s. 16], bez względu na to, czy model traktowany jest jako odwzorowanie będące uproszczeniem opisywanego obiektu, czy wzorzec mający charakter normatywny powstały na skutek procesu idealizacji [Por. Martyniak, 1987, s. 172; Stabryła, 1991]. W każdym przypadku modelowanie i dobieranie scenariuszy działań w ramach procesów informacyjnych, przebiegających w organizacji uczącej się, jest rezultatem pośredniej lub bezpośredniej działalności człowieka, względnie zespołów ludzkich, a co ważniejsze jest uwarunkowane procesami heurystycznymi. W konsekwencji związane jest z podwójną pętlą procesu organizacyjnego uczenia się, gdyż jedynie członkowie organizacji uczącej się powiązani procesami społecznymi, posiadają cechy umożliwiające kwestionowanie założeń i ograniczeń, jakim podlegają działania realizujące funkcje sterowania procesami materialnej transformacji surowców w produkty finalne. Modelowanie, a zwłaszcza wykorzystywanie modeli (np. obieranie określonych wariantów działań) może następować na tyle sposobów, ile jest osób zaangażowanych w ich opracowanie [Trzcieniecki, 1980, s. 94-95; Eppen, Gould, Schmidt, 1987, s. 14-16]. Stąd wybór konkretnego wariantu (modelu) następuje na skutek procesów społecznych, przebiegających pomiędzy członkami organizacji uczącej się. Natomiast procesy informacyjne związane ze sferą regulacyjną procesów zasileniowych utożsamiać można

z pojedynczą pętlą procesu organizacyjnego uczenia się. Takie ujęcie zwraca uwagę na zespolenie pojedynczej i podwójnej pętli procesu organizacyjnego uczenia się w przebiegach informacyjnych. Ponadto, w oparciu o podejście systemowe obydwie pętle można traktować jako powiązane podsystemy w ramach ogólniejszego systemu, utożsamianego z organizacją uczącą się, względnie określonym przebiegiem informacyjnym. Zakres przedmiotowy pojedynczej pętli procesu organizacyjnego uczenia się jest wejściem oraz wyjściem podwójnej pętli uczenia się. Natomiast na wejściu i wyjściu pojedynczej pętli procesu organizacyjnego uczenia się znajdują się modele konfiguracji przebiegów informacyjnych, stanowiące wejścia i wyjścia podwójnej pętli procesu organizacyjnego uczenia się. Przy takim ujęciu, uwaga decydentów organizacji koncentruje się na zapewnieniu wymiany (sprzężeń zwrotnych) pomiędzy obiema pętlami, aby zagwarantować sens ich istnienia, a tym samym umożliwić zachodzenie procesu organizacyjnego uczenia się.

2. Organizacja ucząca się jest systemem świadomie konstruowanym przez ludzi w celu zrealizowania określonych misji (wiązek celów), posiada zdolność doskonalenia się oraz zwiększania swej sprawności i stopnia zorganizowania. W konsekwencji problemem szczególnie ważnym staje się projektowanie, konstruowanie i usprawnianie organizacji uczącej się.

3. Organizacja ucząca się jest ustrukturalizowana, a więc obejmuje w pewien sposób uporządkowane subsystemy o charakterze społecznym i technicznym. Do subsystemu społecznego zalicza: cele i zadania oraz ludzi, natomiast do subsystemu o charakterze technicznym: wyposażenie techniczno-technologiczne oraz struktury formalne. Dla obydwu podsystemów konstruowane są osobne modele, wymagają one także różnych sposobów sterowania. Wynika to z cech charakteryzujących poszczególne podsystemy. W szczególności subsystem społeczny jest słabo zdeterminowany, probabilistyczny, trudno przewidywalny, natomiast techniczny jest deterministyczny, przewidywalny, który można opisać posługując się metaforą maszyny [Koźmiński, 1983]. W przypadku organizacji uczącej się – dzięki zastosowaniu zasady „czarnej skrzynki” – podsystem społeczny można powiązać z podwójną pętlą, natomiast podsystem techniczny z pojedynczą pętlą procesu organizacyjnego uczenia się, traktując je jako rozłączone<sup>6</sup>. Subsystemy społeczne i techniczne jako odmienne w swej istocie, wymagają narzędzi

---

<sup>6</sup> Przy czym oczywiste jest, iż rozgraniczenie takie jest czysto teoretycznym zabiegiem, mającym jedynie walor poznawczy. Bowiem z jednej strony podejście systemowe wyklucza możliwość analizy poszczególnych podsystemów „w oderwaniu” od siebie, a tym samym „w oderwaniu” od swej złożoności. Z drugiej, zaś w każdym przejawie działalności organizatorskiej i wykonawczej człowiek, poprzez relacje z podsystemem technicznym, wypracowuje realne efekty, składające się na realizację wiązki celów organizacji.

zarządzania o różnej logice działania, które jednak należy ze sobą pogodzić, aby „części przyczyniały się do powodzenia całości”. Subsystem techniczny funkcjonuje w oparciu o narzędzia bazujące na logice klasycznej, natomiast społeczny w oparciu o logikę zbiorów rozmytych. W organizacji uczącej się, zorientowanej na tworzenie wiedzy, konieczne staje się dostosowanie subsystemu technicznego do społecznego, który poprzez procesy społeczne wyznacza sposoby zorganizowania tego pierwszego. Wiedza, jako zasób pierwotny i podstawowy powstaje w umyśle człowieka oraz na skutek relacji społecznych, a następnie stosowana jest w organizacji dzięki zespoleniu jej z podsystemem technicznym. Powoduje to, iż członkowie organizacji uczącej się posiadają warunki umożliwiające rozwój i stosowanie nowej wiedzy w trakcie wypełniania funkcji na stanowisku pracy. W takim przypadku pracownicy ograniczeni aktualnym stanem podsystemu technicznego, posiadają obszar swobody wyznaczony przez np. „ramową instrukcję”, samoorganizację, który umożliwia im podejmowanie działań innowacyjnych. Powoduje to, iż podsystem techniczny „zachowuje się” zgodnie z wolą organizatora – człowieka. Stąd, nawet w takim przypadku można przyjąć, iż subsystem społeczny jest pierwotny wobec technicznego. Dostosowanie podsystemu technicznego może następować także na skutek współdziałania systemu organizacyjnego z jego otoczeniem. W takim przypadku decydenci dobierają wyposażenie techniczno-technologiczne oraz struktury formalne, odpowiadające podsystemowi społecznemu organizacji uczącej się. Porządkowanie i uszczegółowianie podsystemu technicznego i społecznego dokonywane może być według woli organizatora, uwzględniając przy tym rodzaj prowadzonej działalności, względnie istniejące lub planowane struktury organizacyjne. Utworzona w ten sposób hierarchiczność systemu organizacyjnego może dostarczyć, wiedzy umożliwiającej zarządzanie nim bez znajomości wewnętrznych prawideł rządzących poszczególnymi jego elementami. W przypadku organizacji uczącej się siłą wpływającą na zachowanie całego systemu jest proces organizacyjnego uczenia się, który wyznacza relacje między poszczególnymi składowymi systemu.

4. Organizacja ucząca się, jako system otwarty powiązany z systemami otoczenia, nie ma wyraźnych i sztywnych granic. Granice pomiędzy systemem organizacyjnym a otoczeniem są umowne. Zależą od funkcji i sfer działania organizacji oraz obszarów „stykania się” działań poszczególnych systemów organizacyjnych otoczenia, w szczególności obszarów wymiany energii i informacji z innymi systemami (dostawcami, odbiorcami, kooperantami, układami sterującymi itp.) [Koźmiński, 1983]. Funkcjonowanie organizacji uczącej się w sieci powiązań z innymi systemami organizacyjnymi otoczenia jest tym istotniejsze, iż dynamika wewnętrzna systemu determinowana przez przebiegi informacyjne (pomiędzy systemami organi-



zacyjnymi otoczenia) umożliwia decydującym przedsiębiorstw kreowanie zmian w organizacji stymulując przez to uczenie się organizacji, doskonalenie jej podsystemów, prowadzenie działalności innowacyjnej. Poprzez powiązanie procesów gospodarczych z otoczeniem organizacji możliwe jest „przeniesienie” dynamiki zmian otoczenia do organizacji służącej dostosowaniu działań i zachowań organizacyjnych do wymogów i potrzeb rynkowych. Ten transfer „zmienności otoczenia” niezbędny przy dostosowaniu się organizacji możliwy jest dzięki zdolności przedsiębiorstwa do pozyskiwania, przetwarzania, wykorzystywania i kwestionowania informacji przebiegających równoległe z zachodzącymi procesami, łącząc wykonawców i klientów procesu (wewnętrznych i zewnętrznych). W konsekwencji procesy wewnątrzorganizacyjne zespalane są z relacjami nawiązanymi z innymi podmiotami rynkowymi, stanowiąc podstawę ich współdziałania. Przebieg procesów gospodarczych organizacji w otoczeniu biznesowym poprzez kooperacje z innymi instytucjami rynkowymi powoduje tym samym rozmywanie się granic współczesnych organizacji. W konsekwencji otoczenie „wdziera się” do organizacji, a organizacja obejmuje swym zasięgiem przestrzeń, w której mogą występować nawet potencjalne źródła jej przewagi konkurencyjnej. W efekcie takich tendencji często niemożliwym jest rozgraniczenie sfery oddziaływań członków organizacji od sfery, w której pośrednio lub bezpośrednio decyzje podejmowane są przez „zewnątrznych” uczestników gry rynkowej. Jednak bez względu na podmiot decyzyjny, procesy organizacyjne powiązane z procesami procesu organizacyjnego uczenia się przenikają otoczenie organizacji, pobierają zasoby niematerialne, strumienie rzeczowe i informacyjne, aby w rezultacie interakcji w strukturze organizacji przekształcić je w mierzalne efekty założone w planach przedsiębiorstw<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Można wskazać wiele procesów przebiegających w otoczeniu instytucji rynkowych, przekraczających „granice” organizacji i otoczenia. Przykładowo M. Hammer i J. Champy „podają przykład (...) procesu, w którym wytwórcy i sprzedawcy wspólnie planują swoją pracę. Sprzedawca – sieć marketów Wall-Mart – powierzył całość gospodarki zapasami pieluch producentowi – Procter&Gamble. Ten, dzięki stałemu dostępowi do bazy danych sprzedawcy, może (...) śledzić stan zaopatrzenia w poszczególnych punktach sprzedaży i na bieżąco dowozić brakujące partie towaru” [Unold, 2000]. Podobnie, procesy obsługi klientów w instytucjach finansowych integrują klienta z procesem powodując, że np. osoba korzystająca z bankomatu staje się integralnym wykonawcą i adresatem procesu, przez co wyznacza on (klient) równocześnie efektywność tego procesu. Klient dokonujący operacji wypłaty pieniędzy z bankomatu „wchodzi” do wnętrza organizacji, co odwzorowane jest w systemach księgowo-rachunkowych banku. Proces ten jest uruchamiany poprzez decyzję klienta. Powyższe przykłady ilustrują, iż coraz więcej procesów współczesnych organizacji charakteryzuje się tym, iż klient jest ich integralnym uczestnikiem na równi m.in. z pracownikami przedsiębiorstwa.

5. Organizacja ucząca się, w wyniku procesów zachodzących zarówno w samym systemie, jak i w jego otoczeniu, doświadcza zmian „punktów równowagi” gwarantujących utrzymanie na zadowalającym poziomie wymianę energii i informacji z otoczeniem. Powoduje to, iż zmuszona jest zmieniać swą strukturę, aby przeciwdziałać coraz mniej korzystnej dla systemu wymianie z otoczeniem. Uwzględniając generowanie zmian, zarówno adaptacyjnych, jak i antycypacyjnych, w wyniku których następuje tworzenie wiedzy w organizacji należy przyjąć, iż organizacja ucząca się znajduje się w stanie ciągłego braku równowagi [szerzej: Nonaka, 1988]. Kreowanie zmian w podsystemach i przebiegach informacyjnych organizacji uczącej się zachodzi z uwagi na to, iż żadnych działań, decyzji, czy sposobów zorganizowania systemu organizacyjnego nie traktuje się jako całkowicie skuteczne i niezawodne. W rezultacie w poszczególnych przebiegach informacyjnych następuje modelowanie i obieranie nowych wariantów działań (podwójna pętla), które następnie stają się przedmiotem pojedynczej pętli uczenia się. Istotną kwestią jest określenie dynamiki kosztów ponoszonych przez system na utrwalanie i zmiany struktury oraz wskazanie sposobów ich pokrywania. Ekonomiczność działań wymaga, aby ponoszone koszty nie przewyższały potencjalnych efektów, stąd częstotliwość zmian uzależniona jest od rodzaju i stopnia rozwoju systemu organizacyjnego, jego przedmiotu działalności, stosowanych technologii oraz innych, także jakościowych, czynników charakteryzujących otoczenie systemu.

6. Sterowanie systemami organizacyjnymi możliwe jest dzięki mechanizmowi sprzężenia zwrotnego, dzięki któremu system otrzymuje informacje na temat efektów własnego działania. Informacje te stają się podstawą przeformułowania celów i zadań, zmian struktury formalnej oraz subsystemu społecznego i technicznego [Kozłowski, 1983]. Warunkują także zachodzenie pojedynczej i podwójnej pętli procesu organizacyjnego uczenia się. Mechanizm sprzężenia zwrotnego stanowi warunek funkcjonowania nie tylko systemu w otoczeniu, ale także warunkuje zorganizowanie wewnętrzne organizacji uczącej się. Im lepsze sprzężenia zwrotne, tym większa zdolność organizacji do uczenia się oraz sprawniejszego jej funkcjonowania.

## **Podsumowanie**

Organizacja ucząca się realizuje funkcje, wynikające z potrzeb otoczenia, w oparciu o kryterium rozbudowy wiedzy organizacyjnej. Kryterium to wyznacza sposób zorganizowania rzeczy i oddziaływań oraz

określa statykę i dynamikę systemu organizacyjnego<sup>8</sup>. W konsekwencji można przyjąć, iż definicja organizacji uczącej się to pojęcie ogólne o następujących cechach: nastawienie na włączenie innych działów do prac badawczo-rozwojowych, eksperymentowanie, poszukiwanie innowacji na każdym poziomie relacji z otoczeniem oraz wspólne i systematyczne współdziałania z konkurentami, dostawcami i odbiorcami. Empirycznym odniesieniem niniejszego ujęcia organizacji uczącej się jako kategorii zbiorczej są: jednostki innowacyjne, naukowe, firmy z ośrodkami badawczo-rozwojowymi, parki technologiczne, itp.

## LITERATURA

- Czerska M., Rutka R., *Metoda diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się*, [w:] *Metody diagnozowania przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998.
- Eppen G.D., Gould F.J., Schmidt C.P., *Introductory Management Science*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New York 1987.
- Garratt R., *Creating a learning organization*, Director Books, London 1990.
- Garvin D.A., *Building a Learning Organization*, "Harvard Business Review", 1993, Vol. 71, Nr 4.
- Przedsiębiorstwo przyszłości*, Grudzewski W. M., Hejduk I., Difin, Warszawa 2000.
- Koźmiński A.K., *Ujęcie systemowe*, [w:] *Współczesne teorie organizacji*, Koźmiński A.K. (red.), PWN, Warszawa 1983.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami. Paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.
- Levitt B., March J., *Organizational Learning*, "Annual Review of Sociology", 1988, Nr 14.
- Luthans F., Hodgetts R.M., Lee S.M., *New paradigm organizations: from total quality to learning to world-class*, "Organizational Dynamics", 1994, Vol. 22, Nr 3.
- Luthans F., Rubach M.J., Marsnik P., *Going beyond total quality: the characteristics, techniques, and measures of learning organizations*, "The International Journal of Organizational Analysis", 1995, Vol. 3, Nr 1.
- Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- Mesjasz C., „Lekkość słowa”. *Kilka uwag o zarządzaniu złożoną uczącą się organizacją fraktalna w turbulentnym globalnym otoczeniu*, „Przegląd Organizacji”, 2005, nr 2.
- Mikołajczyk Z., *Zarządzania procesem zmian*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.

---

<sup>8</sup> Organizacja ucząca się w znaczeniu statycznym powstaje na skutek uwzględnienia pionowego i poziomego podziału funkcji przedsiębiorstwa oraz poziomów procesu organizacyjnego uczenia się. Natomiast organizacja dynamiczna odnosi się do przebiegów organizacyjnych z uwzględnieniem pojedynczej i podwójnej pętli procesu organizacyjnego uczenia się, a więc powstaje w wyniku spojrzenia na stosunki „części do siebie i złożonej z nich całości” z punktu widzenia funkcjonowania nośników (części) w czasie. Rozróżnienie organizacji statycznej i dynamicznej ma znaczenie tylko metodologiczne. W istocie uporządkowanie systemu w czasie i przestrzeni zorientowane początkowo na organizację statyczną musi w dalszej kolejności uwzględnić także zmiany w organizacji dynamicznej i odwrotnie.

- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku – wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Monks J.G., *Operations management – theory and problems*, McGraw-Hill, New York 1982.
- Nonaka I., *Creating Organizational order out of chaos*, “California Management Review”, 1988, Nr 30, Spring.
- Pascale R.T., Intentional breakdowns and conflict of design, „*Planning Review*”, 1994, Vol. 22, Nr 3.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wyd. ABC, Warszawa 1998.
- Stabryła A., Modelowanie struktury organizacyjnej [w:] Stabryła A., *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991.
- Stata R., Organizational learning: the key to management innovation, „*Sloan Management Review*”, 1989, Vol. 30 Nr 3.
- Sullivan J.J., Nonaka I., *The application of organizational learning theory to Japanese and American management*, „*Journal of International Business studies*”, 1986, Nr. 17.
- Trzciniński J., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1980.
- Unold J., *Reengineering procesów zarządzania przedsiębiorstwem*, „*Przegląd Organizacji*”, 2000, nr 9.
- Witkowski T., *Decyzje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2000.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1976.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

## Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie ontologicznych podstaw organizacji uczącej się. W ramach tak sformułowanego zamierzenia dokonano prezentacji cech wyróżniających organizację uczącą się spośród innych typów organizacji. Ukazano organizację uczącą się w świetle dualistycznej koncepcji bytu realnego oraz zaprezentowano systemowe wyróżniki organizacji uczącej się.

## Ontological Background of Learning Organization

### Summary

The aim of the paper is to present ontological background of learning organization. In the range of such defined topic, article presents the attributes that distinguish learning organization out of the other types of organizations. Describes learning organization in the light of two-categorical ontology and points out systemic interpretation of learning organization.