

KSZTAŁCENIE, WIEDZA W ORGANIZACJI INTELIAGENTNEJ; DYLEMATY ZARZĄDZANIA

Streszczenie

Zarządzanie wiedzą jest zagadnieniem niezmiernie złożonym. Z pojęciem tym wiążą się liczne dylematy. Wśród nich na czoło wybija się znaczenie pojęć podstawowych których właściwe zdefiniowanie warunkuje poprawne zarządzanie wiedzą. Dlatego też w poniższym referacie szeroko omówiono pojęcia: kształcenie, wiedza, organizacja inteligentna w kontekście zarządzania wiedzą oraz przedstawiono etapy kumulacji kształcenia, zmiany paradygmatu w nauce oraz dyscypliny (składowe technologiczne) organizacji inteligentnej w odniesieniu do uniwersytetu w Polsce.

1. Pojęcie kształcenia

Jeżeli życie człowieka przedstawilibyśmy w postaci graniastosłupa to jedną z jego podstaw byłoby ustawiczne kształcenie. Od momentu poczęcia do śmierci graniastosłup rozwija się, nabiera coraz to nowe kształty, których ewolucja jest następstwem, między innymi procesu kształcenia. Kształt bryły geometrycznej i wielościanu którym jest graniastosłup możemy zdefiniować jako zarys, sylwetkę postaci, wygląd zewnętrzny przedmiotu materialnego. Kształt życia jest pojęciem trudniejszym do zdefiniowania, ale przez analogię do graniastosłupa możemy powiedzieć, że jest kompozycją, układem, budową czegoś co ma swoją sylwetkę, zarys, wygląd zewnętrzny jest kreatywną rzeczywistością, która pulsuje i dąży do doskonalenia. To jaki kształt ma nasze życie, w dużej mierze zależy od tego jak będziemy go kształtować oraz jak będzie ono kształtowane przez otoczenie. Oznacza to, że nasze życie i jego kształt ściśle związane jest z kształceniem ujętym w formie kształcenia kogoś lub kształcenia siebie.

Słownik języka polskiego definiuje słowo „kształcić” (kogoś) jako:

- a) „przekazywać komuś pewien zasób wiedzy, umiejętności, wiadomości w jakiejś dziedzinie, uczyć kogoś, posyłać do szkół na naukę”,
- b) „rozwijać coś (zwykle cechę charakteru przymioty, itp.) doskonalić, urabiać (np. kształcić umysł, wolę, charakter)” [1].

W procesie kształcenia (kogoś) nie możemy zapominać, że ma ono te dwie strony, kształcąc nie tylko przekazujemy wiedzę ale także kształtujemy osobowość człowieka. Jakże często o tym zapominają Ci, którzy zawodowo zajmują się kształceniem lub za to kształcenie odpowiadają. Jakość kształcenia kogoś musi więc być oceniana poprzez pryzmat obu tych stron pojęcia „kształcić” (kogoś). Pojęcie jakości musi więc uwzględniać wielopunktowo skutki kształcenia.

Pojęcie „kształcić się” (strona zwrotna czasownika) wiąże się z pojęciem samokształcenia. Słownik języka polskiego definiuje je jako:

- a) „być kształconym, rozwijanym, doskonalonym (Jego smak artystyczny kształtował się na dwóch wzorcach)”,
- b) „kształci się: gdzie? (na uniwersytecie, w szkole muzycznej) w czym? (w prawie, tańcu)

w jakiej dziedzinie (na lekarza, na inżyniera itp.)” [1].

Mamy dwie strony kształcenia się, pierwsza mówi, że pod wpływem kształcenia zmieniamy się, ewoluujemy, a druga wyraźnie wskazuje, że musi to być określony kierunek (w czym?, w jakiej dziedzinie?, gdzie?).

Oceniając jakość „kształcenia się” musimy badać obie te strony.

Kształcić kogoś i kształcić się to często dwa aspekty tego samego procesu kształcenia w którym np.

- a) profesor kształci studentów i sam się kształci,
- b) student jest kształcony i sam się kształci.

Jednocześnie na profesora i studenta oddziałuje otoczenie i wewnętrzne przeżycia, których wpływ na jakość kształcenia i jego skuteczność może być znaczący. Proces kształcenia jest więc złożonym oddziaływaniem ludzi na siebie, gdzie mistrz i uczeń wspólnie się kształcą. Prowadzenie wykładu dla nowej zaangażowanej i chcącej studiować grupy studentów wymaga solidnego przygotowania - kształcenia się profesora. Wymagający od siebie profesor ma prawo wymagać więcej od studentów, którzy w pełni to akceptują i bardziej przykładają się do studiów. Ta niepisana umowa społeczna między profesorami i studentami trwa wieki. Światli profesorowie mają bardzo dobrych studentów, słabi i niedokształceni wykładowcy narzekają na tępotę swoich uczniów.

Kształcenie (kogoś i się) jest więc procesem komunikacji społecznej biorących udział w kształceniu, który podlega ocenie jakościowej. Jego efekty tego procesu są bezpośrednim następstwem jakości komunikacji zachodzącej w procesie kształcenia czyli jakości tegoż kształcenia. Podmiotami tu są:

- a) nauczyciele akademicy,
- b) studenci,
- c) otoczenie bliższe (rodzina, przyjaciele studentów),
- d) otoczenie dalsze studentów (osoby z miejsca zamieszkania, urodzenie, autorytety moralne, osoby ze „świecznika” itp.).

Celem tego kształcenia jest: uzyskanie wykształcenia, wykształcić się, być wykształconym. Te trzy pojęcia, fonetycznie bliskie, mogą w praktyce kształcenia oddalać się i nie być spójne.

Wykształcenie to „zasób wiedzy zdobytej przez kogoś (zwykle w jakimś zakładzie naukowym) zasób wiedzy określony programem zakładu naukowego umożliwiający wykonywanie zawodu” [2]. Możemy tu mówić o wykształceniu ogólnym, zawodowym, humanistycznym, matematycznym, technicznym.

Na uwagę zasługuje tu stwierdzenie „zasób wiedzy określony programem”. Tak rozumiane wykształcenie ograniczone jest klamrą programu i jako takie poddawane jest akredytacji, gdzie praktycznie ocenia się program, warunki jego realizacji i potencjalne kwalifikacje wykładowców. Akredytacja ma tu zapewnić minimalny poziom tak bardzo wąsko rozumianego wykształcenia.

Wykształcenie posiada osoba wykształcona, przez którą rozumie się bardzo często kogoś, kto ma „ukończoną szkołę, szczególnie wyższą uczelnię, ma znaczący zasób wiedzy”. Może to być ktoś wszechstronnie wykształcony, gruntownie wykształcony, starannie wykształcony. Podkreślenia wymaga tu stwierdzenie, że osoba wykształcona niekoniecznie musi mieć ukończoną szkołę np. wyższą, wystarczy, że ma zasób wiedzy. Czy ten zasób, bardzo często encyklopedycznej wiedzy, wyniesiony z ukończonej uczelni jest oznaką wykształcenia? Tu pojawiają się wątpliwości, przecież posiadanie zasobu wiedzy nie przesądza o jakości (poziomie) wykształcenia. Tu nie chodzi nawet o to jakie szkoły się kończyło, ale co z tej nauki się wyniosło.

Wykształcić się, to nie tylko „zdobyć wykształcenie (podstawowe, średnie, wyższe), wiedzę, umiejętności w jakiejś dziedzinie; skończyć jakąś szkołę, studia” [2]. Wykształcić się to

także „przybrać właściwy kształt, powstać, utworzyć się w jakiejś formie, w jakimś kształcie, ukształtować się” [2]. Czy absolwent studiów menedżerskich ze średnią 4,5, rozpoczynający pracę od okłamywania przyszłego pracodawcy, cwaniactwa, nieuczciwości w zdobywaniu pracy jest osobą, której wykształcenie było wysokiej jakości? Niestety uczelnie wydając dyplom sprawdzają tylko czy student pozyskał przewidziane programem studiów zaliczenia, zdał egzaminy, przygotował i obronił pracę dyplomową lub magisterską. Nie interesuje ich poziom etyczny, intelekt i ogólny rozwój abiturienta. Ocena poziomu wykształcenia studenta ma bowiem charakter fragmentaryczny i ilościowy, a nie jakościowy, dlatego też uczelnie kończą absolwenci z wysokimi średnimi, bardzo słabo albo wcale nie przygotowani do pracy zawodowej i życia. Przyczyna tkwi w:

- a) modelu kształcenia,
- b) programie kształcenia,
- c) przygotowaniu merytorycznym i etycznym wykładowców,
- d) wpływie bliższego i dalszego otoczenia przyszłego absolwenta.

Tymczasem do obowiązku uczelni należy wykształcić przyszłego absolwenta, czyli dać mu nie tylko formalne wykształcenie, sprawić, że ktoś posiadzie pewien zasób wiedzy, ukończy szkołę, ale przede wszystkim [2]:

- a) pobudzać do właściwego, sprawniejszego działania, wyćwiczyć w nienaganych manierach, urobić hart ducha, rozwinąć talent i umiejętności, np. wykształcić w nim dobry gust, intuicję, spostrzegawczość,
- b) nadać jego postępowaniu właściwy kształt, ukształtować jego zdolność do myślenia, analizy, syntezy, wnioskowania, stworzyć wartościową jednostkę, dla której uczciwość i prawda będą stanowiły podstawowe wartości, utworzyć osobowość wrażliwą na problemy innego człowieka, zdolną do współpracy, poświęcenia dla ogółu, a jednocześnie trzeźwo myślącego, stąpającego po ziemi, ale nie wolnego od marzeń, które dodają skrzydeł.

Tak rozumiane wykształcenie powinno być przedmiotem oceny kwalitologów. Jakość kształcenia to nie ilość wynoszonej wiedzy, to stopień w jakim absolwent uczelni jest zdolny uczestniczyć w doskonaleniu jakości swojej pracy, stanowiącej część pracy zespołowej, dobrze z nią skorelowanej.

Wykształcenie jest więc konsekwencją jakości kształcenia, efektem komunikacji społecznej na tej niwie. Proces kształcenia obejmuje następujące elementy:

- a) proces samokształcenia (S),
- b) oddziaływanie otoczenia na kształcenie,
 - otoczenie bliższe, tu głównie rodzinę i przyjaciół (R),
 - nauczycieli (profesorów, wykładowców, itp.) (N),
 - otoczenia dalszego, czyli środowiska, w którym mieszkamy, studiujemy, pracujemy (O),
- c) wpływ sposobu postrzegania oddziaływania otoczenia i związane z nim refleksje, przemyślenia, oczekiwania (P),
- d) inne przyczyny (I).

Powyższe elementy określają poziom jakości kształcenia (Q_k), którego celem jest kompleksowe, pełne wykształcenie na określonym poziomie (wyższe, średnie) absolwenta np. uniwersytetu. Jakość kształcenia jest wówczas funkcją poziomu tych elementów:

$$Q_k = f(S, R, N, O, P, I)$$

Jakość kształcenia jest więc sumą poziomu jakości poszczególnych elementów powiększonym o efekt synergii (E_s).

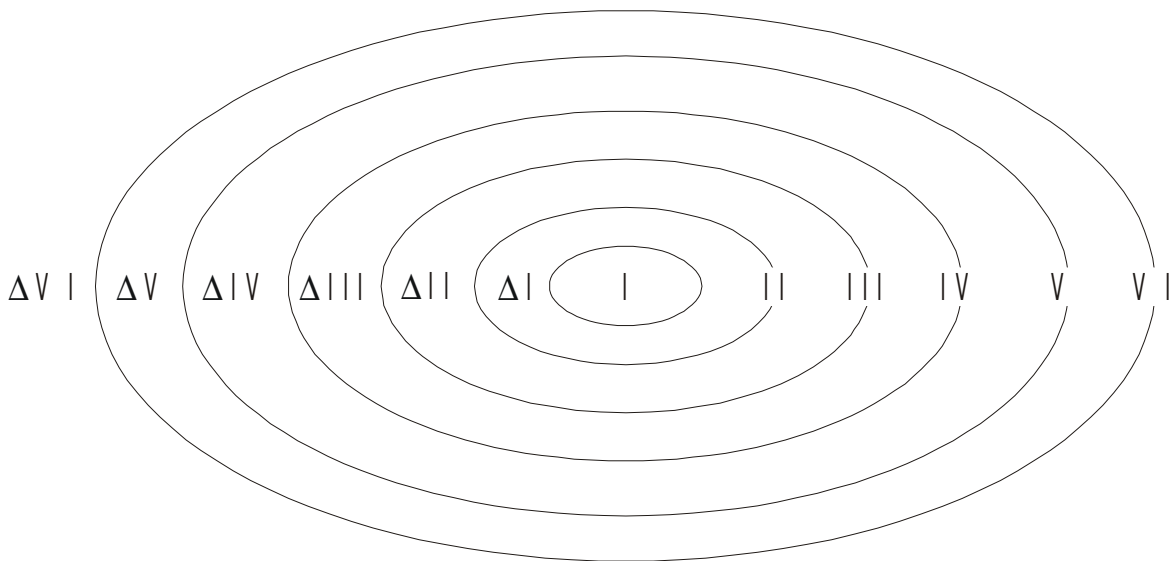
$$Q_k = Q_s + Q_r + Q_n + Q_o + Q_p + Q_i + E_s$$

Spośród siedmiu elementów oddziałujących na jakość kształcenia, jeden związany jest z wykonywaniem pracy nauczyciela, czyli działalnością szkół: podstawowej, średniej, wyższej.

Jakość kształcenia realizowanego kolejno przez szkołę podstawową, średnią i wyższą kumuluje się, a przy zapewnieniu właściwej drogi kształcenia może być powiększona o studia doktoranckie. Punktem wyjścia są tu natomiast: cechy wrodzone oraz cechy i wiedza nabyte w okresie przedszkolnym, w wyniku oddziaływania na dziecko bliższego otoczenia, głównie rodziców i pozostałych członków rodziny.

Kolejne przyrosty przenoszą nas na następny okrąg określający ukończenie kolejnego etapu wykształcenia i przesunięcie się od poziomu analfabety (I) do doktora nauk i jeszcze wyżej. Przejście z niższego okręgu do wyższego oznacza awans i lepsze postrzeganie przez pracodawcę kandydata, który chciałby znaleźć pracę (Rys. 1).

Rys. 1. Kumulacje kształcenia – jego etapy.



I – cechy wrodzone

ΔII – cechy i wiedza wykształcona przez rodzinę, głównie rodziców

ΔIII – cechy i wiedza wykształcone przez szkołę podstawową

ΔIV - cechy i wiedza wykształcone przez szkołę średnią

ΔV - cechy i wiedza wykształcone przez szkołę wyższą

ΔVI – doktorat

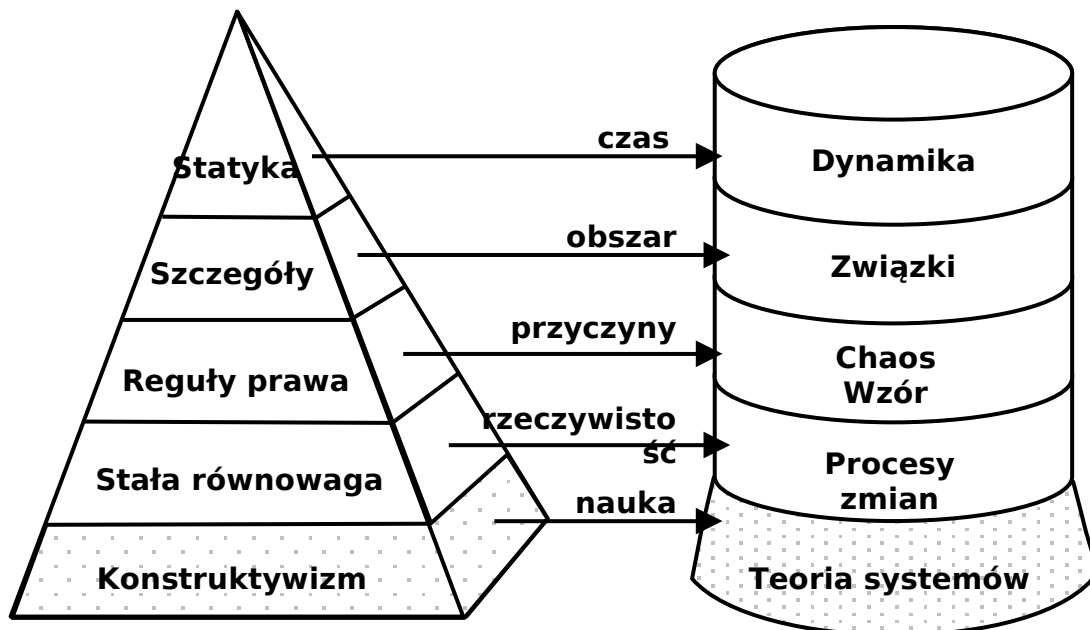
II-VI – cechy i wiedza skumulowana na kolejnym etapie kształcenia

2. Organizacja inteligentna

Uczelnie niepubliczne i część publicznych zauważyły nowe zadania wynikające z urynkowienia polskiej gospodarki i transformacji społeczno-politycznej, wyciągnęły wnioski i zrozumiały, że muszą posiadać najnowszą wiedzę z zakresu zarządzania oraz umieć ją wykorzystywać dla uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przyspieszonego rozwoju. W tym celu uczelnie muszą stać się organizacjami inteligentnymi i przyjąć cechy organizacji inteligentnej, szczególnie na płaszczyźnie zarządzania wiedzą. Tego rodzaju firmy zdaniem M. E. McGill i J.W. Slocum powinny zmienić paradygmaty, procesy, praktyki zarządzania. W centralnym punkcie swej koncepcji organizacji inteligentnej się umieszczają firmę, która „wie”, „rozumie”, „myśli” i „uczy się” [3]. Taką organizacją może stać się uczelnia, która zrozumiała, że zarządzanie wiedzą jest ważnym narzędziem rozwoju, stwarzającym im olbrzymie szanse na konkurencyjnym rynku nauki i edukacji. Uczelnie muszą umieć wykorzystać wiedzę, pamiętać o tym, że rośnie rola produktów niematerialnych a wiedza szybko się starzeje i dezaktualizuje oraz nauczyć się zarządzać wiedzą w taki sposób, aby uzyskać przewagę konkurencyjną w kraju i w Europie. W tym celu musi nastąpić zmiana paradygmatu w nauce, którą proponuje S. Guldenberg i R. Eschenbach (rys. 2). Przejście od konstruktywizmu do teorii systemów leży u podstaw tych zmian. Dążenie do stałej równowagi należy zastąpić procesem zmian i nauczyć się zarządzać zmianami. Tego wymaga rzeczywistość. Należy pamiętać o tym, że przyczynami zmian są często nie reguły prawne ale chaos i dlatego też ważniejsza jest analiza związków niż szczegółów. Ponieważ wszystkie zmiany dokonują się w czasie należy odejść od zarządzania statycznego do dynamicznego w nowym rynkowym otoczeniu. Rektor musi stać się więc menedżerem, nie tracąc nic z godności i dostojności oraz wraz z całym kierownictwem uczelni i wszystkimi jej pracownikami poddać się procesowi uczenia się. Inteligentna organizacja rozumiana jest jako koncepcja zarządzania opierająca się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy, w tym w zakresie zarządzania wiedzą.

Obecnie nie wystarcza już samokształcenie oraz udział w szkoleniach i treningach w zakresie

Rys. 2. Zmiana paradygmatu w nauce.



Źródło: S. Guldenberg, R. Eschenbach, *Organisatorisches Wissen und Lernen — erste Ergebnisse einer qualitativ — empirischen Erhebung*, „Zeitschrift Führung+Organisation 1996, nr 1, s. 4.

zarządzania wszystkich grup zawodowych zatrudnionych w uczelni, a szczególnie osób pełniących funkcje kierownicze. Konieczne jest aby wszyscy zatrudnieni włączyli całą swą wiedzę w wykonywanie swych zadań i funkcji oraz równocześnie ciągle pogłębiali tę wiedzę. Pracownicy organizacji powinni dążyć do odkrywania nowych sposobów myślenia i nowych perspektyw. „W koncepcji inteligentnej firmy zakłada się, iż pracownicy wyrażają gotowość do uczenia się, a nawet więcej – że firma żąda od współpracowników takiej postawy. Dzięki temu wszyscy będą wspierać procesy zmian” [3].

W inteligentnej organizacji powinny być otwarte granice między przełożonymi i podwładnymi, zniknąć linie podziału między nimi, tak aby doświadczenia obu stron były wzajemnie dostępne i przekazywane także innym zainteresowanym. Wówczas struktura inteligentnej się organizacji staje się elastyczna i sprzyja zintensyfikowaniu przepływu informacji. Między kierownictwem takiej organizacji, pracownikami i otoczeniem nie ma żadnych przepaści i istnieje porozumienie, bliskość i otwartość. Inteligentna organizacja rozwija zdolność uczenia się razem z klientem, z którym ściśle współpracuje, dostrzegając jego potrzeby, zmniejsza konflikty. W organizacji inteligentnej pielęgnuje się kulturę odmiennych zdań, albowiem ścieranie się poglądów wzbogaca doświadczenia pracowników, rośnie ich potencjał wiedzy oraz kładzie nacisk na: myślenie systemowe, kreatywność, skuteczność, zdolność uczenia się.

Czy te i inne cechy inteligentnej organizacji przedstawione przez Kazimierza Zimniewicza [3] mogą osiąść szkoły wyższe w Polsce; innymi słowy czy uczelnie mogą być inteligentnymi organizacjami? Nie ulega wątpliwości, że mogą takimi zostać jeśli przeprowadzą projakościową restrukturyzację zarządzania, wdrożą zasady kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM) i położą nacisk na wzrost jakości zarządzania [4]. Umiejętne zarządzanie wiedzą, duże doświadczenie i poziom wiedzy jaką dysponują pracownicy uczelni oraz naturalna skłonność nauczycieli akademickich do uczenia się i poszerzenia swych horyzontów powinny dotyczyć wszystkich zatrudnionych, w tym w administracji i bibliotekach.

3. Cechy organizacji inteligentnej

Minęło cztery lata od chwili wydania książki Petera Senge, „Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się”. Jego zdaniem zdolność szybkiego uczenia się wkrótce okaże się bardzo ważnym, trwałym elementem przewagi nad konkurencją, a w przyszłości wygrywać będą te organizacje, które potrafią wykorzystywać zaangażowanie swoich pracowników i możliwości ich uczenia się na wszystkich szczeblach.

Zdaniem W. M. Grudzewskiego i Ireny K. Hejduk [5] „W niepewnym świecie, w którym obecnie żyjemy i w którym jesteśmy pewni, że nic tu nie jest pewne, będziemy potrzebować organizacji, które ciągle się odnawiają, unowocześniają”. Są to „organizacje uczące się” zwane często „organizacjami inteligentnymi”. W literaturze można spotkać wiele definicji „organizacji inteligentnej”. Określają one w różny sposób cechy tych organizacji. Mając je na uwadze możemy określić cechy, jakie powinien posiadać uniwersytet, aby był „organizacją uczącą się”, a nie tylko organizacją uczącą innych. Do nich zaliczyć można między innymi następujące:

- a) musi stale się doskonalić, dzięki tworzeniu i zwiększeniu możliwości, niezbędnych do osiągnięcia w przyszłości zamierzonego sukcesu; [6]
- b) musi stale się rozrastać, aby stworzyć swoją przyszłość; [7]
- c) musi umożliwić naukę wszystkim członkom i stale się zmieniać; [8]
- d) musi być w stanie dostosować się do otoczenia i zapewniać, aby pracownicy również pasowali do otoczenia; [9]
- e) musi potrafić stworzyć i przekazać wiedzę i poprzez zmianę swego zachowania, odzwierciedlić nową wiedzę i nowe spojrzenie; [10]
- f) musi stosować metodę koncentrowania się na wspólnym rozwiązywaniu problemów w swych ramach poprzez zastosowanie nauki zespołowej i metodologii „miękkich systemów” przy wyborze problemów do rozwiązania; [7]

- g) musi sprawić, aby przełożeni rozwijali indywidualne umiejętności uczenia się pracowników, umiejętności pracy i uczenia się w zespołach oraz stosowali takie działania jak: rozszerzenie i wzbogacenie treści pracy i monitorowanie, kładąc nacisk na pracę zespołową i pracę nad projektami [11]
- h) musi pamiętać o tym, że w życiu organizacji codzienne doświadczenia mają najbardziej fundamentalny wpływ na uczenie się; dlatego też uczenie się i praca muszą być jak najbardziej zintegrowane; [12]
- i) wszyscy pracownicy powinni być zachęceni do uczenia się na podstawie problemów, wyzwań, sukcesów, które są nieodłącznymi składnikami codziennej pracy; [12]
- Uniwersytet staje się „organizacją uczącą się” gdy:
- postrzega siebie jako system zbiorowego uczenia się, nieustannie buduje swoją przyszłość na wiedzy i umiejętnościach;
 - stale znajduje się w stanie gotowości i czuwania, aby działać z wyprzedzeniem;
 - tworzy dokumentacje, rozpowszechnia nową wiedzę i umiejętności;
 - ustawicznie doskonali kompetencje wszystkich pracowników, zarówno zawodowo-dydaktycznych, jak i administracyjno-technicznych;
 - dokonuje samooceny, porównuje się z najlepszymi, wprowadza programy doskonalenia w celu zrównania się z nimi, aby następnie ich wyprzedzić;
 - przeprowadza restrukturyzację aby osiągnąć założone cele.

Powyższe cechy uniwersytetu odpowiadają właściwościom organizacji inteligentnej wymienionych przez J. Brilmana [13]. Pracownikom uczelni często brakuje właściwych kompetencji, niezbędnych do wypełniania swych obowiązków w sposób zasługujący na uznanie, czyli na najwyższym poziomie jakości. Osiągnięcie wysokiego poziomu jakości pracy, a szczególnie pożądanej jakości zarządzania w uniwersytecie wymaga pierwszego i drugiego stopnia kompetencji opisanych przez M. Ledru.[14] Przede wszystkim od pracowników szkół wyższych, które chcą być „organizacjami inteligentnymi” wymaga się:

- kompetencji operacyjnych oraz zdolności do wykonywania określonych działań lub zadań;
- kompetencji interpersonalnych;
- umiejętności intelektualnych;
- stosownej zaktualizowanej wiedzy;
- zdolności do dedukowania, umiejętności poszerzenia obszaru analizy o problemy antycypowane;
- pożądanych, kreatywnych relacji z ludźmi.

Zdaniem J. F. Ballaya [15] należy zapamiętywać, przechowywać, „co działa, co do czegoś służy i co jest pewne. Oto, dlaczego w nauce i technice istnieje potrzeba komunikowania wiedzy, jej stosowania, doskonalenia, systematyzowania i łączenia. Mówiąc krótko kumulowanie wiedzy jest motorem postępu”. Zajmują się tym uniwersytety, których pracownicy swe umiejętności utralają w postaci teorii, praw nauki, koncepcji, procedur, instrukcji, zasad, przepisów. Dotyczy to wszystkich zatrudnionych, nie tylko pracowników naukowych. Zdaniem J. Brilama [15] osiągnięcia każdej organizacji, czyli także uniwersytetu zależy od:

- kompetencji wszystkich pracowników – stąd konieczność ustawicznego szkolenia i rozwoju;
- motywacji - bodźców materialnych i niematerialnych;
- środowiska pracy stworzonego przez naczelne kierownictwo w uniwersytecie (Rektor, Senat, Dziekan, Rady Wydziału).

4. Struktura organizacji inteligentnej

W polskiej literaturze, w ślad za zagraniczną opisuje się model organizacji inteligentnej (intelektualnej) według Kandala i Fullertona [5] składający się z pięciu dyscyplin. Przez dyscyplinę P.F Senge [7] rozumie ścieżkę prowadzącą do pozyskiwania określonych umiejętności lub kompetencji. Model ten obejmuje następujące dyscypliny (nazywane także w literaturze „składowe techniczne organizacji inteligentnej”): [16]

- a) mistrzostwo osobiste,
- b) modele myślowe,
- c) budowanie wspólnej wizji przyszłości,
- d) zespołowe uczenie się,
- e) myślenie systemowe (tzw. Piąta dyscyplina).

Wszystkie te dyscypliny dzięki piątej, są z sobą powiązane, mocno zintegrowane i rozwijają się wspólnie, równomiernie, stanowią nierozłączną całość oraz nie mogą istnieć bez siebie - tworzą całościową strukturę składającą się z pięciu elementów. Dzięki myśleniu systemowemu w organizacji inteligentnej, zmienia się sposób, w jaki ludzie widzą siebie i swój świat, pojawia się:

- a) zjednoczenie europejskie ze światem zamiast poczucia samotności;
- b) postrzeganie problemu jako skutku własnych działań, a nie błędów innych;
- c) odkrywanie ciągle na nowo, w jaki sposób działa otaczająca rzeczywistość i jak ją można zmieniać. [5]

Postawmy w tym miejscu trzy pytania:

- a) czy we współczesnym uniwersytecie w Polsce występuje pięć dyscyplin „organizacji inteligentnej”?
- b) czy uniwersytet w Polsce jest „organizacją uczącą się”, czyli zawiera powyższe pięć elementów?
- c) czy uniwersytet powinien być organizacją uczącą się, mając na względzie te funkcje jakie ma do spełnienia?

Udzielenie odpowiedzi na te pytania ułatwią informacje zawarte w tabeli nr 1.

Dyscypliny (składowe technologiczne) organizacji inteligentnej, a współczesny uniwersytet w Polsce.

Dyscypliny Składowe technologiczne	Wymagane właściwości Wymagania organizacji inteligentnej	Rzeczywiste właściwości uniwersytetu
1.Mistrzostwo osobiste	Wszystkie grupy pracownicze ciągle dążą do rozwoju duchowego, zdobywania wiedzy rozszerzenia swoich możliwości. Pracownicy są kompetentni, dążą do ciągłości; wyjaśniania i pogłębiania osobistej wizji przyszłości, koncentrowania energii, kształtowania cierpliwości i obiektywnego obserwowania rzeczywistości. Pracownicy traktują życie jako działalność twórczą, a potrzeba tworzenia jest integralnym składnikiem pracy, a rozwój mistrzostwa osobistego jest ciągłym nie przerwany procesem.	Nie wszystkie grupy pracownicze dążą do rozwoju, zdobywania wiedzy. Nie wszyscy pracownicy traktują swoją pracę i życie jako działalność twórczą. Tylko część pracowników dąży do ciągłego rozwoju mistrzostwa osobistego. Nie wszyscy posiadają wizję przyszłości i chcą się ciągle doskonalić. Wymogi tej dyscypliny spełnia większość pracowników naukowo-dydaktycznych i zdecydowana mniejszość pozostałych zatrudnionych.
2.Modele myślowe	W uniwersytetach ukształtowane są modele myślowe rozumiane jako głęboko zakorzenione założenia, uogólnienia, obrazy oraz wyobrażenia, określające sens, jaki nadajemy światu i sposób, w	Stopnie ukształtowania modeli myślowych w sensie przedstawionym obok jest różny w poszczególnych uczelniach i zależy w dużym stopniu od tego od ilu lat funkcjonuje. Modele te są

	jaki działamy. Pracownicy jako całość oraz indywidualnie uświadamiają sobie własne, wewnętrzne obrazy świata, dogłębnie je analizują. Pracownicy uczą się konwersacji, odkrywają swoje sposoby myślenia i otwierają się na wpływ innych ludzi	wyraźnie wykształcone w starych uniwersytetach z przeszłością jak np. Uniwersytet Jagielloński, a w nowych uczelniach dopiero się kształtują.
3. Wspólna wizja	Pracownicy posiadają wspólną w pełni akceptowaną wizję, która odpowiada na pytania: „co pragniemy osiągnąć razem jako uniwersytet? Oraz jak widzimy swój własny obraz przedstawiający całą organizację, nasze miejsce w uniwersytecie oraz odpowiedzialność za całość a nie tylko za swój odcinek? W uniwersytecie buduje się wspólną wizję w oparciu o przeszłość i projekcje przyszłość mając na względzie rzeczywiście występujące dziś autentyczne zaangażowanie ludzi w rozwój uniwersytetu.	Z przykrością trzeba stwierdzić, że uniwersytety nie mają wspólnej wizji przyszłości akceptowanej przez pracowników. Wizję powyższą ma wąska grupa pracowników kierująca uniwersytetem i jego wydziałami, instytutami i katedrami, ale nie jest to wizja wspólna i spójna zaakceptowana przez wszystkich zatrudnionych.
4. Zespołowe uczenie	W uniwersytecie dominuje praca zespołowa a nie poszczególnych jednostek. Poszczególne zespoły uczą się wspólnie, a przez to uczy się cała organizacja. Zespołowe uczenie w uniwersytecie obejmuje twórczy, produktywny dialog i dyskusje oraz wspólne poszukiwanie podstaw określonych decyzji. Zespołowe uczenie się przybiera postać badań naukowych prowadzonych przez zespoły badawcze, permanentnych prób, ćwiczeń oraz konferencji, sympozjów, seminariów. W uniwersytecie zespołowe uczenie się jest procesem ukierunkowania zespołu i rozwoju jego możliwości.	Mocną stroną uniwersytetów posiadających osiągnięcia naukowe i dydaktyczne jest praca zespołowa, która umożliwia: a) połączenie potencjału wielu umysłów, b) współdziałanie oparte na „zaufaniu operacyjnym”. Niestety rzadko występuje wspieranie innych zespołów drogą przekazywania im swoich technik i umiejętności. Minusem jest jednak nie objęcie pracą zespołową pracowników administracyjnych i technicznych oraz w małym stopniu pracowników bibliotecznych.
5. Myślenie systemowe	Myślenie systemowe umożliwia zmianę sposobu myślenia w uniwersytecie, które może być określone słowem „metanoia”. Dzięki uczeniu przeobrażamy samych siebie, rozwijamy nasze twórcze możliwości i postrzegamy świat na nowo. Sedno myślenia systemowego w organizacji jest widzenie: wielokierunkowości wzajemnych relacji zamiast linearnych łańcuszków przyczynowo-skutkowych, a) procesów a nie pojedynczych wydarzeń Pracownicy myśląc systemowo powinni nie tylko rozumieć istotę sprzężenia zwrotnego, ale wykorzystywać je w swoich działaniach. Myślenie systemowe powinno umożliwić im zrozumienie nowego sposobu, w jaki ludzie widzą siebie i swój świat oraz zmianę sposobu myślenia.	Uniwersytety w Polsce są organizacjami skostniałymi, konserwatywnymi, bardzo mało podatnymi na zmianę. Myślenie systemowe wykorzystywane jest do utrzymania status quo. W niektórych uczelniach pojawił się nurt powolnych zmian tzw. Konserwatyzm postępowy. Służy temu prawo o szkolnictwie wyższym, które utrzymuje tradycyjny system zarządzania i funkcjonowania uniwersytetu, nazywany czasami systemem feudalno – socjalistycznym. Brakuje natomiast wystarczających zmian systemowych prorynkowych i jakościowych.

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o P. Senge, Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998., H. Steinman i G. Schreyögg, Zarządzanie, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 338.

5. Kompleksowe zarządzanie wiedzą

Słownik języka polskiego słowo „WIEDZA” definiuje jako:

- a) „ogół wiadomości zdobytych dzięki uczeniu się; zasób wiedzy z jakiejś dziedziny” [2].
- b) „znajomość czegoś, uświadomienie sobie czegoś” [2].

Tak rozumiana wiedza jest w gospodarce rynkowej towarem, bez względu na to czy sobie to uświadamia, czy nie. Podpisując umowę o pracę sprzedajemy daną czynność wraz z wiedzą, która z wykonaniem tej czynności się wiąże. Często sprzedajemy tę wiedzę wielokrotnie, różnym nabywcom. Czasami wchodzimy z tego tytułu w konflikt z nabywcami i otoczeniem. Różne mogą być konsekwencje sprzedania bądź podzielenia się wiedzą w ramach wymiany informacji.

Powstaje w tym miejscu szereg pytań, od odpowiedzi na które zależy to jak postrzegamy ekonomiczny aspekt wiedzy. Przede wszystkim musimy zapytać o to:

- a) kto jest właścicielem danej wiedzy?
- b) kto wiedzę sprzedaje?
- c) do czego zobowiązany jest sprzedający właściciel wiedzy?
- d) kto ma prawo do wynagrodzenia tytułem sprzedaży wiedzy?
- e) do jakiego wynagrodzenia, z jakiego tytułu i kiedy ma prawo właściciel wiedzy?
- f) jakie są drogi pozyskania prawa własności do dodanej wiedzy?

Problem własności i zmiany właściciela wiedzy jest bardzo złożony. Najczęściej jednak nie zastanawiamy się nad tym prowadząc wykład, pisząc podręcznik czy referat na konferencję lub sympozjum.

Piosenkarz, twórca programu komputerowego sprzedając prawo do produkcji określonej ilości płyt, kopii programu, ustala sposób ich wykorzystania i zastrzega sobie prawo dodatkowego honorarium jeśli będą one wykorzystane publicznie (płyty) lub wielokrotnie (kopiowane programy). Autor podręcznika otrzymuje symboliczne wynagrodzenie jeden raz w momencie wydania książki. Nie ma prawa do dodatkowego honorarium, gdy jego podręcznik jest wielokrotnie wykorzystywany, przez wielu czytelników w bibliotece. Klub młodzieżowy zobowiązany jest do zapłacenia autorom i wykonawcom piosenek wykorzystanych w trakcie dyskoteki, biblioteka natomiast nie jest do tego zobowiązana. Handel twórczością będącą zewnętrznym przejawem wiedzy różnie jest w Polsce traktowany. Powoli, właściciele wiedzy – twórcy odzyskują prawo do własności oraz stosownego wynagrodzenia z tytułu jej użyczenia lub sprzedaży.

Te rozważania na temat własności są w pełni uzasadnione. Tylko właściciel wiedzy może nią zarządzać. Właściciel wiedzy to prawo do zarządzania nią może zbyć za określoną kwotę pieniędzy na mocy umowy kupna–sprzedaży. Nie można więc zarządzać cudzą wiedzą, dopóki się jej nie zakupi. Te pozornie proste i jednoznaczne stwierdzenia są powszechnie nie dostrzegane. Często staramy się zarządzać nie własną wiedzą, zmuszając jej właściciela do uległości albo sami stajemy się ofiarami kierowników, którzy bezpodstawnie usiłują zarządzać naszą wiedzą. Tu przypomina się niewłaściwie realizowana zależność, zrodzona w feudalizmie: mistrz–uczeń, lub w kapitalizmie: przełożony–podwładny.

Czyją własnością jest wiedza profesora zdobyta w przeciągu czterdziestu lat pracy naukowo-badawczej i dydaktyczno-wychowawczej w uniwersytecie — profesora, uniwersytetu, czy ludzkości? Kto ma więc zarządzać jego wiedzą? Zarządzając uniwersytem zarządzamy wiedzą profesorów, nie z tytułu ich czterdziestoletniego zatrudnienia, ale na skutek wypłacania im z góry symbolicznego wynagrodzenia. Czy w tej sytuacji profesor ten ma prawo wykładać równocześnie w drugim, być może konkurencyjnym uniwersytecie? Kwestie te różnie rozwiązywane są w poszczególnych krajach. W Stanach Zjednoczonych i w Niemczech praca w jednej uczelni wyklucza możliwość zatrudnienia w drugiej. Są to bowiem konkurencyjne organizacje. W Polsce do takiego postrzegania ochrony prawa do wiedzy stopniowo się zbliżamy. Komercjalizacja i prywatyzacja szkolnictwa wyższego ten proces przyspieszy. Zarządzanie wiedzą stanie się bardziej przejrzyste a prawo własności bardziej przestrzegane.

Nośnikami Wiedzy (NW) są:

- a) ludzie dysponujący określonymi zasobami wiedzy,
- b) zapisy wiedzy człowieka,
- c) bazy danych i zespoły (sieci) baz danych,
- d) informacje — wybrane według przyjętego klucza elementy wiedzy przekazane bezpośrednio lub pośrednio przez człowieka innym ludziom.

Zarządzanie wiedzą odbywa się równolegle na trzech poziomach (T, G, W):

- T — tworzenie wiedzy,
- G — gromadzenie wiedzy,
- W — wykorzystanie wiedzy

oraz dotyczyć może następujących Obszarów Zarządzania Wiedzą (OZW):

- OZW — 1 zarządzanie człowiekiem samym sobą,
- OZW — 2 zarządzanie wiedzą innych ludzi,
- OZW — 3 zarządzanie badaniami,
- OZW — 4 zarządzanie zapisami,
- OZW — 5 zarządzanie bazą danych (książka, czasopismo, taśma filmowa, CD-rom),
- OZW — 6 zarządzanie zespołem (siecią) baz danych (biblioteka, sieć komputerowa),
- OZW — 7 zarządzanie informacją na etapie wykorzystania wiedzy,
- OZW — 8 zarządzanie edukacją.

Powiązania między nośnikami, poziomami i obszarami zarządzania wiedzą (rys. 2) wskazują wyraźnie, że ma ono charakter kompleksowy i jest zespołem procesów TGW.

W tym miejscu możemy postawić sobie kilka pytań i próbować odpowiedzieć na nie:

- a) kto i jak zarządza wiedzą w mojej uczelni?
- b) co należy zmienić w kompleksowym zarządzaniu wiedzą w mojej uczelni?
- c) jakie muszą być przeprowadzone przekształcenia aby w mojej uczelni można było zarządzać skutecznie i efektywnie wiedzą?
- d) czy osoby pełniące funkcje rektorów i dziekanów w mojej uczelni są przygotowane do zarządzania wiedzą?

Przeprowadzenie krótkiej ankiety w trakcie Konferencji mogłoby przynieść ciekawe spostrzeżenia. Można *ex ante* postawić tezę, że kierującym uczelnią nie wystarcza czasu na kompleksowe zarządzanie wiedzą, a uwarunkowania formalno-prawne stwarzane przez prawodawcę (sejm, senat, rząd, MEN) często uniemożliwiają racjonalne zarządzanie wiedzą.

Zarządzający uczelnią państwową zmuszeni są do zwracania swej uwagi głównie na stronę formalno-prawną i finansowo-księgową funkcjonowania uniwersytetu, politechniki lub akademii. Badania naukowe, kształcenie kadry i edukacja podporządkowane są wymogom administracyjnym i buchalteryjnym. Uczelnia nadal pozostaje przede wszystkim urzędem, dla którego zarządzanie wiedzą nie jest sprawą najważniejszą. Stąd tak bardzo potrzebne są gruntowne przekształcenia własnościowe, restrukturyzacja zarządzania i urynkowienie. Wówczas kompleksowe zarządzanie wiedzą stanie się czymś oczywistym i pierwszoplanowym, a uczelnia będzie musiała być skuteczna i efektywna. Aby tak się stało szkoła wyższa musi ponadto stać się „uczącą się organizacją”.

Bibliografia

1. *Słownik języka polskiego*, t. I, PWN, Warszawa 1978.
2. *Słownik języka polskiego*, t. III, PWN, Warszawa 1981.
3. *Zimmiewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999 r.

4. Wawak T., *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 1996 r.
5. Grudzewski W.M, Hejduk K.I., *Kierowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości, pracy zbiorowej pod redakcją Grudzewskiego i Hejduka*, Difin, Warszawa 2001.
6. Wick C., W., Lean L., S., *Creating a learning organisation: from ideas to action*, „ *Human Resource Management*”, lato 1995.
7. Senge P.F., *Piąta Dyscyplina: Teoria i praktyka i organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1998.
8. Pedler M., Boydell T., Burgoyne J., *Towards the learning company*, „*Management Education and Development*” 1989.
9. Burgoyne J., „*Personel Management Plus*”, maj 1994.
10. Garvin D., A., *Building a learning organization*, „ *Harvard Business Review*”, lipiec-sierpień 1993.
11. Garratt R., *Creating a Learning Organization*, Institute of Directors, London, 1990.
12. Harrison R. *Employee Development*, wyd. pierwsze, Institute of Personnel Management, London, 1992.
13. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE Warszawa, 2002.
14. Ledru M., *Organizations apprenantes et technologies de l'information et de la communication, exposelors d l'Assemble'e Genere' del' Association, CEGOS, Juni 1997.*
15. Ballay J.F., *Capilizer et trans mettre les savoir- faire de l'entreprise*, Eyrolles, Paris, 1997.
16. Hapej M., *Struktura organizacji uczącej się*, [w:] *przedsiębiorstwo przyszłości*.