Lena Staś
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

ZMIANY W PROCESACH DECYZYJNYCH W ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Wprowadzenie

Dynamika zmian XXI wieku jest bezsprzeczna. Funkcjonowanie w takich okolicznościach jest wysoce ryzykowne, a zarazem trudne i wymagające wzmożonej czujności i wysiłków intelektualnych kadry zarządzającej. Aby organizacje przetrwały, kierownictwo stara się uczyć nie tylko na swoich, ale także na cudzych błędach oraz na pozyskanych różnymi drogami informacjach dotyczących nie tylko przeszłości, ale i teraźniejszości i prognoz przyszłości. Celem artykułu jest wskazanie zmian zachodzących w procesach decyzyjnych, jakie niesie za sobą realizacja koncepcji organizacji uczącej się.

Organizacja ucząca się a procesy decyzyjne

W literaturze przedmiotu można zauważyć liczne refleksje dotyczące organizacji uczącej się. Organizacja ucząca się to taka, która „jest zdolna do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, czyli do uczenia się na własnych błędach i sukcesach”[1]. Zasadne byłoby dodanie do tego stwierdzenia umiejętności wyciągania wniosków także z błędów i sukcesów innych organizacji, co może okazać się mniej kosztownym sposobem zdobywania doświadczenia, a przez to uczenia się. Należy jednak pamiętać o tym, że wszelkie zmiany organizacji mają początek w zmianach zachowań pracowników, a w dalszej kolejności w zmianie postaw. Kierownictwo odgrywa tutaj kluczową rolę i to nie tylko ze względu na stanowienie

[1] P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 12.

budżetów szkoleniowych czy systemów motywacyjnych, ale przede wszystkim jako wzór do naśladowania. Organizacje chcące się zmieniać dążą do wypracowania u siebie procedur nabywania nowych informacji i umiejętności, chcą się systematycznie uczyć.

Warunkiem koniecznym dla zaistnienia warunków dla uczenia się organizacji jest proces edukacji jej poszczególnych członków (edukacja rozumiana tutaj jako zdobywanie wiedzy i doświadczenia, a następnie na tej bazie wnioskowania np. o sposobach rozwiązania zidentyfikowanych problemów)[2]. Organizacja, która nie pozwala na rozwój swojego personelu, zamyka sobie drogę do stawania się organizacją uczącą się. Aby umożliwić uczenie się uczestników organizacji oraz organizacji jako całości, należy[3]:
- myśleć systemowo,
- osiągać mistrzostwo osobiste,
- identyfikować modele myślowe występujące w organizacji,
- budować wspólną wizję przyszłości,
- uczyć się zespołowo.

Procesy decyzyjne zarówno umożliwiają pracę zespołową, podczas której można pozyskiwać wiedzę i doskonalić siebie oraz obdarowywać innych członków zespołu swoimi spostrzeżeniami. Dzięki wspólnej pracy można także pozyskać informacje nie tylko jak inni myślą, ale i z jakiej przyczyny oraz w jaki sposób wnioskują na określony temat, np. omawianego problemu decyzyjnego. Wspólna praca powoduje generowanie, prędzej czy później, wspólnych celów działania i wspólnego widzenia przyszłości organizacji. Grupowa praca pozwala nie zapominać o powiązaniach wewnątrzorganizacyjnych w postaci zależności i wspólnych oddziaływań w razie wystąpienia zakłóceń/dysfunkcji. Procesy decyzyjne, które nie są wyłącznie indywidualnym działaniem decydentów, mogą zyskać więc na jakości.

Wychodząc z zacytowanej definicji koncepcji organizacji uczącej się można zauważyć, że raczej kierownicy powinni skłaniać się do zwiększonego wymiaru grupowego podejmowania decyzji, przynajmniej w niektórych etapach tego procesu. Odejście od tylko indywidualnego decydowania może budzić wątpliwości i obawy, ale należy zbilansować je z korzyściami, jakie można osiągnąć. Konieczność i nieuchronność takich zmian

[2] A. Purgat, L. Staś, *Koncepcja organizacji uczącej się oparta na benchmarkingu na przykładzie Urzędu Miasta Poznania*, w: *Zarządzanie sektorem publicznym i prywatnym w społeczeństwie informacyjnym*, Wyd. Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2005, s. 200.

[3] P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, s. 20–23.

wydaje się oczywista, choć kwestię sporną może stanowić jeszcze czas, jako moment wdrożenia tej koncepcji powszechnie.

W literaturze przedmiotu wymienia się kilka grup czynników organizacyjnych, które determinują uczenie się ludzi/jednostek/członków organizacji[4]:
- wewnętrzna sytuacja organizacji,
- rodzaj wykonywanej pracy,
- wymagania od jednostki związane z pracą.

Cytowany autor wymienia: filozofię danej organizacji z nastawieniem na rozwój, rodzaj i wielkość zasobów przeznaczonych na rozwój, relacje między współpracownikami i przełożonym o orientacji rozwojowej i społecznym wsparciu, możliwość wykorzystania zróżnicowanych umiejętności jednostki, poczucie ważności wykonywanej pracy, stopień identyfikacji z wykonywanym zadaniem, poczucie autonomii, możliwość uzyskania informacji zwrotnych o efektach własnej pracy, zmienność pracy (roli, charakteru), charakterystyka wykonywanych zadań (możliwość wprowadzania zmian, wysoki poziom odpowiedzialności), przeszkody i ograniczenia (radzenie sobie w trudnych sytuacjach, trudności w kierowaniu grupą). Odnosząc powyższe kwestie do procesów decyzyjnych można zwrócić uwagę na to, że projektując procesy decyzyjne w organizacji należy uwzględnić w miarę dużą swobodę decyzyjną (odpowiednią do stopnia dojrzałości i poziomu motywacji personelu partycypacji w zarządzaniu), umożliwić grupowe podejmowanie decyzji (albo co najmniej wprowadzić zespołową pracę podczas niektórych etapów podejmowania decyzji), zachęcać do współdecydowania, popierać rozwijanie kierowników i ich podwładnych w kierunku poznawania metod i narzędzi wspierających podejmowanie decyzji, wyposażanie ośrodków/centrów decyzyjnych w odpowiednie narzędzia wspierające podejmowanie decyzji, umożliwianie pozyskania tzw. feed back dotyczącego wyników procesu, np.: o trudnościach podczas realizacji decyzji, o skutkach końcowych, ponadto wspierać doskonalenie decydentów w pracy zespołowej, przygotowywanie zarządzających do pełnienia roli moderatora i negocjatora w zespole.

Nowoczesna ucząca się organizacja charakteryzuje się nowym modelem struktury, w którym procesy i elementy można przestawiać i zmieniać wraz ze zmianą strategii działania[5]. Nowe modele umożliwiają inne rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, a to pociąga za sobą możliwości ścisłej

[4] G. Bartkowiak, *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999, s. 22–28.

[5] J.R. Galbraith, *Organizacja zdolna do reorganizacji*, w: *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 108.

współpracy nie tylko doradczej, ale stricte decyzyjnej wielu podmiotów decyzyjnych. Ścisła współpraca, permanentne komunikowanie się – to wzrost liczby i złożoności kontaktów, ale i danych dotyczących różnych problemów i okoliczności, prawdopodobnych przyczyn problemów, a także wymiana opinii, co prowadzi do solidniejszych podstaw kalkulowania poziomu ryzyka, oczekiwanych skutków czy zagrożeń realizacji decyzji. Projektowanie procesów decyzyjnych musi przebiegać równolegle do projektowania struktury i strategii działania. Niestety, projektując strukturę czy strategię oraz wszelkie inne procesy zachodzące w organizacji (podejście procesowe), zapomina się, że podejmowanie decyzji są także procesami i należy się zastanowić czy bodaj nie najbardziej kluczowymi w organizacji. Niestety, rzadkie są przypadki sporządzania map procesów decyzyjnych, chociażby tylko strategicznych. Ale zmiana tego podejścia wymaga osiągnięcia pewnego poziomu rozumienia, akceptacji i motywacji do zreorganizowania pod tym kątem podejścia do przeprojektowywania, reorganizowania. Osiągnięcie zdolności do nieustannej reorganizacji można pozyskać w wyniku umiejętnych działań[6]:

- tworzenia sieci wewnątrzorganizacyjnej dla zespołów składających się z przedstawicieli różnych działów;
- posługiwania się wewnętrznymi cenami, rynkami i innymi środkami oddziaływania rynkowego w celu koordynowania różnorodnych działań podejmowanych przez zespoły robocze;
- tworzenia układów partnerskich dla zapewnienia sobie zdolności, których organizacja nie posiada (umiejętne tworzenie sieci zewnętrznej).

Kluczem do utworzenia organizacji o elastycznej strukturze jest zapewnienie odpowiednich relacji pracownik – organizacja. Organizacja poszukuje i zatrudnia osoby lubiące pracę zespołową, które potrafią rozwiązywać problemy i radzić sobie z wewnętrznymi konfliktami, którzy mają potencjał i pragnienie zdobywania nowych umiejętności zawodowych[7]. Natomiast dla obecnych członków organizacji próbuje zapewnić odpowiednie systemy motywacyjne i doskonalące personel, które dają potencjalną możliwość oraz zachęcają do uczenia się czy to w formie indywidualnej, czy zespołowej.

Nowoczesna organizacja posiada większą lub mniejszą zdolność uczenia się, ale ta będzie lepsza, która będzie szybciej niż konkurencja uczyła się, i to dopiero, jak przewiduje się, będzie stanowić jedyny trwały element przewagi konkurencyjnej[8].

---

[6] J.R. Galbraith, *Organizacja*, s. 109.

[7] Tamże s. 114.

[8] P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, wyd. 3, Kraków 2002, s. 17.

Współcześnie zdobywanie wiedzy przez organizację nie ogranicza się do jednej osoby stojącej na czele organizacji. Byłby to proces bardzo ograniczający dopływ informacji, pozyskiwanie doświadczenia i wyciąganie wniosków. Pożądane jest uczenie się na wszystkich szczeblach organizacji ze względu na angażowanie się personelu, zwiększenie motywacji, umożliwienie i uprawomocnienie doskonalenia i rozwijania się, co daje potencjalną szansę na wykorzystanie tego na stanowisku organizacyjnym, w tym również podczas uczestniczenia w poszczególnych etapach podejmowania decyzji.

Jim Folaron w artykule *The human side of change leadership*[9] porusza kwestię wprowadzania zmian w procesach biznesowych, co jest na tyle uniwersalne, że można także zastosować podczas wprowadzania zmian w procesach decyzyjnych. Autor zwraca uwagę na czynnik ludzki, który powinien być uwzględniony w celu zagwarantowania stałości wprowadzonych usprawnień. Podczas planowania zmian należy rozważyć dwa podstawowe aspekty:

1) zidentyfikować źródła potencjalnego oporu pracowników co do planowanych zmian,
2) zaprojektować metody motywowania pracowników do wprowadzania zmian.

Przyczynami niechęci pracowników w stosunku do planowanych zmian zazwyczaj są:

- strach przed czymś nieznanym,
- przyzwyczajenie do dotychczasowych czynności,
- nadmiar wprowadzanych po sobie zmian.

Autor wspomnianego artykułu radzi uwzględniać następujące kwestie przy szacowaniu źródeł oporu:

1. Gotowość ogólna pracownika.

Na poziom akceptacji planowanych zmian wpływają wcześniejsze doświadczenia pracownika. W szczególności będzie on niski, jeżeli w przeszłości zmiany były wprowadzane zbyt gwałtownie albo nie pociągały za sobą żadnych rezultatów. Autor wyróżnia cztery fazy procesu przyzwyczajania się do zmian. Podaje też metody, przy pomocy których, kierownictwo może wspierać pracowników, by przechodzenie z fazy do fazy było jak najszybsze i jak najmniej uciążliwe.

---

[9] J. Folaron, *The human side of change leadership*, Quality Progress, vol. 38, no 4, April 2005, s. 39–43.

Tab. 1. Metody wsparcia pracowników

Faza	Opis fazy	Odpowiedź menedżera
Zadowolenie	pracownik nie widzi potrzeby zmian, jest zadowolony z istniejącej sytuacji	przedstawienie wizji przyszłości
Opór	pracownik zauważa potrzebę wprowadzenia zmian, co wzbudza w nim złość; uważa bowiem, że problemy nie dotyczą jego, zmiany powinny dotyczyć innych obszarów	dostarczenie konkretnych danych
Nieład	pracownik chce uczestniczyć w procesie usprawniania procesów, ale nie wie co ma robić	przygotowanie planu, opracowanie metod
Zmiany	końcowy etap wprowadzania zmian	dalsze wyjaśnienia, wsparcie

Źródło: J. Folaron, *The human side.*

2. Gotowość emocjonalna.

Tutaj autor wyróżnił 3 fazy, przez które przechodzi każda osoba narażona na zmiany. Menedżer powinien wziąć pod uwagę potrzeby emocjonalne pracowników, jakie się w każdej z nich pojawiają i spokojnie przeczekać okres dojrzewania do fazy trzeciej.

Tab. 2. Potrzeby emocjonalne pracowników podczas zmian

Faza	Opis
Zakończenie	opłakiwanie tego, co się kończy; smutek, użalanie się
Neutralna	obojętność lub umiarkowany optymizm
Początek	entuzjazm, popieranie nowych pomysłów

Źródło: J. Folaron, *The human side.*

3. Możliwość wdrożenia zmian w stosunku do chęci usprawnienia działań.

Autor proponuje rozważenie potencjalnych źródeł oporu według metody ADCOM, która wzięła swoją nazwę od angielskich odpowiedników słów:

A. zdolność (np. fizyczna; pracownik ze złamana nogą nie może chodzić po schodach),
D. ukierunkowanie (czyli świadomość celów, jasność instrukcji),
C. kompetencje (wiedza, umiejętności),

O. możliwości (czas, zasoby, zespół),
M. motywacja (akceptacja zmian, zainteresowanie nimi, dostrzeganie korzyści).

Należy zwrócić uwagę na to, że motywacja odgrywa wśród tych czynników najważniejszą rolę. Do projektowania procesu motywowania służy metoda ABC. Według metody ABC należy zaplanować:

A. Czynności nakłaniające do zmian – przygotowywanie opisu nowych procedur, udzielanie pracownikom wsparcia itp.
B. Otwarte działania – wdrażanie zmian,
C. Konsekwencje dla indywidualnego pracownika.

Najbardziej motywującym aspektem są rezultaty. Mogą być one pozytywne, np.: awans, uznanie, sprawniejsze wykonywanie działań w przypadku wprowadzenia zmian, lub negatywne, np.: brak rozwoju w przypadku zaniechania zmian.

Powyższe wskazówki powinny być uwzględniane także podczas planowania i realizacji zmian w przebiegu i sposobach podejmowania decyzji. Personel, nawet jeśli chce współuczestniczyć w procesach decyzyjnych, to często nie jest do tego przygotowany i szybko zniechęca się i powraca do poprzednich zachowań. Dlatego tak ważne jest, aby uczestniczył także w procesach projektowych dla pozyskania wiedzy, czemu to służy, jak ma działać, jakie są wymagania, aby nowe rozwiązania były skuteczne, jakie przewiduje się trudności i przeszkody, jakie mogą wystąpić tzw. „wąskie gardła", jakie przewiduje się ewentualne działania ratunkowe, jakie mogą być konsekwencje niewłaściwych działań uczestników procesów, a jakie dla tych, którzy nie podejmą współaktywności w tym zakresie, czy można na początku popełniać błędy mimo wykazania należytej staranności, jakie są korzyści z uczestniczenia w procesach decyzyjnych itd.

Rekapitulując, organizacja ucząca się to m.in. taka, która pozwala, a nawet zachęca do podjęcia przez personel odpowiedzialnego trudu współdecydowania, jednocześnie zapewniając ze swojej strony odpowiednie zasobowe i mentalne wsparcie.