

# Zarządzanie wiedzą

## Wykład

Tworzenie wiedzy — organizacyjne uczenie się

Joanna Kołodziejczyk

25 marzec 2011

# Plan wykładu

- 1 Rola uczenia się
- 2 Indywidualne uczenie się
- 3 Zespołowe uczenie się

# Rola uczenia się

## Cele organizacji:

- osiągnięcie sukcesu
- zwiększenie efektywności i zmniejszenie kosztów działania
- działanie w warunkach agresywnej konkurencji
- efektywne definiowanie i realizowanie strategii.

## Rozwiązania historyczne (bez uczenia się):

- brak długoterminowych rozwiązań i planowania
- krótkoterminowe naprawianie
- poszukiwania efektywności organizacji w technologii i procesach.

**EFEKT:** rozluźnienie związków łączących firmę z pracownikami, traktowanie pracowników przedmiotowo.

## Organizacja ucząca się

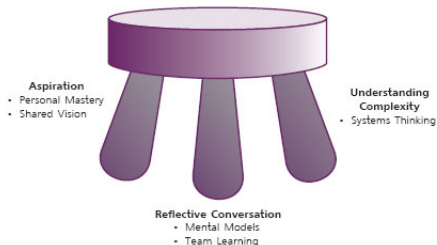
- Organizacja, która angażuje się w systematyczny proces uczenia się z zamiarem rozwijania potencjału, potrzebnego dla osiągnięcia wspólnej wizji członków tej organizacji.
- Organizacja, która wspiera proces uczenia się, podlegając jednocześnie nieustającym zmianom.
- Organizacja, której członkowie rozwijają swój potencjał indywidualnie i zespołowo, aby osiągnąć cel, na którym im zależy.
- Organizacja, w której dominuje kultura uczenia się.

Poprawa produktywności pracowników w zespole. Wymóg współczesnej organizacji, która pozawala zachować im konkurencyjność.

# Cechy organizacji uczącej się

- 1 myślenie systemowe
- 2 mistrzostwo osobiste
- 3 modele mentalne
- 4 wspólna wizja
- 5 uczenie się grupowe

Figure 1: Core Learning Capabilities of Organizations



Source: Adapted from Peter Senge, 1994, *The Fifth Discipline*, New York: Currency Doubleday.

# Myślenie systemowe

## Myślenie systemowe (wikipedia)

To sposób analizy i obserwacji otaczającego świata jako systemu składającego się z podsystemów lub obiektów oddziaływających na siebie. Ułatwia rozważanie o interakcjach między obiektami, oraz stanach całego systemu.

Myślenie systemowe to nie jedno, ale zestaw zwyczajów lub praktyk, które opierają się na przekonaniu, że części składowe systemu można lepiej zrozumieć w relacji ze sobą i z innymi systemami niż w pojedynkę.

Organizacje uczące się korzystać z tego sposobu myślenia przy ocenie ich spółki i systemów informatycznych, które mierzą wydajność organizacji jako całości i poszczególnych jego składników.

# Mistrzostwo osobiste

## Definicja

Zobowiązanie jednostki do procesu uczenia się. Indywidualny tok nauki uzyskuje się poprzez szkolenia i rozwój personelu, jednak nauka nie może być narzucona osobie, która nie jest otwarta na uczenie się.

## Organizacja ucząca się

To suma indywidualnych procesów uczenia się, ale muszą istnieć mechanizmy nauczania indywidualnego, które zostaną przeniesione do organizacyjnego uczenia się.

Badania pokazują, że większość nauki w miejscu pracy jest przypadkowa i nie jest produktem formalnego kształcenia, dlatego ważne jest rozwijanie kultury osobistej, gdzie praktykowane jest mistrzostwo osobiste w życiu codziennym.

# Rozważyć

Czy można nauczyć koszykarza grać w zespole szkoląc go tylko indywidualnie?

Czy skrzypek dobrze zagra z całą orkiestrą, gdy nigdy nie uczył się wspólnego grania?

Czy trzeba się uczyć? Jak lepiej indywidualnie i zespołowo?



## Zespołowe uczenie się

- 1** Nagromadzenie nauczania indywidualnego stanowi zespołowe uczenie się.
- 2** Zespołowe uczenie się ma taką zaletę, że personel szybciej się rozwija i uzyskuje lepsze zdolności rozwiązywania problemów poprzez wymianę doświadczenia, wiedzy i ekspertyz.
- 3** Organizacje uczące się dostarczają narzędzi do zespołowego uczenia się, takie jak otwartość i przekroczenia granic.
- 4** elementami zespołowego uczenia się jest dialog i dyskusja, dlatego ważne jest wykształcenie umiejętności komunikacji i wspólnego zrozumienia.
- 5** Organizacje uczące się zazwyczaj mają doskonałe struktury zarządzania wiedzą, umożliwiające tworzenie, nabywanie, upowszechnianie i wdrażanie wiedzy w organizacji.

# Modele mentalne

- 1 Modele mentalne, to założenia (teorie) zbudowane przez członków organizacji.
- 2 W organizacji uczącej się modele to powinny być kwestionowane/poddawane próbie.
- 3 Ludzie mają tendencję do bycia zwolennikami teorii, które powinni wdrażać a funkcjonują zgodnie z innymi.
- 4 Organizacja ma też pewien rodzaj pamięci, który kultywuje stare zwyczaje, normy i wartości.
- 5 Ważne by mieć narzędzia do zmieniania skostniałej postawy.

# Wspólna wizja

- 1** Rozwój wspólnej wizji jest ważny w motywowaniu pracowników, aby dowiedzieć się, jak tworzy wspólną tożsamość, która zapewnia energię do nauki.
- 2** Najbardziej wartościowe wizje budowane są na indywidualnych wizjach pracowników.
- 3** Aby budować wspólną wizję struktura organizacji musi być płaska, zdecentralizowana.

# Zmiana w organizację uczącą się: zmiana sposobu myślenia

Od ...	Do ...
<p>postawy „wiedza daje władzę”,  wielu poziomów zarządzania,  nieregularnego szkolenia,  władzy wynikającej z zajmowanego stanowiska,  tytulomanii,  nierówno rozłożonej odpowiedzialności,  kultury obwiniania innych,  kultu zasad,  funkcjonalnych silosów  unikania ryzyka,  orientacji na przedsiębiorstwo,  skrytości i braku przejrzystości,  racjonowanego i kontrolowanego dostępu do informacji,  koncentracji na ekspertach i najlepszych pracownikach,  postawy „co ja z tego będę miał?”; „to nie moja działka”;  „jeśli to nie nasz pomysł, to na pewno zły pomysł”,  cynizmu  zespołów zadaniowych dobieranych przez zarząd.</p>	<p>postawy „cenimy dzielnie się wiedzą”,  niewielu poziomów zarządzania,  nieustannego uczenia się,  władzy wynikającej z przynależności do sieci ekspertów,  niezwracania uwagi na tytuły,  wspólnej odpowiedzialności,  kultury odpowiedzialności,  kultu wartości,  zespołów multidyscyplinarnych,  ducha przedsiębiorczości,  orientacji na klienta,  pełnej przejrzystości działań zarządu,  pełnego dostępu pracowników do informacji,  koncentracji na wszystkich pracownikach  postawy „co z tego będzie miał klient?”; „jak mogę pomóc?”; „wykorzystywać najlepsze pomysły bez względu na pochodzenie”.  kultury celebrowania współpracy  wspólnot praktyków</p>

# Cykl uczenia się



Sprzężenie zwrotne pozwala na modyfikowanie zachowania w oparciu o wnioski z poprzedniego doświadczenia.

# Jakość uczenia się

Jakość uczenia się zależy od:

- **jakości obserwacji** — jak dokładna jest zebrana informacja (tzn. na ile informacja obrazuje stan rzeczywisty), jaką posiada wartość poznawczą
- **jakości refleksji** - jaką wartość mają wnioski, na ile prowadzą do głębszego zrozumienia problemu.

# Plan wykładu

- 1 Rola uczenia się
- 2 **Indywidualne uczenie się**
- 3 Zespołowe uczenie się

# Uczenie się

Człowiek uczy się nowych faktów, łączy je w sposób indywidualny (ważny) dla siebie i porządkuje, by uzyskać wynik niezbędny do stworzenia rezultatu: porady czy decyzji.

Uczenie u człowieka może przebiegać w trojaki sposób:

- przez doświadczenie
- przez przykłady (indukcyjne)
- przez odkrycie

Przykłady (który sposób?):

- przeglądanie plików źródłowych w Javie
- obserwowanie rodziców i ich zachowania uczenie się zachowań społecznych
- ??przykład??



# Cele uczenia się

W klasycznym ujęciu uczenie się służy osiągnięciu celów:

- 1 zdobywania wiedzy (wiem co)
- 2 zdobywania umiejętności (wiem jak)
- 3 zmianie postawy uczenia
- 4 poznania przez introspekcję

# Indywidualne uczenie się pracownika organizacji

## Definicja

Zwiększanie zdolności człowieka do podejmowania skutecznych działań.

## Cykle uczenia indywidualnego

- zaplanuj — wykonaj — sprawdź — działaj
- obserwacja — reakcja emocjonalna — osąd — interwencja
- odkrycie — wynalazek — produkcja — upowszechnienie
- obserwacja i refleksja — konkretne doświadczenie — sprawdzenie pomysłów w nowych sytuacjach — formułowanie abstrakcyjnych koncepcji i uogólnień

# Pytania

Czy można uczyć się bez motywacji?

Czy pracownicy mają czas na refleksję (przemyślenia)? Czy to ma wpływ na uczenie się pracownika?

Co to znaczy „uczyć się jak się uczyć”?

Jak objawia się myślenie zachowawcze? Dlaczego jest cechą osób z wysoką inteligencją?

KWESTIONARIUSZ

# Plan wykładu

- 1 Rola uczenia się
- 2 Indywidualne uczenie się
- 3 Zespołowe uczenie się**

# Zespołowe uczenie się organizacji

## Definicja

Zdolność grupy do podjęcia dyskusji i dialogu.

Skuteczne uczenie się posiada następujące cechy

- zdolność wnikliwego rozważania złożonych problemów i harmonijnego połączenia inteligencji wszystkich członków grupy
- zdolność podjęcia innowacyjnych działań, co wymaga jednomyślności
- zdolność dzielenia się rozwiązaniami i umiejętnościami z innymi osobami w zespole

# Dialog

## Definicja

To nieskrępowane i twórcze zgłębianie złożonych zagadnień, obejmujące AKTYWNE słuchanie i tymczasowe rezygnowanie z własnych poglądów, co prowadzi do wyjścia poza subiektywny osąd sprawy i pozwala obiektywnie przyrzeć się własnemu sposobowi rozumowania.

W dialogu WSZYSCY SĄ RÓWNI.

## Cel:

Pozwala na uzyskanie pełniejszego obrazu, a nie ustaleniu wspólnego stanowiska. Dzięki dialogowi zdobywa się wiedzę.

# Dyskusja

## Definicja

Dyskusja to dopełnienie dialogu. Wiąże się z procesem dochodzenia do jednomyślności i podejmowania decyzji.

## Cel:

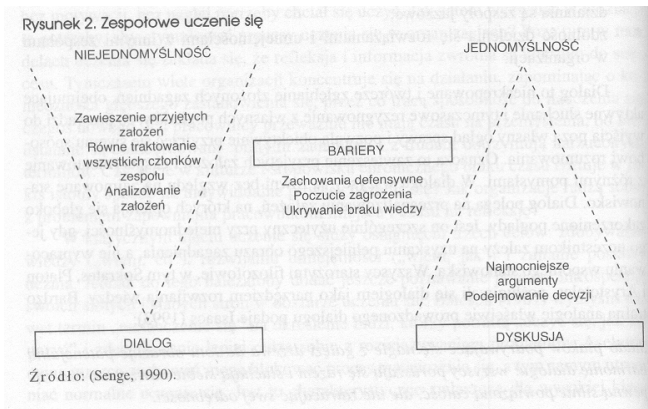
W dyskusji przedstawia się i uzasadnia różne stanowiska, by doprowadzić do wspólnej decyzji rozważając wszystkie argumenty.

Zwycięzca w dyskusji — ten, który ma mocne argumenty.

WROGOWIE dyskusji:

- emocje i krasomówstwo
- zachowania defensywne wynikające ze strachu
- ukrywanie braku wiedzy.

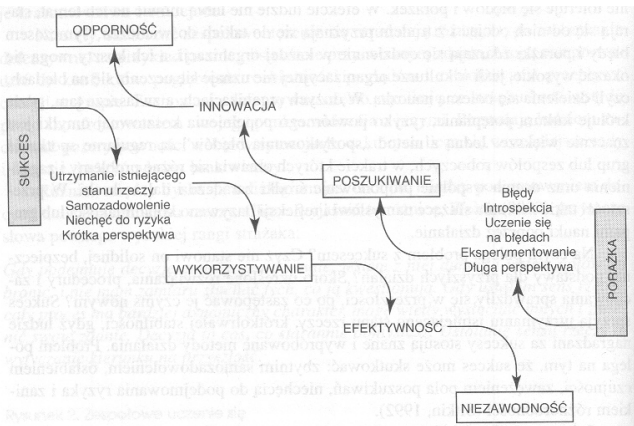
# Zespołowe uczenie się



Źródło: Senge 1990



# Motywacja do uczenia się organizacji SUKCES i PORAŻKA



Źródło: Jashapara 2004

# Pytania

Twój projekt z sukcesem? Jaka to była lekcja? Czy wykorzystano doświadczenia?

Twój projekt z porażką? Jaka to była lekcja? Czy wykorzystano doświadczenia?

Co się lepiej pamięta: porażkę czy sukces?

# Uczenie jedno- i dwupętłowe

## Jednopętłowe

Organizacja postępuje zgodnie ze starymi zwyczajami i wypróbowanymi metodami. Korekty dotyczą starych reguł.

## Dwupętłowe

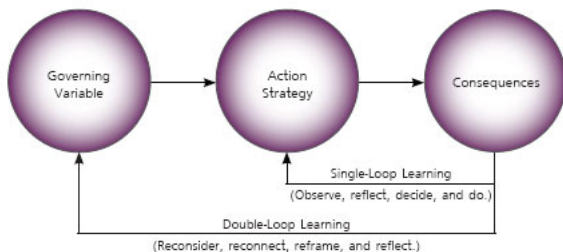
Organizacja stare zasady podważa i zastępuje nowymi. Nie trzyma się kurczowo utartych schematów. Więcej krytyki w ocenie własnego postępowania.

## Przykład: Reakcja na zmniejszenie sprzedaży

- 1 Pociągnięcie do odpowiedzialności działu sprzedaży. Wymuszenie na handlowcach bardziej intensywnej pracy.
- 2 Badania rynkowe, które prowadzą do wniosku, iż sprzedawany produkt nie zaspokaja już potrzeb klienta. Zmiana w procesie produkcyjnym.

# Uczenie jedno- i dwupętlowe

Figure 3: Single-Loop and Double-Loop Learning



Source: Adapted from Chris Argyris and Donald Schön, 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

<http://www.youtube.com/watch?v=Nn3NqvStekY&feature=autoplay&list=PLE1C9E4C80500F469&index=3&playnext=1>

# Poszukiwanie a wykorzystanie

## Poszukiwanie

Uczenie transformacyjne; podejmowanie ryzyka, żonglowanie pomysłami, eksperymentowanie, generowanie innowacji.

## Wykorzystanie

Zachowawcze uczenie się; udoskonalanie starych metod, podnoszenie efektywności.

## Korzyści z uczenia się organizacji

- Utrzymanie poziomu innowacyjności i konkurencyjności.
- Lepsza reakcja na naciski zewnętrzne.
- Mieć lepszą wiedzę do źródeł określających potrzeby klienta.
- Poprawa jakości wyników na wszystkich poziomach.
- Poprawa wizerunku firmy przez coraz większe zorientowanie na ludzi.
- Rosnące tempo zmian w organizacji.