

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGICZNE UCZENIE SIĘ ORGANIZACJI – KILKA UWAG

Streszczenie: Artykuł przedstawia wybrane sposoby wyjaśniania procesów organizacyjnego uczenia się. Z kolei procesy strategicznego uczenia się organizacji są analizowane w kontekście punktów przełomowych w życiu organizacji. Z tej perspektywy podkreśla się rolę zdolności dynamicznych organizacji oraz kluczowych kompetencji dla strategicznego uczenia się organizacji. Strategiczne uczenie się to uczenie się wspierające realizację planów strategicznych, stąd perspektywa strategiczna, a w szczególności szkoła uczenia się i ewolucyjna są tutaj dyskutowane. W końcu podkreśla się znaczenie kierownictwa dla strategicznego uczenia się organizacji, a w szczególności wymóg pewnego rodzaju wizjonerstwa ze strony menedżerów.

Słowa kluczowe: uczenie się, strategiczne uczenie się, kryzys, zmiana, adaptacja.

1. Wstęp

Prezentowany artykuł wpisuje się w obszar tematyczny dotyczący strategicznego uczenia się przedsiębiorstw. Jego celem jest próba określenia, czy w ogóle istnieje takie zjawisko, jak strategiczne uczenie się. Czy procesy uczenia się organizacji można klasyfikować jako uczenie się strategiczne i takie, które strategicznego charakteru nie ma? Czy zatem ten drugi rodzaj procesów uczenia się ma charakter operacyjny? Tego rodzaju wątpliwości, a w szczególności próba doprecyzowania pojęcia strategicznego uczenia się organizacji, są podstawowym obszarem dyskusji przedstawionego artykułu.

2. Organizacyjne uczenie się

Najbardziej przekrojowym ujęciem procesów uczenia się w organizacji są procesy organizacyjnego uczenia się. One bowiem oznaczają, że dochodzi do transferu efektów uczenia się między jednostką a organizacją, między zespołem a organizacją oraz między podmiotami zewnętrznymi a organizacją. Według B. Mikulę organizacyjne uczenie się jest procesem charakteryzującym się tym, że: „odbywa się z udziałem informacji, prowadzi do zmiany zasobów wiedzy i może powodować zmiany za-

chowań ludzi oraz tworzyć zdolności adaptacyjne organizacji, doprowadzając do osiągnięcia stanu proaktywności zmian zachodzących w otoczeniu” [Mikuła 2006, s. 161]. Ważne jest więc „ściśle zestrojenie przedsiębiorstwa z otoczeniem” [Jashapara 2006, s. 90]. Według G. Hubera „organizacja uczy się, jeśli poprzez przetwarzanie informacji zmienia zakres swoich potencjalnych zachowań” [Huber 1991, s. 88-115]. Według tego autora koncepcja organizacyjnego uczenia się zawiera się w czterech procesach. Są to: nabywanie wiedzy, obieg informacji, interpretacja informacji oraz tworzenie pamięci organizacyjnej.

Organizacyjne uczenie się jest niezwykle ważne w warunkach burzliwego otoczenia. P. Nesterowicz rolę procesów uczenia się sprowadza do efektywności operacyjnej oraz zdolności do samoodnowy [Nesterowicz 2001, s. 45]. Z kolei W. Huerlimann uważa, że uczenie się jest główną przesłanką efektywnego i długofalowego rozwoju [Huerlimann 1996, s. 21]. Można wskazać więc dwa podstawowe elementy, które uzasadniają wagę tych procesów. Są to:

- dążenie do doskonalenia działań operacyjnych,
- zwiększanie elastyczności działania.

Przyjąć zatem należy, że organizacyjne uczenie się odgrywa istotną rolę w codziennym funkcjonowaniu organizacji, ponieważ sprzyja zmianom i usprawnia działania operacyjne organizacji. Organizacyjne uczenie się ma jednak szczególne znaczenie ze strategicznego punktu widzenia, stwarza bowiem warunki do zwiększania elastyczności organizacji poprzez wzbogacanie zasobów wiedzy organizacji. Organizacyjne uczenie się ma bowiem wymiar nie tylko adaptacyjny, lecz także transformacyjny.

3. Strategiczne uczenie się

Gdy przyjrzymy się cyklowi życia organizacji, którego twórcą jest Greiner, to z łatwością możemy zauważyć, iż ważną rolę w przechodzeniu do kolejnych faz rozwoju odgrywają mechanizmy koordynacji, wśród których na czołowe miejsce wysuwa się formalizacja. To właśnie dzięki formalizacji kształtowany jest porządek organizacyjny oraz minimalizowana jest niepewność zachowań uczestników organizacji. Wzorce zachowań przekształcają się w rutynowe zachowania organizacyjne. Takie rutynowe zachowania sprawdzają się w określonych warunkach, z czasem jednak ograniczają możliwości dokonywania zmian i adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji. W związku z tym rutynowe zachowania organizacyjne przegrywają w konfrontacji z dynamiczną rzeczywistością. Alternatywą rutynowych zachowań organizacyjnych stają się zdolności dynamiczne (*dynamic capabilities*). Zdolności dynamiczne to także swoistego rodzaju rutynowe zachowania organizacyjne. Zachowania, które pokazują, jak kształtować rutynowe zachowania organizacyjne [Nelson, Winter 1982; Eisenhardt, Martin 2000, s. 1106]. Posiadanie dynamicznych zdolności pozwala organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian. Sednem dynamicznych zdolności są rozwój i odno-

wa zasobów, które ze względu na swój ewolucyjny charakter pozwalają na adaptację do zmieniających się warunków. Taka natura zdolności dynamicznych jest zdeterminowana procesami organizacyjnego uczenia się, kształtując nową logikę organizacyjną [Dosi, Nelson, Winter 2000, s. 15; Dierickx, Cool 1989, s. 1504-1511; Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 520].

Zdolności dynamiczne charakteryzują się ekwifinalnością, homogenicznością i trwałością [Eisenhardt, Martin 2000, s. 1106], a ponadto są trudne w replikacji (do innych podsystemów) w odróżnieniu od kluczowych kompetencji. Przynoszą organizacji wiele korzyści, które wynikają z tego, że w organizacji tworzy się szczególnie potencjał radzenia sobie z dynamiką otoczenia. Dynamiczne zdolności bowiem to umiejętności znalezienia alternatyw wykorzystania zdolności i zasobów organizacji (potencjał kombinacyjny) [Kogut, Zander 1992, s. 383-397]. Zdolności dynamiczne to również umiejętności znalezienia takich obszarów oddziaływania, które są bogate w wiedzę (potencjał koordynacyjny) [Grant 1996, s. 357-387]. Zdolności dynamiczne to także procesy absorpcji informacji i wiedzy z otoczenia (potencjał absorpcyjny) [Cohen, Levinthal 1990, s. 128-152]. W końcu zdolności dynamiczne to większe możliwości uczenia się w wyniku wchodzenia w różnorodne interakcje z innymi podmiotami zewnętrznymi (np. sieci, umowy, współpraca), a tym samym większy potencjał relacyjny. Zatem zdolności dynamiczne są umiejętnościami wpływającymi na elastyczność organizacji.

W sytuacji wystąpienia kryzysu/punktów przelomowych w życiu organizacji dwa istotne zagadnienia stanowią podstawowe zainteresowanie organizacji. Po pierwsze, chodzi o to, aby kryzys w jednym obszarze organizacji nie przeniósł się na pozostałe obszary. Po drugie, ważne staje się maksymalne skrócenie czasu trwania kryzysu. Problematyka kryzysu i sposobów radzenia sobie z taką sytuacją jest gorąco dyskutowana w literaturze. Coraz częściej uwypukla się rolę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w sytuacji kryzysu. W tym kontekście podkreśla się znaczenie szybkości reakcji w komunikowaniu się. Ta z kolei limitowana jest posiadanymi informacjami i wiedzą [Coombs 2007, s. 130-131; Hearit 2006; Millar, Heath 2004].

Zresztą wątek informacji i wiedzy obecny jest w dyskusji dotyczącej kryzysu. Z jednej strony podkreśla się znaczenie uczenia się na bazie doświadczeń (wcześniejszych kryzysów), a z drugiej można zadać pytanie o uczenie się, zanim kryzys się pojawi. Interesujące podejście do problematyki radzenia sobie z kryzysem prezentuje I.I. Mitroff. Autor ten wskazuje na siedem wyzwań, z którymi trzeba się zmierzyć, m.in. emocjonalne IQ, kreatywne IQ, integracyjne IQ, techniczne IQ, estetyczne IQ, duchowe IQ [Mitroff 2005, s. 27-159].

Innym, poza zdolnościami dynamicznymi, rozwiązaniem są kluczowe kompetencje. Kluczowe kompetencje to kolektywne uczenie się w organizacji. Z tego właśnie wynika ważna rola kierowników, szczególnie wyższych szczebli, w kreowaniu warunków do organizacyjnego uczenia się. Kluczowe kompetencje, jak wskazują wyniki badań [Liao, Hu 2007, s. 410], powstają w wyniku transferu wiedzy. Jedno-

częście kluczowe kompetencje stanowią źródło przewagi konkurencyjnej. Można więc twierdzić, że organizacyjne uczenie się stanowi podstawę budowania kluczowych kompetencji, które zmieniają się w czasie jako wynik reakcji na zmieniające się warunki funkcjonowania organizacji.

Na proces strategicznego uczenia się organizacji zwracają uwagę twórcy strategicznej karty wyników R.S. Kaplan oraz D.P. Norton, twierdząc, że zarówno ten proces, jak i proces adaptacji do zmieniających się warunków są fundamentem skutecznego wdrażania strategii organizacji. Strategiczne uczenie się organizacji powinno opierać się na zasadzie tzw. podwójnej pętli uczenia się [Kaplan, Norton 2001, s. 240].

Strategiczne uczenie się to uczenie wspierające organizację w realizacji jej planów strategicznych [Beitler 2005, s. 6]. Literatura wskazuje, że uczenie się jednostek to uczenie się nowych KSA (*Knowledge, Skills, Attitudes* – wiedza, umiejętności, postawy) na potrzeby organizacji [Beitler 2000].

Systematyczne uczenie się sprawia, że rozwiązania, które dotychczas były stosowane w przedsiębiorstwie, z dużym prawdopodobieństwem nigdy już organizacji nie doprowadzą do sukcesu. Zatem dla strategicznego uczenia się istotne staje się swoistego rodzaju wizjonerstwo.

W wielu publikacjach zresztą zwraca się uwagę na rolę lidera w tzw. strategicznym uczeniu się organizacji [Gephart, Marsick 2007]. Można zatem sądzić, że istotną rolę w procesach odnowy, zmian czy kryzysu, a także w obliczu punktów przełomowych odgrywa kierownictwo. Ale szczególnie istotne są procesy uczenia się i wiedza, która staje się podstawą podejmowania przez kierownictwo decyzji, budowania planów i ich implementacji.

Inną perspektywą patrzenia na strategiczne uczenie się organizacji jest stanowisko reprezentowane przez Ch.W. Choo. I tak autor ten wskazuje na to, że strategiczne uczenie się jest efektem permanentnych procesów monitorowania i skanowania otoczenia [Choo 1998].

Warto także procesy strategicznego uczenia się analizować z perspektywy dorobku zarządzania strategicznego. I tak chociażby badania przeprowadzone przez C. Linbloma i J. Quinna wprowadziły nową optykę rozumienia strategii nazywaną szkołą uczenia się. Nie jest dla nich istotne, jak strategia jest formułowana, ale kto ją tworzy, czym ona jest i co zawiera. Takie podejście do strategii eksponuje zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, które traktowane są jako impuls zmian w procesie implementacji strategii. Postępy w implementacji strategii stają się więc podstawą adaptacji planów [Hersey, Blanchard, Johnson 1996, s. 467-468]. Formułowanie i implementacja strategii są powiązane w ciągłym cyklu udoskonalień, decyzje strategiczne zaś ewoluują częściowo w sposób przypadkowy, a częściowo w sposób logiczny, dając ogromne możliwości uczenia się. Należy zaznaczyć, że nie są to wyłącznie decyzje zlokalizowane w obszarach największej władzy, lecz raczej te pochodzące z niższych poziomów organizacji i jej subsystemów (por. [Bower 1970; Burgelman 1980]). W zarządzaniu strategicznym, według tych badań, nie jest ważne, by wie-

dzieć, jak zmieniają się warunki funkcjonowania, lecz by być wrażliwym na sygnały otoczenia i „testować” zmiany strategii poprzez działania realizowane na niewielką skalę. Logiczny inkrementalizm jest wyrazem rozwoju strategii w drodze uczenia się poprzez działanie.

W nuncie uczącym się strategia, ale i organizacja, rozwija się (formuje się, lecz nie jest formułowana) w procesie uczenia się. Zakłada się bowiem, że w złożonym i niepewnym świecie organizacji nie można podejmować działań analitycznych.

Dla ewolucjonistów adaptacja staje się szczególnie ważna. Adaptacja staje się elementem przywracania równowagi funkcjonalnej. Adaptacja jest jednym ze sposobów utrzymywania równowagi z otoczeniem i w przekonaniu autorki podstawowym sposobem utrzymywania równowagi. Adaptacja realizowana jest poprzez procesy implementacji strategii, a więc następuje inkrementalnie w miarę pojawiania się różnych zasobów i nabierania przez nich atrybutu strategicznego.

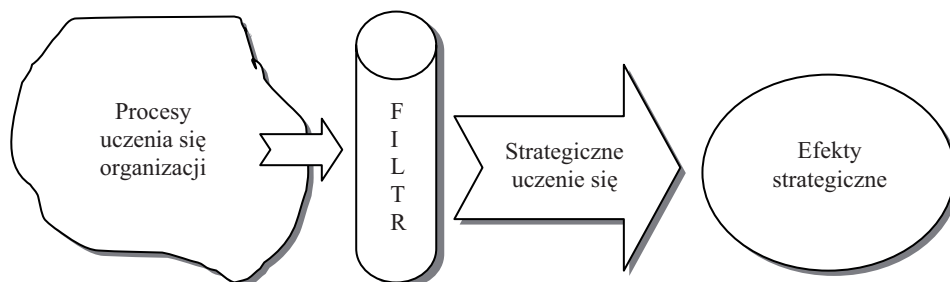
Adaptacja możliwa jest poprzez organizacyjne uczenie się i innowacje. Tak utrzymują również D. Teece i inni w swojej koncepcji dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*) [Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 509-533]. Procesy uczenia się i zasoby wiedzy, będące wynikiem tych procesów, są podstawą budowania pozycji organizacji w otoczeniu.

4. Zakończenie

Podsumowując, warto wskazać na inną jeszcze perspektywę pojmowania strategicznego uczenia się organizacji. M. Voronov sugeruje, że strategiczne uczenie się organizacji może zostać wypracowane z zastosowaniem perspektywy praktyki i jej wpływu na organizacyjne uczenie się. Jedną z implikacji tego punktu widzenia jest znaczenie odejścia od prób zarządzania wiedzą, a bardziej uczestniczenie w projektowaniu uzgodnień dotyczących pracy, które ułatwiają kanalizowanie wiedzy dla osiągnięcia celów organizacyjnych. To podkreśla znaczenie władzy organizacyjnej dla kształtowania strategicznego uczenia się organizacji. Władza organizacyjna odnosi się do aspektów władzy, które są w sposób mniej oczywisty powiązane z wpływem na podmioty organizacyjne, a bardziej powiązane z systemami dyscyplinarnymi, które działają w celu kontrolowania członków organizacji [Voronov 2008].

Niezależnie od tego, jak postrzegany i wyjaśniany jest proces strategicznego uczenia się organizacji, odgrywa on coraz większą rolę, zwłaszcza w odniesieniu do tych podmiotów, które poszukują sposobów lewarowania rezultatów wspierających egzekucję strategii. Organizacje muszą rozwijać kluczowe kompetencje, dzięki którym możliwe jest poszukiwanie i wykorzystywanie wiedzy w relacjach z otoczeniem, ale też wewnątrz. Trzeba mieć świadomość, że nie ma jednej najlepszej metody lewarowania uczenia się na rezultaty strategiczne, niemniej jednak możliwe jest określenie ogólnej idei strategicznego uczenia się organizacji. Procesy uczenia się zachodzą w różnych miejscach i kontekstach organizacji. Niewątpliwie trudno określić, które z nich będą miały charakter strategiczny (przełożą się na sukcesy

strategiczne). Brak bowiem mechanizmów i miar, pełniących funkcję filtra, przez który „przepuszczane” będą tylko procesy o charakterze strategicznym. Strategiczne procesy uczenia się organizacji to te procesy, które mają bezpośrednie powiązania ze strategią. To stwarza dodatkowe trudności, ponieważ wiele procesów zachodzących w organizacji, w tym procesy uczenia się, wzajemnie się wspiera i determinuje. W uproszczeniu strategiczne procesy uczenia się organizacji w ujęciu dynamicznym prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Konwersja procesów uczenia się

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęcie wcześniej zarysowanego sposobu myślenia może stać się przyczynkiem do prowadzenia intensywnych badań zorientowanych na próbę zidentyfikowania czy skonstruowania instrumentów mogących pełnić funkcję filtra dla procesów strategicznego uczenia się.

Literatura

- Beitler M., *Strategic Organizational Learning*, PPI, Greensboro 2005.
- Beitler M., *The role of contract learning in the learning organization*, HR.com, September 2000.
- Bower J., *Business Policy. Text and Cases*, Irwin, Homewood 1979.
- Burgelman R., *Managing Innovating Systems: AS Study in the Process of Internal Corporate Venturing*, Columbia University, 1980.
- Choo Ch.W., *Information Management for the Intelligent Organization. The Art of Scanning the Environment*, ASIS, Medford, New Jersey, 1998.
- Cohen W., Levinthal M., *Absorptive capacity: A new perspective for learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, Vol. 35.
- Coombs W.T., *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, Sage, Los Angeles 2007.
- Dierickx I., Cool K., *Asset stock accumulation and sustainable of competitive advantage*, „Management Science” 1989, Vol. 35, No. 12.
- Dosi G., Nelson R., Winter S., *Introduction*, [w:] G. Dosi, R. Nelson, S. Winter (red.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford 2000.

- Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21.
- Gephart M.A., Marsick V.J., *Strategic Organizational Learning: How Organizations Leverage Learning to Meet Strategic Challenges*, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Burlington 2007.
- Grant R., *The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice*, „Long Range Planning” 1997, Vol. 30, No. 3.
- Hearit K.M., *Crisis Management by Apology: Corporate Responses to Allegations of Wrongdoing*, LEA, London 2006.
- Hersey P., Blanchard K., Johnson D., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1996.
- Huber G., *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*, „Organization Science” 1991, No. 2.
- Huerlimann W., *Uczące się przedsiębiorstwo*, „Zarządzanie na świecie” 1996, nr 10.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą – zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, „Organization Science” 1992, Vol. 3, No. 3.
- Liao S.-H., Hu T.-C., *Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry*, „Technovation” 2007, Vol. 27.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
- Millar D.P., Heath R.L., *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*, LEA, London 2004.
- Mitroff I.I., *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis*, Amacom, New York 2005.
- Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
- Nesterowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No. 7.
- Voronov M., *The Relationship between Power and Strategic Organizational Learning*, VDM Verlag, 2008.

STRATEGIC ORGANIZATIONAL LEARNING – SEVERAL COMMENTS

Summary: The article presents some ways of explaining the organizational learning processes. In turn, organizational strategic learning processes are analyzed in the context of landmarks in the life of an organization. From this perspective the role of dynamic capabilities of the organization and core competences for organizational strategic learning are highlighted. Strategic learning is learning to promote implementation of strategic plans, thereof strategic perspective, in particular learning school and evolutionary approach, is discussed here. Finally the importance of management for organizational strategic learning is stressed, and particularly the requirement of managers to have some kind of vision.