

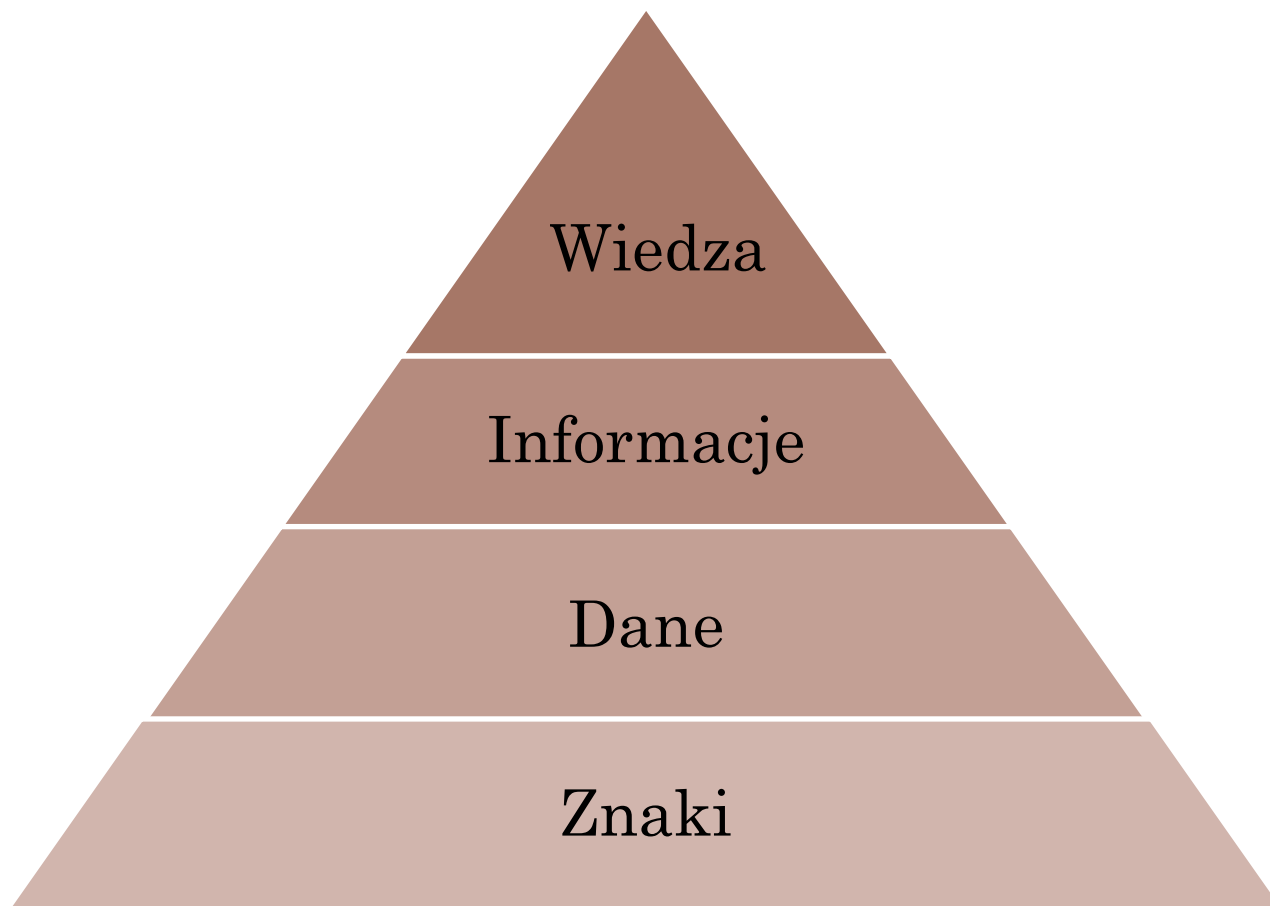
The left side of the slide features a series of vertical stripes in various shades of gray and blue. Overlaid on these stripes are several dark blue circles of varying sizes, arranged in a roughly vertical line that tapers towards the bottom.

# ZARZĄDZANIE ZMIANAMI I WIEDZĄ

# CO TO JEST WIEDZA?

- *Wiedza to zorganizowany zbiór informacji wraz regułami ich interpretowania.*
- *Wiedza to ogół wiadomości i umiejętności posiadanych przez daną jednostkę.*
- *Wiedza to zdolność do wykorzystywania danych i informacji do konkretnego działania.*
- *Wiedza jest informacją, która została pozyskana i przeanalizowana, tak by mogła zostać zastosowana do rozwiązania problemu lub podjęcia decyzji.*
- *Wiedza jest informacją, która została zrozumiana, wzbogacona o osąd i wykorzystana w działaniu.*





Hierarchia wiedzy



# RODZAJE WIEDZY

- *Wiedza dostępna (formalna) – możliwa do zobrazowania w postaci zestawień liczbowych i procedur jako efekt przetwarzania informacji,*
- *Wiedza ukryta (nieformalna) – zasób zbudowany w oparciu o doświadczenie, umiejętności, intuicję.*



# RODZAJE WIEDZY

Wiedza dostępna:

- charakteryzuje się łatwością w przekazywaniu między organizacją a pracownikami,
- jest ona „wyrażana” w postaci procedur, opisów słownych, dokumentacji technicznej, patentów itp.



# RODZAJE WIEDZY

## Wiedza ukryta:

- nie może być ona w łatwy sposób przekazana,
- przekazywanie tej wiedzy jest procesem długotrwałym i odbywa się na drodze osobistych kontaktów, podpatrywania, naśladowania,
- jest trudna do wyrażenia w postaci reguł, przepisów, procedur.



# MODEL KONWERSJI WIEDZY

	Wiedza ukryta	Wiedza jawna
Wiedza ukryta	Socjalizacja	Eksternalizacja
Wiedza jawna	Internalizacja	Kombinacja



# MODEL KONWERSJI WIEDZY

- Socjalizacja czyli zdobywanie wiedzy przez interakcje z tymi, którzy już ją posiadają, przez podpatrywanie i współdziałanie,
- Eksternalizacja wiedzy, czyli formalizacja wiedzy nieformalnej, kodyfikacja doświadczeń jednostek i grup, by inni mogli ich się nauczyć, a nawet je udoskonalać,
- Kombinacja, czyli wzbogacenie wiedzy formalnej; analiza skodyfikowanej wiedzy i wprowadzenie do niej modyfikacji,
- Internalizacja wiedzy, czyli wykorzystania wiedzy formalnej i przekształcenia jej w wiedzę domyślną, nauczenie się skodyfikowanej wiedzy i wykorzystanie jej w działaniu.





# RODZAJE WIEDZY

- Wiedzieć „co” – odnosi się do wiedzy o faktach, np. ilu studentów studiuje na Politechnice Lubelskiej, jaki jest deficyt w bilansie płatniczym w Polsce, itp.
- Wiedzieć „dlaczego” – dotyczy praw zachodzących w naturze, w ludzkim umyśle i w społeczeństwie.
- Wiedzieć „jak” – odnosi się do umiejętności wykonywania konkretnych zadań i czynności.
- Wiedzieć „kto” – ukazuje, kto konkretnie jest specjalistą w danej dziedzinie wiedzy, jaki jest zakres wiedzy i jakie zdolności posiada ta osoba do jej przekazywania innym.



# RODZAJE WIEDZY

Uwzględniając kryterium formy występowania wiedzy w organizacji wyróżnia się:

- wiedzę skodyfikowaną (bazy danych, mapy wiedzy, raporty, podręczniki etc.),
- wiedzę spersonalizowaną indywidualnie (wiedzę będącą w posiadaniu poszczególnych jednostek, obejmującą indywidualne umiejętności, kompetencje i schematy zachowania),
- wiedzę spersonalizowaną zbiorowo – postawy, umiejętności, nawyki zachowań w grupie, mające swe źródło we wspólnych doświadczeniach, przede wszystkim związanych ze współdziałaniem w zakresie realizacji określonych zadań.



# RODZAJE WIEDZY

Uwzględniając kryterium formy występowania wiedzy w organizacji wyróżnia się:

- wiedzę skodyfikowaną (bazy danych, mapy wiedzy, raporty, podręczniki etc.),
- wiedzę spersonalizowaną indywidualnie (wiedzę będącą w posiadaniu poszczególnych jednostek, obejmującą indywidualne umiejętności, kompetencje i schematy zachowania),
- wiedzę spersonalizowaną zbiorowo – postawy, umiejętności, nawyki zachowań w grupie, mające swe źródło we wspólnych doświadczeniach, przede wszystkim związanych ze współdziałaniem w zakresie realizacji określonych zadań.



## RODZAJE WIEDZY – PODZIAŁ WIEDZY ZE WZGLĘDU NA JEJ ISTOTNOŚĆ DLA CELÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

- wiedza kluczowa technologiczna – stanowi źródło siły przedsiębiorstwa w porównaniu z konkurencją, odróżnia organizację na tle jej kluczowych konkurentów,
- wiedza kluczowa koordynacyjna – umożliwia „robienie” użytku z innej wiedzy, jest trudna do skopiowania i zastosowania w innej organizacji; oparta o relacje międzyludzkie, wypracowane sposoby postępowania i wiele innych tzw. „miękkich” czynników, które w znaczący sposób wpływają na wykorzystywanie całej wiedzy zgromadzonej w przedsiębiorstwie,



## RODZAJE WIEDZY – PODZIAŁ WIEDZY ZE WZGLĘDU NA JEJ ISTNOŚĆ DLA CELÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

- wiedza pomocnicza – niezbędna do funkcjonowania przedsiębiorstwa, której nie musimy posiadać na własność (np. używanie oprogramowania zakupionego od innej firmy),
- wiedza rynkowa – to zrozumienie przez organizację segmentów rynku, klientów oraz ich potrzeb.



# CECHY WIEDZY

- dominujący charakter – wiedza wskazywana jest jako najistotniejszy i strategiczny zasób obok istniejących: kapitału, ziemi i pracy,
- niewyczerpalność – wiedza, jako jedyny zasób nie zużywa się, a jednocześnie im częściej i więcej jest używana, tym wartość jej rośnie,



# CECHY WIEDZY

- **symultaniczność** – nie istnieją specjalne bariery, które by uniemożliwiały użycie tej samej wiedzy przez kilka osób jednocześnie, wiedza może być w tym samym czasie wykorzystywana przez wiele osób, w wielu miejscach jednocześnie;
- **nieliniowość** – nawet odrobina wiedzy może powodować niewyobrażalne konsekwencje i odwrotnie olbrzymia ilość wiedzy może okazać się bezużyteczna;



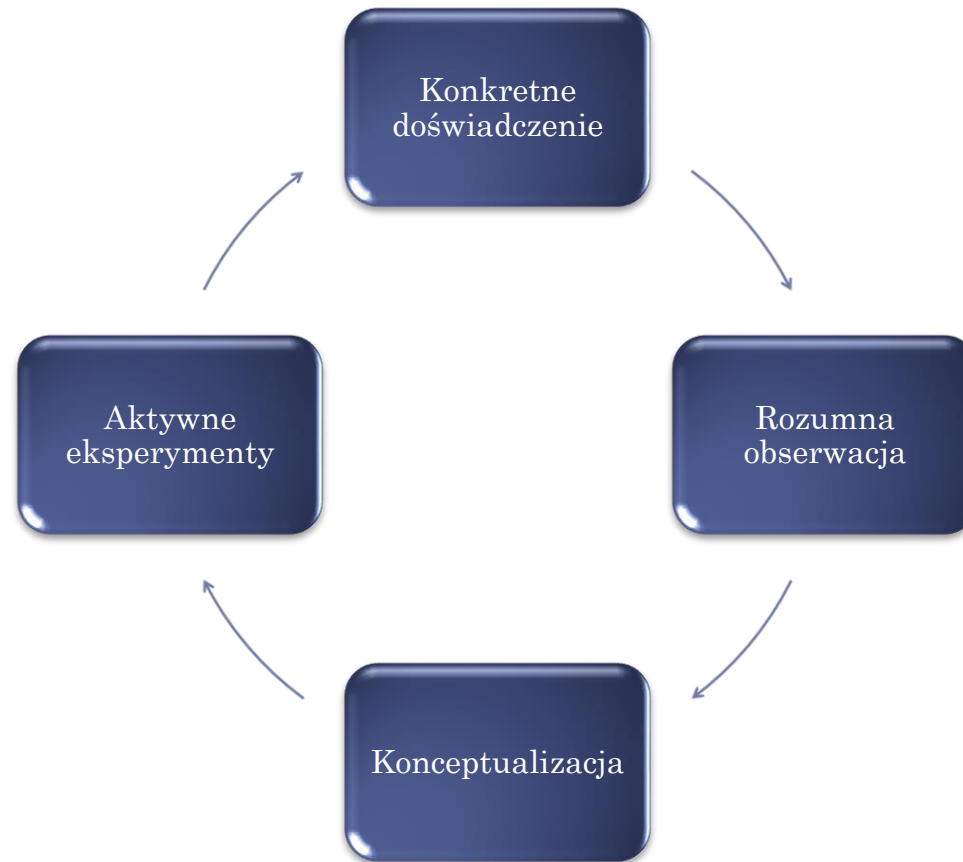
# CECHY WIEDZY

- Wiedza może być tworzona różnymi metodami.
- Jest trudna do uchwycenia i pełnego wykorzystania.
- Jest względna i wieloznaczna, co powoduje, że może być inaczej interpretowana przez inne osoby.
- Ma zdolność do szybkiej dezaktualizacji, co wymusza konieczność zapominania, oduczania się.





# UCZENIE SIĘ



Model cyklu uczenia się na poziomie jednostki



# UCZENIE SIĘ ORGANIZACJI

- *Uczenie się organizacji to jej ciągłe zachowania adaptacyjne. (Cyert, March)*
- *Uczenie się organizacji to proces, na który składają się zmiany w obrębie zasobów wiedzy, tworzenie wspólnych wzorców działań oraz wzrost organizacyjnych kompetencji służących bieżącej działalności i rozwiązywaniu problemów. (Probst, Raub, Romhardt)*
- *Uczenie się organizacji to rozwój i zagospodarowanie nowej wiedzy, która może wpływać na zachowania i pomaga firmie kreować bogactwo. (Bratnicki, Austen, Sikorka)*
- *Uczenie się to proces z udziałem informacji i wiedzy, prowadzący do zmiany w zasobach wiedzy organizacji i wywołujący zmiany w działaniach i zachowaniach ludzi oraz tworzący zdolności adaptacyjne organizacji. (Mikuła)*



# UCZENIE SIĘ ORGANIZACJI

Proces organizacyjnego uczenia można uznać za skuteczny, jeśli:

- wystąpiła stała zmiana w sposobie funkcjonowania organizacji (oceniana pozytywnie),
- wystąpiła zmiana nietrwała, ale zawierająca nowe, dotychczas niestosowane elementy,
- nastąpi zmiana (*in plus*) w ilości informacji posiadanych przez organizację.



# SPSOBY ORGANIZACYJNEGO UCZENIA

- *tradycyjny* – powiększanie kompetencji pracowników poprzez ich aktywny udział w kursach szkoleniowych, seminariach, treningach, warsztatach, konferencjach itp., to również samokształcenie i wzajemne przekazywanie sobie wiedzy przez pracowników;
- *empiryczny* – jest to proces zdobywania wiedzy poprzez praktyczne działanie;
- *cybernetyczny* – polega na ciągłym kwestionowaniu i weryfikacji istniejących założeń dotyczących funkcjonowania organizacji oraz na odkrywaniu nowych sposobów postrzegania norm i zasad organizacyjnych.



Subprocesy organizacyjnego uczenia się	Przykładowe sposoby realizacji subprocesów
Tradycyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– trening zespołu pracowniczego ukierunkowany na wzrost umiejętności działania zespołowego, w tym komunikowania i spójności zespołu;</li> <li>– szkolenia prowadzone przez przełożonych i specjalistów zewnętrznych;</li> <li>– zespołowe uczenie się – m.in. przez wzajemne przekazywanie sobie wiedzy.</li> </ul>
Empiryczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdobywanie doświadczeń poprzez zespołowe działanie;</li> <li>– rozwijanie umiejętności dialogu;</li> <li>– uczenie się z doświadczeń innych, np. poprzez kontakty z odbiorcami, dostawcami, pracownikami innych organizacji, omawianie błędów i problemów.</li> </ul>
Cybernetyczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przegląd sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych;</li> <li>– kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania zespołu i jego współpracy z innymi jednostkami;</li> <li>– modyfikowanie założeń członków zespołu poprzez poddawanie ich zespołowej ocenie;</li> <li>– tworzenie, wyjaśnianie i pogłębianie wizji przyszłości;</li> <li>– praca zespołowa nad nowymi rozwiązaniami;</li> <li>– tworzenie nadmiaru pomysłów poprzez wykorzystanie technik twórczego rozwiązywania problemów.</li> </ul>

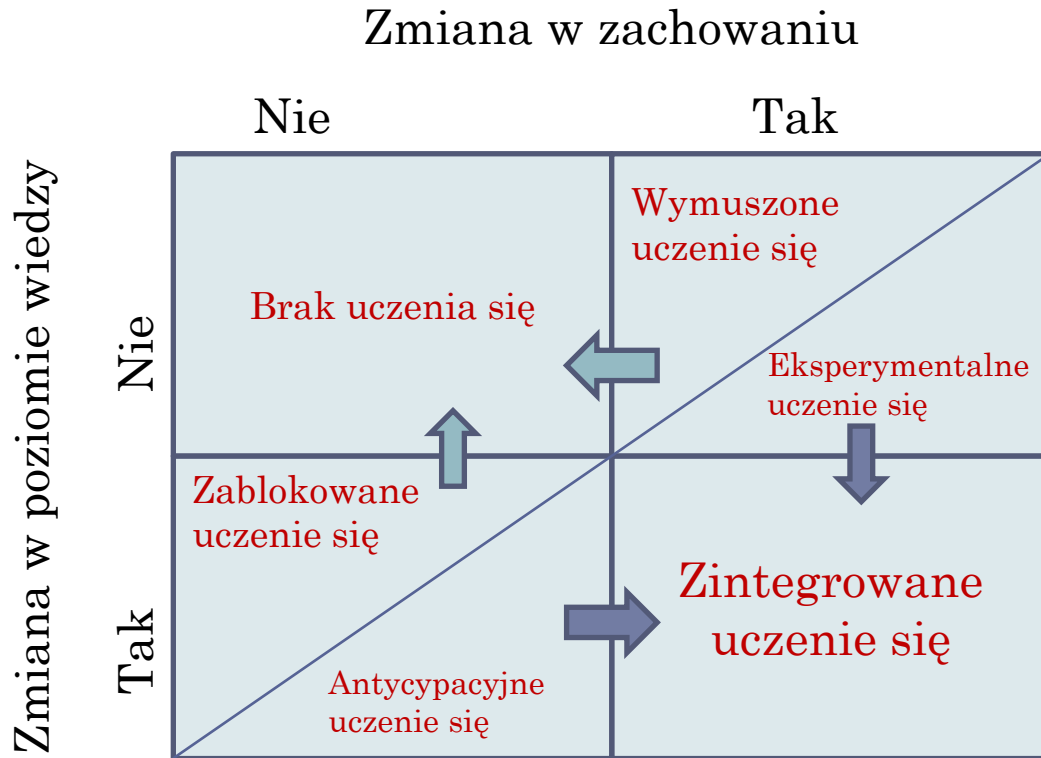


## POZIOMY UCZENIA SIĘ ORGANIZACJI – KTO SIĘ UCZY?

- *Indywidualny poziom* – dotyczy członków organizacji jako niezależnych jednostek, przejawia się pozyskiwaniem przez te jednostki nowych umiejętności, kompetencji, wartości, norm, zmiany w indywidualnej interpretacji rzeczywistości, nabywania umiejętności poprzez doświadczenie itp.,
- *Grupowy poziom* dotyczy społeczności tworzonych w organizacji w momencie interakcji (komunikacji, wspólnie realizowanych działań); przejawia się wymianą informacji i wiedzy między ludźmi oraz tworzeniem wspólnego podejścia, obrazu rzeczywistości, podejmowaniem wspólnych decyzji i działań,
- *Organizacyjny poziom* dotyczy wiedzy organizacyjnej – strategii, systemów, kultury, procedur, technologii, struktury itp., przejawia się utrwalaniem wyników uczenia się członków organizacji i grup w tych elementach organizacji oraz ich modyfikacją.



# CO JEST TREŚCIĄ ORGANIZACYJNEGO UCZENIA? – ZMIANA W PERCEPCJI CZY ZMIANA W ZACHOWANIU?



Rys. Relacje między zmianą w zachowaniu, zmianą w poziomie wiedzy a rodzajami uczenia się

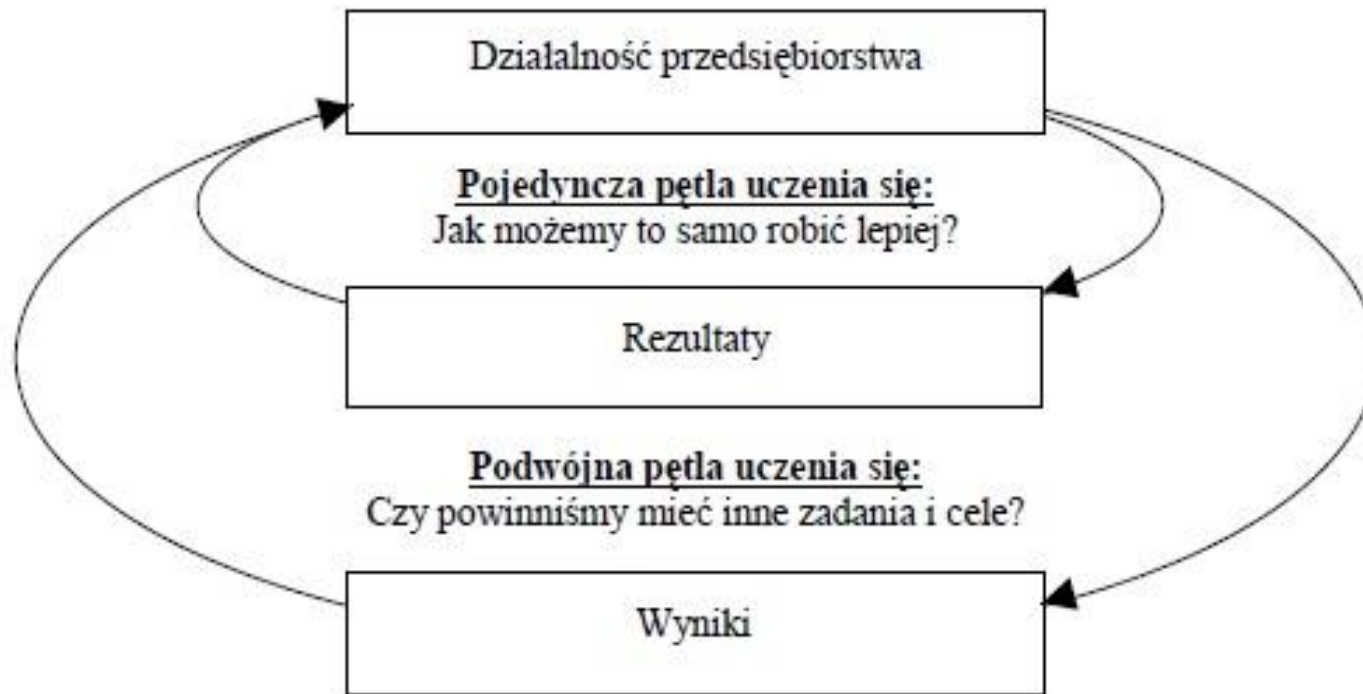


## JAKI JEST ZAKRES UCZENIA SIĘ – ZMIANA DOSTOSOWAWCZA CZY ZMIANA RADYKALNA?

- Jędnopętlowe uczenie się oznacza ciągle korygowanie, uzupełnianie przyswojonej wiedzy w celu przeciwdziałania zakłóceniom pojawiającym się w trakcie realizacji zadań. Proces uczenia się ukierunkowany jest na rozpoznanie i eliminowanie błędów oraz zapewnienie efektywności funkcjonowania.
- Dwupętlowe uczenie odbywa się w celu utrzymania pożądaných parametrów wyników niezbędne jest dokonanie zmiany w zakresie celów, norm, wartości i struktur czy zasad działania.







Pojedyncza i podwójna pętla uczenia się.



# STYL ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ

Do identyfikacji, analizy i oceny procesów uczenia się mogą być wykorzystane trzy kluczowe zjawiska:

- technika przekazu wiedzy – konkretny rodzaj zachowania uczestników organizacji, służący przekazowi wiedzy pomiędzy osobami, uczestnikami organizacji,
- sposób przekazu wiedzy – cecha procesu przekazywania wiedzy w przedsiębiorstwie zidentyfikowana na podstawie siły i częstotliwości stosowania w przedsiębiorstwie określonych technik przekazu wiedzy
- styl organizacyjnego uczenia się – opisuje stopień nasilenia występowania określonych sposobów przekazu wiedzy w procesach uczenia się.



## Sposoby i techniki organizacyjnego uczenia się

### *Poszukujący:*

- wymiana opinii przy okazji pracy w formalnych zespołach czy grupach
- bezpośrednio i spontaniczne: wymiany zdań, nieformalne dyskusje i spotkania pracowników,
- wymiana doświadczeń w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, sporządzania raportów o szczególnych wydarzeniach oraz z realizacji formalnych procedur.

### *Podający:*

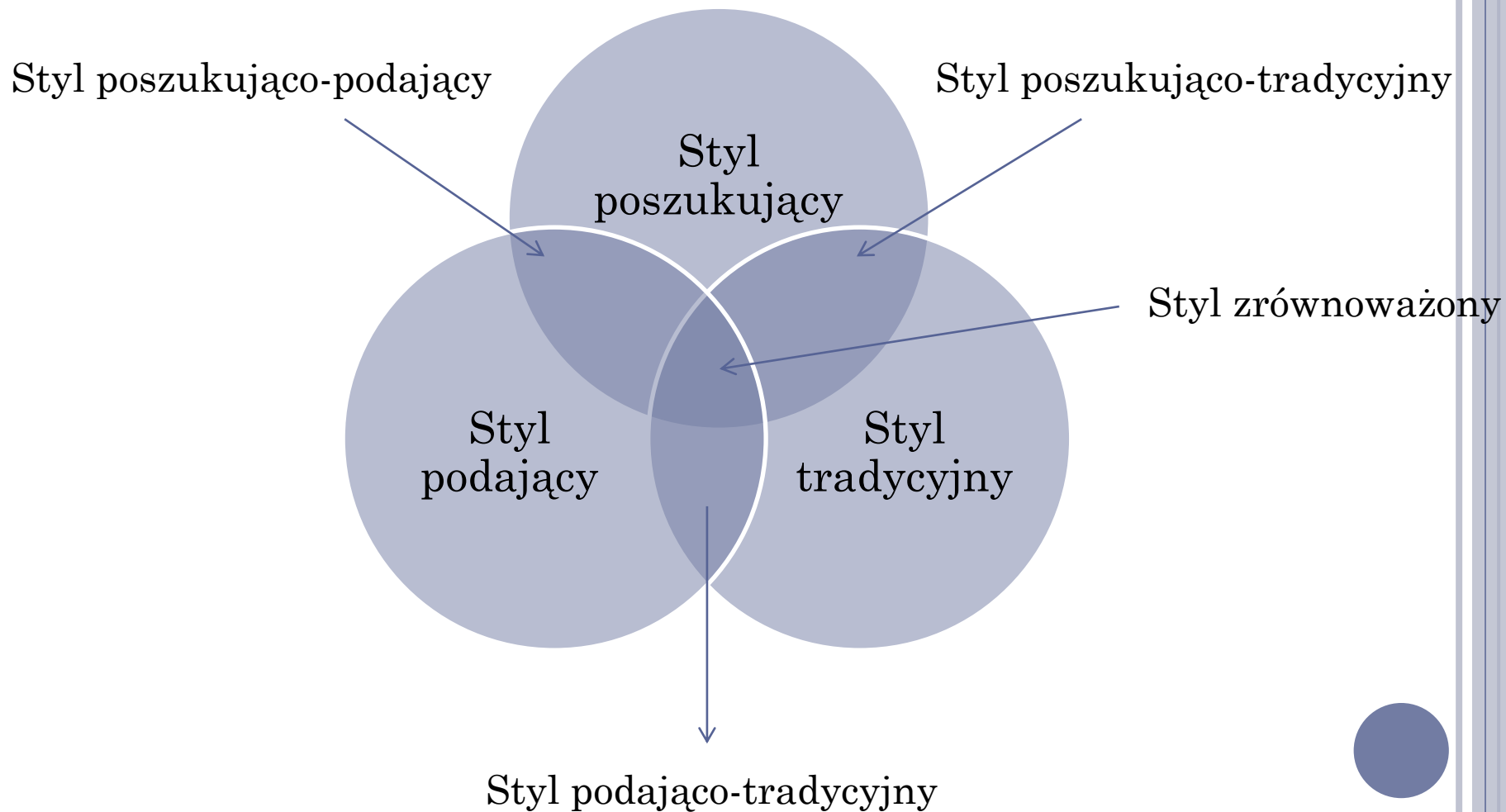
- zebrania, spotkania, szkolenia z udziałem wewnętrznych trenerów,
- udział pracowników w wewnątrzorganizacyjnych konferencjach i praktykach
- przekazywanie formalnych opisów procedur, sposobów postępowania, wykorzystywania wiedzy zgromadzonej w hurtowniach danych

### *Tradycyjny:*

- staże wewnątrz przedsiębiorstwa,
- „terminowanie” u doświadczonych pracowników,
- obserwacje bardziej doświadczonych pracowników.



Schemat identyfikowania stylów uczenia się na podstawie kryterium dominującego sposobu uczenia się



# ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ – ZAŁOŻENIA

- organizacje podobnie jak organizmy żywe mogą się uczyć;
- uczenie się jest podstawową wartością;
- w procesie uczenia się powinni uczestniczyć wszyscy pracownicy, ponieważ od każdego z nich zależy przyszłość firmy; organizacja musi stwarzać warunki do ich rozwoju (zespołowe formy uczenia się);
- konieczna jest odpowiednia motywacja pracowników do uczenia się uwzględniająca indywidualne różnice w sposobie ich nauki);
- proces uczenia się winien być ciągły i świadomy.



# ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ TO...

- *„organizacja maksymalnie elastyczna, w której rutyna, nawyki i stereotypy nie zastępują dynamicznej rzeczywistości”*
- *„organizacja, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości”*
- *„zdobywająca i implementująca wiedzę w strukturach, produktach, procesach i praktykach organizacyjnych”*
- *„organizacja w której ludzie ciągle rozwijają swoje zdolności do tworzenia efektów, których pragną, gdzie stymulowane są nowe i ekspansywne wzory myślenia, uwalniane zbiorowe aspiracje, a ludzie ciągle się uczą, jak się uczyć razem”*



# ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ

- Sednem organizacji uczącej się, według Senge, jest zmiana sposobu myślenia – *„przejście od postrzegania siebie, jako bytu odseparowanego od świata do jedności ze światem; od postrzegania problemów, jako powodowanych przez kogoś lub coś innego do spostrzeżenia, że nasze własne działania tworzą problemy, których doświadczamy”*.



<u>Organizacja tradycyjna</u>	<u>Organizacja ucząca się</u>
Karanie za popełnione błędy	Uczenie się na błędach
Wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe	Ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia
Działanie na podstawie stałych procedur pracy	Dostosowywanie procedur pracy do sytuacji
Kierownik rozdziela zadania, monitoruje i kontroluje personel	Kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników
Wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania	Delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania
Niepodejmowanie ryzyka, postępowanie ostrożne na podstawie formalnych instrukcji	Podjęcie ryzyka
Odradzanie eksperymentowania	Zachęcanie do eksperymentowania
Prowadzenie rewizji struktur i procesów dopiero po wystąpieniu „katastrofy” lub radykalnych zmian w otoczeniu	Rutynowe rewizje procedur działania
Zniechęcanie do kwestionowania skuteczności pracy	Zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy
Zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań	Zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań
Podjęcie decyzji na podstawie intuicji i (lub) ustalone procedury	Podjęcie decyzji na podstawie danych empirycznych
Utrudnienia we prowadzeniu ścisłej współpracy i realizacja zadań rozłącznie od innych wydziałów	Ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami





# FILARY ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

- *myślenie systemowe* – postrzeganie otoczenia i organizacji w sposób kompleksowy z uwzględnieniem różnorodnych, skomplikowanych zależności;
- *mistrzostwo osobiste*, czyli chęć i umiejętność kształtowania własnej wizji, doskonalenia umiejętności, ale przede wszystkim doskonalenia w wymiarze osiągania dojrzałości emocjonalnej;
- *modele myślowe*, uświadamianie i wyjaśnianie stosowanych modeli myślowych, zrozumienie, w jaki sposób kształtują one percepcję i zachowania członków organizacji;
- budowanie *wspólnej wizji przyszłości*, czyli kreowanie wspólnej tożsamości i poczucia sensu działalności;
- *zespołowe uczenie się*, czyli rozwijanie zdolności grupy do zdobywania i akumulowania wiedzy.

