

ROMAN TOMASZEWSKI, MARIUSZ POLARCZYK

Akademia Rolnicza im. Augusta Cieszkowskiego w Poznaniu

Biblioteka Główna i Centrum Informacji Naukowej

Biblioteka ucząca się

Współczesne teorie zarządzania wychodzą z założenia, że organizacje są systemami otwartymi, poddanymi silnemu działaniu otoczenia, a ciągła jego zmienność powoduje, że aby przetrwać i rozwijać się organizacje muszą dostosowywać się do szybko zmieniających się potrzeb. W tym celu opracowano szereg nowych koncepcji dotyczących organizacji pracy i technik zarządzania. Dyskusja nad nimi rozpoczęła się także w bibliotekarstwie.

Jedną z najważniejszych jest koncepcja organizacji uczącej się (OUS), uważanej za model organizacji przyszłości, która bardziej niż inne skupia uwagę na powiększaniu i wykorzystaniu wiedzy traktowanej jako źródło innowacji i czynnik zmniejszający niepewność, a uczenie się trwa stale.

W referacie omówione zostaną istota i założenia OUS. Kreowanie OUS nie może być odezwane od innych metod zarządzania, dlatego wskazane zostaną wspólne cechy z innymi nowoczesnymi koncepcjami zarządzania. Niektóre definicje traktują wprawdzie pojęcie OUS jako bliskoznaczne z organizacją inteligentną, ale przyjmujemy, że jest ona fazą pośrednią pomiędzy organizacją tradycyjną a inteligentną.

Spróbujemy odpowiedzieć na pytanie – czy dla bibliotek OUS pozostanie teoretycznym modelem, czy też praktycznym rozwiązaniem problemów współczesności?

1. Wprowadzenie

Internet, wkraczając we wszystkie dziedziny życia, zrewolucjonizował świat końca XX wieku, umożliwił m.in. wprowadzenie handlu na odległość, a ten zapoczątkował „nową ekonomię”.

Obecnie terminu „nowa ekonomia” używa się na oznaczenie całego szeregu interesujących i nie do końca wytłumaczalnych zmian w funkcjonowaniu współczesnych systemów ekonomicznych. W dużym uproszczeniu termin ten oddaje skutki wywołane przez trzy główne zjawiska, determinujące aktualnie systemy produkcji i podziału: elektroniczną integrację, globalizację ekonomii, intensywność informacji i wiedzy. Tradycyjne zasoby: energia, kapitał, praca, surowce, ziemia, zostały wzbogacone o nowe: informacje i wiedzę. Problemem przestaje być gospodarowanie ograniczoną ilością zasobów. Wiedza i informacja zaczynają posiadać istotną wartość rynkową.¹

Neoklasyczna mikroekonomia uczy, że wraz ze wzrostem przychodów maleją korzy-

¹ K.R. Śliwa: *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*, Warszawa 2001, s. 24-47

ści z nich uzyskiwane. Zasada ta nie dotyczy tylko wiedzy; by nie była ona gromadzona jedynie dla samej siebie, ale wykorzystywana w celu wytworzenia ekonomicznej wartości dodanej, musi być racjonalnie zarządzana.

2. Organizacja ucząca się – podstawy teorii

Organizację, która zarządza wiedzą możemy nazwać organizacją uczącą się (OUS). Oczywiście nie jest to definicją, ale tak naprawdę nikomu dotąd nie udało się sformułować jednej powszechnie akceptowanej definicji OUS. Natychmiast rodzą się pytania: czego się uczy, od kogo, po co i czy organizacja może się uczyć? A co to właściwie jest organizacja?

Według Kotarbińskiego organizacja to „(...)pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”.² Wynika z tego, że organizacjami są wszelkie zespoły ludzkie powiązane wzajemnymi zależnościami i posiadające wspólny cel.

Drucker określa organizację jako grupę ludzi, złożoną ze specjalistów pracujących razem nad wspólnym zadaniem, utworzoną celowo i określoną przez swoje zadania.³ Tak pojmowana organizacja efektywna jest jedynie wtedy, gdy koncentruje się na jednym zadaniu.

Na początku XX wieku wytworzył się schemat organizacji biurokratycznej. Jej cechami charakterystycznymi są hierarchiczność, podział czynności według określonych pionów, sformalizowany przepływ informacji, odgórne zarządzanie, inaczej niż w nowoczesnej organizacji, gdzie dominuje spłaszczenie struktur i nacisk na współpracę w poziomie.

Żeby istnienie organizacji miało sens, musi ona posiadać misję, czyli powód istnienia.

W Polsce wiedza na temat organizacji uczących się rozpropagowana została dzięki tłumaczeniu książki Petera Senge „Piąta dyscyplina”. Autor kierujący działającym we Framingham (USA) „Organizational Learning Center” określa OUS jako organizację, która potrafi ciągle rozszerzać możliwości kreowania własnej przyszłości, pisząc dalej: „(...)nauka techniki adaptacji musi być powiązana z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym indywidualne możliwości twórcze”.⁴ W innym miejscu Senge podaje, że OUS jest rozwiązaniem, „(...)w którym ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągania naprawdę pożądanego wyników, w którym powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć”.⁵

Jerzy Rokita w swojej doskonałej książce „Organizacja ucząca się”, informując o jej treści, pisze na okładce: „Zakłada się, że w procesie kierowania, zwłaszcza strategicznego, wszechobecna jest zmiana. Jak więc być skutecznym w procesie zmian? Trzeba

² T. Kotarbiński: *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław 2000, s.49

³ P.F. Drucker: *Spółczesność pokapitalistyczna*, Warszawa 1999, s.45

⁴ P.M. Senge: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 2003, s. 30

⁵ P.M. Senge: *op.cit.*, s. 19

się adaptować przez uczenie. Odnosi się to także do organizacji. Przed współczesną organizacją stoi nakaz, wręcz imperatyw uczenia się.”

OUS będąc metaforą nie jest konkretnym typem organizacji; można ją określić jako ideał, do którego stale się zbliżamy, albo inaczej, jako sposób na życie.

Aby organizacja mogła zostać OUS, powinna zdaniem Senge’ego stosować pięć dyscyplin podstawowych.

Pierwsza to mistrzostwo osobiste przejawiające się w wewnętrznej potrzebie uczenia się przez całe życie. Obejmuje ono zarówno umiejętności zawodowe, jak i dyspozycje moralne. Pozwala wytyczać cele i budować wizję swojego życia. Obowiązkiem organizacji jest zachęcanie swoich członków do tego typu rozwoju, ponieważ zdolność organizacji do uczenia się nie może być większa od zdolności uczenia się ich członków.

Druga to modele myślowe, czyli zakorzenione założenia i wyobrażenia, nie zawsze do końca uświadomione, wpływające na rozumienie otaczającej rzeczywistości, a także i na sposób działania. Modele myślowe utwierdzają przedsiębiorstwa w stosowaniu utrwalo-nych sposobów myślenia, powodują, że szukamy tego co je potwierdza, a nie tego co im zaprzecza. W OUS modele myślowe nieustannie są ujawniane, dyskutowane i ulepszone. Otwarcie ich ujawnia braki w dotychczasowych sposobach widzenia świata.

Trzecia to budowanie wspólnej wizji, która musi być czymś więcej niż narzuconą odgórnie wizją kierownictwa. Autentyczne zaangażowanie pracowników w realizację przyszłych celów możliwe będzie jedynie wówczas, gdy każdy z nich poczuje, że współtworzy swoją organizację. Wspólna wizja umożliwi wspólne działanie. Do tego konieczny jest element wzajemnego rozumienia się członków organizacji i skutecznego komunikowania własnych oczekiwań i możliwości

Czwarta to zespołowe uczenie się, którego fundamentem jest dialog. Senge sugeruje, by odróżnić dialog od kojarzącej się w większym stopniu z walką dyskusji. Zespołowe uczenie się traktowane jako podstawa skutecznej współpracy i wymiany poglądów rozwija zdolność grupy do ujrzenia pełnego obrazu, przekraczającego indywidualne możliwości. Jeżeli zespoły nie będą potrafiły się uczyć, to organizacja też nie może się uczyć.

Piąta to myślenie systemowe, które integruje pozostałe części i wzmacnia je. Bez myślenia systemowego organizacja i jej otoczenie nie mogą być postrzegane w sposób spójny i całościowy. Ten symboliczny piąty element wzmacnia działania pozostałych.

Inny z teoretyków zarządzania, David Garvin w artykule *Building a Learning Organization* (Harvard Business Review 1993 nr 6), zauważa, że aby efektywnie korzystać z wiedzy, należy stworzyć system zarządzania nią, który musi być oparty na trzech filarach: zdobywania, przyswajania i transferu wiedzy. OUS Garvina działa w pięciu obszarach:

- systematycznego rozwiązywania problemów metodami naukowymi, opierania się na danych, wykorzystywania narzędzi statystycznych. Wymagana jest dyscyplina w myśleniu i wyczulenie na detale,
- eksperymentowania z nowymi pomysłami,
- uczenia się na podstawie doświadczeń z własnej przeszłości,
- uczenia się od innych, nie tylko od konkurencji, ale również od klientów,

- sprawnej komunikacji wewnętrznej, czyli szybkiego i efektywnego popularyzowania nabywanej wiedzy w całej organizacji.⁶

3. *Zamiast definicji*

Teoria OUS doczekała się licznych analiz, prób zdefiniowania i została w ich toku bardzo rozbudowana. Jarema Batorski na podstawie dokonanego przeglądu bogatej literatury sporządził zestawienie aż 32 cech przedsiębiorstwa uczącego się.⁷ Aby uniknąć takiej szczegółowości przyjmujemy, że OUS to:

- organizacja maksymalnie elastyczna,
- specyficznej kulturze organizacyjnej,
- sprawnym systemie komunikowania i informowania,
- ze szczególnie zaakcentowaną rolą lidera.

Współczesne organizacje działają w otoczeniu, które cechuje nieustająca zmienność. Zmiany gospodarcze i społeczne wymuszają elastyczność adaptacji celów i strategii organizacji do wyzwań otoczenia. Dostosowanie do zmian otoczenia, wymusza zmiany wewnątrz organizacji, przede wszystkim w zakresie samego kierowania i kultury organizacyjnej. Ta transformacja wymaga nieustannych przekształceń nie tylko na poziomie strukturalnym, ale i psychologicznego podejścia do organizacji. „(...) *elastyczność ściśle związana z wprowadzeniem zmian nie jest zjawiskiem samoistnym, wymaga aktywnych działań kierowniczych opartych na rzetelnej znajomości sytuacji i zjawisk zachodzących w otoczeniu i posiadanych zasobów rzeczowych, finansowych i kadrowych. Wymaga zatem umiejętnego zarządzania zmianami*”.⁸ Wymóg elastyczności związany jest z budową określonej architektury organizacji. Korzystniejsze są struktury płaskie, o dość słabo zaznaczonej hierarchii, stosunkowo niewielkim poziomie specjalizacji funkcjonalnej stanowisk, i dużej rozpiętości delegowania uprawnień. Taka struktura sprzyja zintensyfikowaniu przepływu informacji. Elastyczność oznacza umiejętność zarządzania zmianami. Jeśli bowiem organizacja nie potrafi się zmieniać, to grozi jej niebezpieczeństwo zablokowania własnych innowacji.

Każda organizacja posiada pewną właściwość, wyrażającą się w jej charakterze, stylu i specyficie funkcjonowania, która w znacznym stopniu wpływa na sytuację wewnętrzną organizacji i jej kontakty z otoczeniem. Ta właściwość to kultura organizacyjna, która przejawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup, w ich sądach i postawach, sposobie rozwiązywania problemów, a jednocześnie określa stosunek pracowników do pracy, do organizacji i do siebie nawzajem.

Zagadnienie kultury organizacyjnej jest bardzo złożone. Doczekało się wielu definicji w zależności od funkcji, jakie spełnia ona w życiu organizacji.

⁶ U. Bukowska: *Koncepcja uczącej się organizacji*. W: *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, pod red. A. Szalkowski. Kraków 2005, s. 61-62

⁷ J. Batorski: *Tworzenie zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się*. W: *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie*, pod red. A. Nehring. Dąbrowa Górnicza 2002, s. 108

⁸ Z. Mikołajczyk: *Elastyczność organizacji- istotnym elementem zarządzania zmianami*. W: *Przemiany społeczne, ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce polskiej*, pod red. K. Hanusik, U. Łangowska-Szcześniak, S. Sokołowska. Opole 2005, s. 262

Edgar Shein wyróżnił trzy poziomy kultury organizacyjnej:

- całkiem niewidoczne i nieświadomione – założenia,
- częściowo widoczne i nieświadomione – normy i wartości,
- widoczne i uświadomione – artefakty.

Najtrudniejsze do sprecyzowania są założenia, na których opiera się funkcjonowanie organizacji. Obejmują one przekonania członków do właściwego sposobu postępowania, traktowane przez nich jako oczywiste.

Normy i wartości tworzone są w organizacji w trakcie jej istnienia. Te pierwsze wskazują, w jaki sposób należy postępować, a jednocześnie składają się na nie zewnętrzne manifestacje norm. Z kolei uznawane wartości to motywy, będące uzasadnieniem tego, co robimy.

Artefakty są najbardziej widocznymi tworamii kultury organizacji. Mają one charakter:

- materialny, np. wystrój wnętrz,
- językowy, obejmują słowa i zwroty charakterystyczne dla danej profesji lub tradycyjnie zaakceptowane,
- behawioralny, obejmują schematy zachowań, związane ze zwyczajami lub rytuałami takimi jak np. organizowanie okolicznościowych spotkań, czy sposób przyjmowania gości.⁹

Problematyka kultury organizacyjnej była wcześniej całkowicie pomijana, albo traktowana jako abstrakcja. Przeciwwstawiano jej „twarde” elementy organizacji w postaci procedur, struktury czy budżetu. Obecnie zagadnienie to jest coraz bardziej doceniane i pojawiła się już nawet nowa koncepcja zarządzania oparta na kulturze.

Kultura organizacji nastawionej na uczenie się, musi zapewniać tworzenie, gromadzenie i przekazywanie wiedzy. W procesie uczenia się powinni uczestniczyć wszyscy członkowie organizacji, która musi odpowiednio motywować ludzi do uczestnictwa w procesie ciągłego i świadomego uczenia się.

*„Uczenie się organizacji wyrasta z jej kultury, a u jej podstaw tkwią wartości uznawane przez pracowników, normy i standardy. Kultura organizacji wyraża sposób pojmowania świata przez członków organizacji, wskazuje na akceptowane sposoby zachowania i działania. W centrum nowej kultury organizacji uczącej się sytuują się wartości i normy związane z rynkową orientacją w zarządzaniu. Kreatywność, innowacyjność jednostek i zespołów ludzkich, nastawienie na klienta, dostosowanie się do otoczenia, kult kompetencji, profesjonalizmu i rozwoju zespołów ludzkich, poszukiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej to najbardziej typowe wartości kultury organizacji uczącej się”.*¹⁰

⁹ Kosterka M., Kownacki S., Szumski A.: *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*. W: *Zarządzanie: teoria i praktyka*, pod red. W. Piotrowski, A.K. Koźmiński. Warszawa 2002, s. 372-378

¹⁰ E. Kolasińska: *Rozwój pracowników w organizacji uczącej się*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2002 nr 923, s. 181

W toku pracy człowiek wykorzystuje wiedzę niezbędną do jej prawidłowego wykonania. Jest to wiedza jawna. Pozostaje jeszcze wiedza ukryta, będąca własnością intelektualną pracownika, którą może on przekazać np. w celu udoskonalenia swego stanowiska pracy. Ale nie można zmusić człowieka, aby pracował wbrew sobie, osiągając lepsze wyniki w sferze umysłowej. Dlatego tak ważny jest specyficzny klimat zachęcający członków organizacji do uczenia się, rozwijania i ujawniania potencjału. W OUS uczenie i praca są synonimami. Pracownik musi mieć przekonanie, że uczenie się jest obowiązkiem, za który mu płacą.

Istotą kultury OUS jest współpraca, ponieważ łatwiej utrzymać wyniki uczenia się, jeżeli dzieli się je z innymi ludźmi. Organizacja musi zapewnić możliwości rozwoju dla wszystkich, a nie tylko dla kadry wyższego szczebla. Jednocześnie rozszerzanie kultury uczenia się musi następować w taki sposób, by obejmowało zarówno członków organizacji, jak klientów i dostawców.

Aby kultura organizacyjna sprzyjała sukcesowi musi wpajać świadomość, że całość jest ważniejsza niż część, należy więc stworzyć taką kulturę organizacyjną, która doprowadzi do tego, że pracownicy będą chcieli utożsamiać się z firmą.

Każde wzajemne oddziaływanie ludzi należy rozpatrywać jako zespół procesów komunikacyjnych. Komunikacja jest społecznym procesem przekazywania i odbierania treści, takich jak wiedza, postawy, zachowania. Efektywność komunikacji społecznej zależy od kompetencji nadawcy oraz odpowiedniego doboru metod przekazu. Proces komunikacji realizowany jest wewnątrz organizacji między pracownikami oraz na zewnątrz, jako kontakt między organizacją, a jej klientami i dostawcami.

Sprawna komunikacja, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i kontakty z otoczeniem, są czynnikami decydującymi o funkcjonowaniu OUS. Wewnętrzna wymiana wiedzy, czyli uczenie się od innych jest częścią pracy. Brak właściwej komunikacji między pracownikami powoduje brak zaangażowania w pracę, a zaangażowany, otwarty na zmiany, budzący zaufanie pracownik, daje gwarancje dobrej komunikacji z pozostałymi członkami zespołu. Wiedza nie jest wiele warta, jeśli nie idzie w parze z dobrze zorganizowanym instytucjonalnym systemem przekazywania informacji. Wykorzystywanie technologii informacyjnej do wewnętrznej komunikacji sprawia, iż każdy pracownik ma możliwość wglądu do tego, co się dzieje w organizacji.

Zasadniczą kwestią, dotyczącą rzeczywistego funkcjonowania OUS, jest trudność osiągnięcia stanu równowagi pomiędzy szerokim delegowaniem uprawnień, a realiami władzy i kontroli. Z jednej strony, w miarę możliwości należy unikać precyzyjnego określania obowiązków pracownika, zastępując je ogólnie określonymi rolami. Pracownicy wykazując inicjatywę i odpowiedzialność, będą dążyć do wyznaczania sobie takich obowiązków, które wynikną z bieżących potrzeb. Z drugiej, wygląda to na paradoks, ale właśnie w takim spłaszczonym systemie zarządzania kluczową rolę odgrywa przywódca – lider.

Kierownik organizacji tradycyjnej, hierarchicznej, postrzega przedsiębiorstwo w kategoriach struktur, procedur, stanowisk oraz zakresów odpowiedzialności. Przysługuje mu szacunek z tytułu samego stanowiska, a naczelną zasadą jest selekcja informacji, ponieważ informacja to władza. W takiej organizacji od pracowników żąda się jedynie, żeby bardzo dokładnie wykonywali przekazywane im polecenia.

W organizacji nowoczesnej, w której obowiązuje spłaszczenie struktur i postrzega się ją jako miejsce gromadzenia zasobów umiejętności, wiedzy i doświadczeń, istota zarządzania polega na takim kierowaniu zespołem, aby jego członkowie mieli motywację do czynnego uczestnictwa we wspólnym przedsięwzięciu. Praca lidera polega przede wszystkim na stworzeniu zespołu. Cechą nowoczesnego lidera jest wiara w możliwości ludzi. Zakłada on, że ludzie nie mają niechętnego stosunku do pracy, a nie mniej niż zarobki cenią uznanie, poczucie bezpieczeństwa i przynależności do grupy, zrozumienie indywidualnych problemów. Celem lidera powinno być ujawnienie ich pozytywnych cech i wykorzystanie z pożytkiem dla instytucji.

4. Dwie pętle uczenia się

Chociaż pojęcie OUS łączy się powszechnie z pracami Senge'go, to jednak za ojca samej koncepcji należy uznać amerykańskiego psychologa organizacji Chrisa Argyrisa. Argyris, na którego idee i ustalenia powołuje się często sam Senge, jest twórcą pojęć uczenia się organizacji zachodzącego w pętli pojedynczej i pętli podwójnej. Pojedyncza pętla uczenia się jest odpowiednia dla zadań rutynowych. Występuje wtedy, kiedy osiągamy zgodność pomiędzy planem, a rzeczywistością, albo, kiedy naprawia się niezgodność przez działanie korekcyjne.

*„Uczenie się na zasadzie pojedynczej pętli polega na zadawaniu jednowymiarowych pytań i uzyskiwaniu jednowymiarowych odpowiedzi”.*¹¹

Podwójna pętla występuje wtedy, kiedy niezgodność jest korygowana przez uzyskanie odpowiedzi, dlatego pojawił się dany problem i umożliwia wyeliminowanie jego przyczyny, a nie tylko objawów.

*„(...) uczenie się na zasadzie podwójnej pętli polega na stawianiu pytań, dotyczących nie tylko obiektywnych zdarzeń, lecz także przyczyn i motywów ich wystąpienia”.*¹²

Analiza zasady podwójnej pętli wykazuje mechanizmy prowadzące do błędów w uczeniu się, zarówno o charakterze społecznym, jak i psychologicznym.

*„Prawdziwe uczenie się bywa hamowane zarówno przez indywidualny, obronny sposób rozumowania, jak i przez organizacyjną rutynę”.*¹³

Uczenie się na zasadzie pojedynczej pętli powoduje, że wiedza danej organizacji zmienia się pod względem pewnych sposobów postępowania, ale podstawowe przekonania pozostają nienaruszone. Na drodze do zmian od podstaw stają mechanizmy obronne, uniemożliwiające krytyczną samoocenę. Taka bariera psychologiczna rozszerza się na obronną rutynę organizacyjną.

*„Nie istnieje nic bardziej szkodliwego dla procesu uczenia się w firmach niż podnoszenie indywidualnej taktiki obronnej do rangi, która obowiązuje w przedsiębiorstwie rutyny”.*¹⁴

¹¹ C. Argyris: *Co zrobić, aby komunikacja wspierała rozwój i uczenie się w firmie*, Harvard Business Review Polska 2004 nr 11, s. 110

¹² C. Argyris: *op. cit.*, s. 111

¹³ C. Argyris: *op. cit.*, s. 112

¹⁴ C. Argyris: *op. cit.*, s. 113

Senge widzi siedem typowych zjawisk, które nazywa ułomnościami w uczeniu się i którym przypisuje przyczyny tego, że organizacje słabo się uczą:

- ludzie widzą swoje obowiązki ściśle określone przez granice swoich stanowisk,
- ubocznym produktem podejścia „moje stanowisko to ja” jest obwinianie innych, na zasadzie „co złego to nie ja”,
- głoszona przez menedżerów potrzeba przywództwa w sytuacjach kryzysowych, jest tylko iluzją aktywności,
- koncentracja na wydarzeniach bieżących, gdy tymczasem dla organizacji ważniejsze są przyczyny zachodzących zmian,
- nieumiejętność obserwowania powolnych zmian prowadzących organizację do sytuacji zagrożenia,
- najwięcej uczymy się z doświadczenia, ale jest to metoda złudna, ponieważ często nie doświadczamy bezpośrednio konsekwencji wielu naszych najważniejszych decyzji,
- sztucznie utrzymywany wizerunek zgranego zespołu kierowniczego.

5. OUS a inne wybrane koncepcje zarządzania

W teorii i praktyce zarządzania pojawiło się tak wiele nowych koncepcji i metod, że można wręcz mówić o modzie na zarządzanie. Ich zwolennicy szukają lekarstwa na trzy podstawowe problemy organizacji tradycyjnych: segmentację, konkurencję i reakcyjność. Część z nich pozostaje w sferze teorii. Niektóre przynajmniej fragmentarycznie znajdują zastosowanie w praktyce. Dyskusja nad nimi rozpoczęła się także w bibliotekarstwie. Jedną z najczęściej omawianych jest benchmarking.

Benchmarking jest ciągłym procesem porównywania się organizacji z lepszymi od siebie. Innymi słowy to ciągłe uczenie się od innych. Tym samym staje się narzędziem, które można wykorzystać w ramach OUS. Ta z pozoru prosta koncepcja w praktyce jest trudna i skomplikowana. Prawidłowo stosowany benchmarking nie jest naśladownictwem. Jego zadaniem jest dostarczanie danych, natomiast rozwiązania muszą być wypracowane. Powoduje to konieczność problemowego postrzegania procesów i rozwoju kreatywności pracowników. Zasadniczym problemem są trudności z pozyskaniem informacji o konkurencji. Oprócz benchmarkingu konkurencyjnego istnieją jeszcze: wewnętrzny (w ramach organizacji) i funkcjonalny (odnoszący się do organizacji spoza branży). Systematycznie stosowany benchmarking jest raczej częścią szerszych koncepcji zarządzania, tak jak w przypadku OUS.

Lean Management (LM) jest koncepcją polegającą generalnie na ograniczaniu kosztów działalności we wszystkich aspektach funkcjonowania organizacji, przy jednoczesnej trosce o zaspokojenie potrzeb klienta. Wymaga to połączenia sprawnej organizacji i zarządzania z wysoką jakością produkcji i usług oraz z zadowalającymi wynikami ekonomicznymi.

LM przybliżyła stosujące ją organizacje do modelu OUS poprzez wdrażanie jej kilkunastu zasad. Są to m.in.: problemowe postrzeganie procesów, uczenie się od innych (również od klienta), praca zespołowa, elastyczność, ciągłe doskonalenie. Mimo wielu zbieżności z OUS w omawianej koncepcji kryje się zasadnicze niebezpieczeństwo. Pro-

ces ograniczania zasobów produkcyjnych dotyka również pracowników. Trudno oczekiwać pełnego zaangażowania we wdrażanie systemu grożącego redukcją etatów.

Rzadziej omawianą, a bardzo ciekawą koncepcją jest **organizacja wirtualna**. Jej zasada opiera się na współdziałaniu kilku organizacji w celu wykonania konkretnego zadania. Po jego zakończeniu organizacja wirtualna przestaje istnieć. Taka technika zarządzania może też być rozumiana jako metoda współpracy zespołów wewnątrz jednej trwałej zewnętrznie organizacji. Organizacja wirtualna posiada wiele cech OUS, takich jak: ciągłe uczenie się, dzielenie się wiedzą, elastyczność, otwartość na zmiany, kreatywność. Przepływ doświadczeń i wiedzy między jej uczestnikami odbywa się na zasadzie benchmarkingu wewnętrznego. Redukcja kosztów wynikająca z niskiej formalizacji, oszczędności czasu, ograniczenie zespołów ludzkich i nakładów rzeczowych przypominają oszczędnościowy LM.

Outsourcing to koncepcja zlecenia wykonania pewnych zadań firmom zewnętrznym. Ponieważ jego stosowanie prowadzi do zmian „odchudzających” w strukturze organizacji, można outsourcing traktować jako narzędzie LM. Nawiązanie bliskich związków z zewnętrznymi dostawcami umożliwi wykorzystanie ich doświadczeń metodą benchmarkingu. Wreszcie uczenie się w celu optymalizowania działań jest wyraźnym elementem OUS. Mimo znacznej popularności w koncepcji tej kryją się podobnie jak w LM niebezpieczeństwa związane z ograniczaniem kreatywności i wywoływaniem barier psychologicznych.

Jedną z ciekawszych, a jednocześnie kontrowersyjnych koncepcji jest **reengineering**. Istota reengineeringu polega na totalnym zakwestionowaniu istniejącej organizacji, rozłożeniu jej na czynniki pierwsze i ponownym złożeniu w sposób bardziej odpowiadający oczekiwaniom. Z punktu widzenia OUS najważniejsze cechy reengineeringu to: przemyślenie przedsiębiorstwa od podstaw, ciągłe dokształcanie się, otwarte stosunki między podwładnymi, a przełożonymi, uczenie się od innych. Podobnie jak outsourcing i LM, reengineering budzi znaczne obawy wśród pracowników.

Total Quality Management oznacza zarządzanie przez totalną jakość, rozumianą nie jako cel, ale jako sposób funkcjonowania organizacji. Do podstawowych zasad TQM należy zaliczyć: ciągłe uczenie, doskonalenie się i innowacje, orientację na klienta, zarządzanie procesowe, stały rozwój i zaangażowanie pracowników. Wiele organizacji rozpoczęło drogę do TQM przez wdrożenie norm ISO 9000. Wdrożenie TQM jest procesem trwającym całymi latami.

Koncepcji i metod zarządzania jest wiele, a konkretna organizacja jest jedna. Przed wybraniem którejkolwiek z nich należy się zastanowić nad ewentualnymi skutkami. Proces wdrażania nowego systemu jest długotrwały, a efekty trudne do przewidzenia. Użyte do porównania koncepcje mają następujące cechy wspólne z OUS: orientacja na proces, orientacja na szeroko pojmowane uczenie się, orientacja na jakość i racjonalność w działaniu, praca zespołowa. Od pracowników wymaga się elastyczności, otwartości wobec klientów, stałego podwyższania kwalifikacji, zdolności do pracy zespołowej.

Wszelkie zmiany w organizacji mogą nastąpić dopiero po uświadomieniu pracownikom potrzeby ich wprowadzenia.

6. Na drodze do organizacji inteligentnej

Uczenie się jest gromadzeniem wiedzy z doświadczeń w celu przystosowania się do środowiska. Wykorzystywanie wiedzy do innowacyjności, a więc do zmieniania środowiska, jest już wyższą formą, jest inteligencją. Chociaż organizacja uczy się poprzez doświadczenia i działania swoich pojedynczych członków, to jej uczenie się nie jest jedynie sumą procesów indywidualnego uczenia się. Istnieją sytuacje, w których organizacja pracuje znakomicie, mimo iż tworzą ją przeciętni uczestnicy. Stan taki wynika z faktu posiadania kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny organizacji można przedstawić wymiennie jako różnicę pomiędzy jej wartością rynkową, a wartością zasobów materialnych. Wyodrębnia się trzy elementy kapitału intelektualnego: ludzki, organizacyjny, relacji z klientami.

Organizacja inteligentna jest wyższą formą OUS, a jej wyróżnikami są: zarządzanie kapitałem intelektualnym (a nie tylko wiedzą), innowacyjność jako warunek istnienia (a nie tylko zaplanowany cel), zapobieganie wystąpieniu przewidywanych błędów (a nie tylko identyfikacja i eliminowanie błędów). Każda organizacja inteligentna jest jednocześnie OUS, ale nie odwrotnie.

Strukturę organizacji inteligentnej określają cztery podstawowe cykle zdolności działania:

- cykl adaptacji: nauczanie – rozwiązywanie – wiedza,
- uczenie się rozwija umiejętności rozwiązywania problemów, a to z kolei wpływa na zwiększenie ogólnego poziomu wiedzy,
- cykl realizacji: wartość – zachowanie – wiedza,
- akceptowanie przez pracowników wartości funkcjonujących w danej organizacji warunkuje autentyczność zachowań i prowadzi do zwiększenia się poziomu wiedzy,
- cykl innowacji: myślenie – komunikacja – wiedza,
- twórcze, zespołowe myślenie pracowników, połączone z rozwojem komunikacji między nimi prowadzi do kreowania nowej wiedzy, czyli oznacza zdolność do innowacji,
- cykl poznania: przyswojenie – zrozumienie – wiedza,
- poznanie określa relację pomiędzy przyswojeniem a zrozumieniem, które z kolei pozwala członkom organizacji zgłębić i przekształcić wiedzę w zakresie struktur organizacyjnych i procesów.

Wiedza stanowi niezbędny zasób, który jest elementem łączącym wszystkie cztery cykle.¹⁵

7. Zamiast zakończenia – „Jak nas widzą, tak nas piszą”

Jeśli we wcześniejszych rozważaniach termin organizacja zastąpimy słowem biblioteka, to otrzymamy bardzo ciekawą teorię zarządzania biblioteką jako organizacją uczącą się. Musimy jednak pamiętać, że wszystkie koncepcje i metody zarządzania

¹⁵ W. M. Grudzewski, I. Hejduk: *Organizacja inteligentna*. W: Liderzy zmian- grupa kapitałowa EXBUD, pod red. G. Gierszewskiej. Warszawa 1997, s. 29-40

pochodzą z sektora produkcyjnego. Są narzędziami, które mają umożliwić osiągnięcie podstawowego celu, jakim jest maksymalizacja zysków. Organizacje nie nastawione na zysk, tzw. non-profit, do których należą biblioteki, szukają możliwości wykorzystania technik zarządzania pochodzących z biznesu. Potrzeba taka wynika z coraz trudniejszej sytuacji finansowej organizacji, a jednocześnie rosnących wymagań klientów. Ale sektor non-profit i komercyjny mają odmienne cele działania. Metody zarządzania przejęte od sektora komercyjnego w niewielkim stopniu uwzględniają misję i publiczny wizerunek organizacji non-profit.

Biblioteka jak każda organizacja niedochodowa ma świadczyć konkretne usługi dla społeczności, ale jednocześnie jest organizacją, która egzystuje niezależnie od tego, co i kto o niej myśli. Nie należy pytać, czy biblioteki przetrwają, lecz czy będą jedynie egzystować, czy też świadomie kreować swoją przyszłość, czy będą organizacjami uczącymi się?

Jedną z konsekwencji wykorzystywania przez instytucje nienastawione na zysk komercyjnych modeli zarządzania jest świadomość konieczności zatrudniania personelu z doświadczeniem menedżerskim. Często jednak profesjonalni menedżerowie, zarządzający organizacjami non-profit, w swoim działaniu kierują się głównie aspektami finansowymi. Rezultatem tego może być odejście od roli, jaką jest zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnych. Kierujący organizacją non-profit musi przyjąć jako priorytet, że wszelkie zmiany powinny służyć lepszemu realizowaniu jej misji. Wyraźne określenie misji przyczynia się do lepszego zrozumienia specyficznych celów organizacji przez klientów i przedstawicieli organów finansowania. Z drugiej strony warunkiem wykreowania OUS jest sposób podejścia kadry zarządzającej do organizacji i zachodzących w niej procesów.

Podstawowe dwa strategiczne cele przywódcy biblioteki to zapewnienie trwałego wsparcia finansowego oraz racjonalne dysponowanie uzyskanymi środkami. Rozwój zasobów ludzkich jest natomiast centralnym elementem jego polityki wewnętrznej.

Profesjonalizm współczesnego menedżera wymaga, aby od postawy kierownika przeszedł do postawy elastycznego lidera. Lider to ktoś więcej niż przywódca, to przywódca, który posiada autorytet, czyli połączenie osobowości i kompetencji.

Elastyczne dostosowywanie celów i strategii biblioteki do wyzwań otoczenia wymaga przedsiębiorczości kadry kierowniczej i umiejętności przewidywania zmian. Elastyczny lider stawia na demokratyczny styl kierowania, zespołowość pracy i szeroko rozumianą wiedzę pracowników.

Sposób, w jaki biblioteka jest postrzegana w swym otoczeniu nazywamy wizerunkiem. To wyobrażenie powstaje u odbiorców na podstawie świadomych i nieświadomych działań biblioteki. Zadaniem lidera jest sterowanie wizerunkiem w pożądanym kierunku, ponieważ tylko pozytywnie odbierana biblioteka będzie mogła liczyć na ewentualne wsparcie ze strony społeczności.

Do stworzenia właściwego wizerunku konieczne są: wysoka jakość obsługi i prawidłowa komunikacja z użytkownikiem. Aby uzyskać te dwa efekty, lider musi czynnie wpłynąć na wykreowanie właściwej kultury organizacyjnej i komunikacji wewnętrznej.

Podstawowym zadaniem staje się pokonanie rutyny. Zasada „moje stanowisko to ja” prowadzi do sytuacji, w której oczekiwania użytkownika dopasowywane są do obowiązujących od dawna reguł i schematów. Użytkownik ma poznać zasady funkcjonowania biblioteki w takim zakresie, w jakim jest to konieczne do skorzystania z jej usług i im się podporządkować. Takie stanowisko jest ignorowaniem potrzeb użytkownika wynikającym z unikania niepewności. Żeby użytkownik był zadowolony należy skoncentrować się na rezultacie pracy, a nie na jej przebiegu. Interakcja z użytkownikiem wymaga, aby stał się aktywnym członkiem organizacji wpływającym na jej kulturę, a nie tylko jednorazowym gościem. Biblioteka nie może biernie oczekiwać na zapytania użytkownika, lecz prowadzić działania wywołujące w środowisku zapotrzebowanie na usługi informacyjne.

Jak wykazaliśmy powyżej OUS ma wiele cech wspólnych z innymi metodami i koncepcjami zarządzania. Jej wyróżnikiem są dwie cechy: myślenie systemowe i uczenie się zachodzące w podwójnej pętli. Lider nowoczesnej biblioteki musi postrzegać swoją organizację jako spójny organizm. W takim żywym organizmie wszystkie procesy są wzajemnie uzależnione, a niedomaganie choćby jednej komórki rzutuje na złe samopoczucie całości. To, co stanowi obowiązek lidera jest trudne do zaszczepienia wszystkim pracownikom, albowiem w bibliotece pojmowanej jako OUS każdy pracownik musi myśleć kategoriami ogólnymi. Zastanawiać się nad tym, jaki wpływ na pozostałe stanowiska pracy wywierają efekty jego działalności. Dzielić się z innymi swą wiedzą i doświadczeniem. Wytworzenie tak rozumianej kultury organizacyjnej wymaga zastąpienia współzawodnictwa współpracą, a także wysokiego stopnia etyki zawodowej. Działanie biblioteki jako spójnego organizmu nie jest możliwe bez sprawnej komunikacji wewnętrznej.

Szeregowy pracownik musi być świadomy, że jego praca służy realizacji misji biblioteki. Ukrywanie przez kadrę zarządzającą realnych problemów powoduje, że pracownik czuje się częścią fałszywej rzeczywistości, co prowadzi do niezrozumienia wielu działań decyzyjnych i wywołuje dezorientację.

Tak jak człowiek rodzi się z pewnym zasobem inteligencji społecznej, tak również niektóre organizacje postrzegane są jako inteligentne z samej swej natury. Niewątpliwie do tej „inteligentnej kategorii” należą biblioteki. W epoce, w której informacja jest towarem, biblioteki stały się dysponentami niezwykle cennego towaru.

Użytkownicy bibliotek korzystają z ich zasobów, aby się uczyć, czyli przekształcać dane (niezinterpretowane informacje) w wiedzę (zinterpretowane informacje).

Nauka kosztuje, ale biblioteki nie czerpią zysków ze swej działalności. Organy finansujące działalność bibliotek wymagają szybkiej poprawy efektywności działań i często uzależniają od tego dalsze wsparcie, co sprzyja powstawaniu wśród bibliotekarzy atmosfery niepewności. W tak napiętej sytuacji trudno jest zazwyczaj opracować długoterminowy plan restrukturyzacji systemu zarządzania. Ewolucyjne metody są mniej ryzykowne. Taką właśnie jest organizacja ucząca się. Bądźmy więc inteligentni i uczmy się.

Bibliografia

1. Argyris C.: *Co zrobić, aby komunikacja wspierała rozwój i uczenie się w firmie*, Harvard Business Review Polska 2004 nr 11, s. 108-118
2. Batorski J.: *Tworzenie zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się*. W: *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie*, pod red. A. Nehring. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu, 2002, s. 103-114
3. Bukowska U.: *Koncepcja uczącej się organizacji*. W: *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, pod red. A. Szalkowski. Kraków: Wydaw. AE, 2005, s. 56-80
4. Czuba M.: *Dylematy zarządzania organizacjami non profit*. W: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumenta*, pod red. A. Nalepka. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, 2005, s. 27-34
5. Ćwik K.: *Organizacja ucząca się a wybrane współczesne koncepcje zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2002 nr 923, s. 84-93
6. Drucker P.F.: *Spółczeństwo pokapitalistyczne*. Warszawa: Wydaw. PWN, 1999
7. Formanek E.: *Niektóre aspekty zarządzania organizacjami non-profit*. W: *Zarządzanie w organizacjach non-profit: strategie, marketing*, pod red. A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha. Bielsko-Biała: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, 2001, s. 103-111
8. Grudzewski W.M., Hejduk I.: *Organizacja inteligentna*. W: *Liderzy zmian - grupa kapitałowa EXBUD*, pod red. G. Gierszewskiej. Warszawa: PAN Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania, 1997, s. 29-46
9. Jaskowska B.: *Koncepcja „biblioteki uczącej się” odpowiedzią na dylemat: stare czy nowe*. W: *Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej. Rzeszów - Czarna, 1-3 czerwca 2005 r.* Rzeszów: Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2005, s. 32-42
10. Kolasińska E.: *Rozwój pracowników w organizacji uczącej się*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2002 nr 923, s. 180-191
11. Kostera M., Kownacki S., Szumski A.: *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*. W: *Zarządzanie: teoria i praktyka*, pod red. W. Piotrowski, A.K. Koźmiński. Warszawa: Wyd. PWN 2002, s. 311-395
12. Kubów S.: *Biblioteka jako organizacja ucząca się*. W: *Usługi – Aplikacje – Treści w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. D. Pietruch-Reizes i W. Babik. Warszawa: Polskie Towarzystwo Informacji Naukowej, 2004, s. 58-62
13. Kwiatkowski S.: *Szkoły wyższe przykład organizacji nieinteligentnych?* W: *Tworzenie organizacji...*, pod red. H. Grajewska-Rychlik. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, 2001, s. 209-234
14. Mikołajczyk Z.: *Elastyczność organizacji – istotnym elementem zarządzania zmianami*. W: *Przemiany społeczne, ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce polskiej*, pod red. K. Hanusik, U. Łangowska-Szcześniak, S. Sokołowska. Opole: Wydaw. Uniwersytetu Opolskiego, 2005, s. 259-269

15. Mikula B.: *Ludzie organizacji uczących się*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2004 nr 647, s. 35-50
16. Miller R.C.: *Biblioteki a aktualne trendy w zarządzaniu*, Biuletyn EBIB [online] 2002 nr 8 [dostęp 14.04.2006]. Dostępny w Internecie: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/37/miller.php>
17. Obora H.: *Rola kultury organizacyjnej w procesie uczenia się przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2003 nr 616, s. 45-54
18. Rokita J.: *Organizacja ucząca się*. Katowice: Wydaw. Akademii Ekonomicznej, 2003
19. Sikorski C.: *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydaw. PWN, 2002
20. Senge P.M.: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2003
21. Supernat J.: *Zarządzanie*. Wrocław: „Kolonial Limited”, 2005
22. Śliwa K.R.: *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*. Warszawa: Wyższa Szkoła Menadżerska SIG, 2001
23. Tabaszewska E.: *Organizacja tradycyjna- ucząca się- inteligentna. Różnice i podobieństwa*, Przegląd Organizacji 2004 nr 3, s. 21-23
24. Żołędowska B.: *Orientacja na użytkownika podstawą doskonalenia jakości usług bibliotecznych*. W: Jakość zarządzania w organizacjach non-profit: konferencja, pod red. A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha. Sosnowiec: Wydaw. WSZiM w Sosnowcu 2004, s. 151-159

A learning library

Modern management theories assume that organizations are open systems exposed to strong influence of the environment. Continuous change of the environment makes it possible for the organisations to survive and develop only if they adapt to the changing needs. Therefore many new conceptions concerning work organisation and management techniques have been formulated. A discussion on them started in library management as well.

One of the most important is the conception of the learning organization (LO) considered to be the model of the future organisation. More than other conceptions it focuses on the enlargement and use of knowledge treated as the source of innovation and the factor decreasing uncertainty and the permanent learning continues.

In the paper the essence and the assumptions of the learning organisation are discussed. The creation of the learning organisation cannot be separated from other management methods and thus some common features with other management conceptions are shown. Some definitions treat the concept of learning organisation as synonymous with the intelligent one but we adopt the view that it is a mixture of a traditional and intelligent one.

We try to answer the question if the learning organisation will remain a theoretical model for libraries or a practical solution to the problems of the present day.