

Katarzyna Dyaczyńska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

KONCEPTUALIZACJA POJĘCIA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ W PUBLICZNYCH JEDNOSTKACH OCHRONY ZDROWIA

Wprowadzenie

Sektor ochrony zdrowia stanowi jeden z kluczowych obszarów zainteresowania społecznego. Jego problemy wynikają z niskiego poziomu finansowania publicznego przy wzroście kosztów i potrzeb zdrowotnych oraz niskiej efektywności gospodarowania posiadanymi środkami. Funkcjonowanie sektora jest także ograniczone poprzez konieczność konsensusu politycznego. Istniejąca sytuacja generuje wzrost zainteresowania metodami i narzędziami zarządzania, które są w stanie dodatnio wpływać na efektywność organizacji ochrony zdrowia przy ich jednoczesnej niskiej kapitałochłonności. Jedną z nich jest koncepcja organizacji uczącej się, która poprzez swoją interdyscyplinarność wydaje się interesującym narzędziem dla wspomżenia rozwiązania złożonych problemów oraz wyzwań, z którymi borykają się współczesne organizacje ochrony zdrowia. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę konceptualizacji pojęcia organizacji uczącej się oraz poddano analizie zasadność i możliwości zastosowania oferowanych przez nią rozwiązań w publicznym sektorze ochrony zdrowia, uwzględniając dotychczasowe rozwiązania.

Pojęcie organizacji uczącej się

Globalizacja, nowe technologie, społeczeństwo wiedzy, hiperkonkurencja oraz oczekiwania społeczne kreują nowe wymagania wobec współczesnych organizacji¹. Elastyczność, proaktywność i zdolność szybkiej adaptacji do nowych

¹ J. Child: *Organization. Contemporary Principles and Practice*. Blackwell Publishing, Oxford 2005, s. 29.

warunków działania wręcz wymuszają uczenie się szybsze niż konkurencja². Nowe warunki działania generują nowe rozwiązania zarządcze. Jednym z nich jest idea organizacji uczącej się, której definicja jest utożsamiana przede wszystkim z Peterem Senge, który publikując w 1990 roku *Piątą dyscyplinę* posłużył się przedmiotowym pojęciem i tym samym zyskał miano „ojca” organizacyjnego uczenia się³. Należy jednak zauważyć, iż wskazane przez Petera Senge elementy, takie jak myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja i zespołowe uczenie się nie były nowymi pojęciami. Nowatorskie było połączenie ich w jedną, wspólną i całościową ideologię, będącą odpowiedzią na wzrastające potrzeby organizacji funkcjonujących w coraz bardziej zmiennym, a nawet chaotycznym otoczeniu⁴.

Koncepcja organizacji uczącej się była wielokrotnie redefiniowana przez dwie ostatnie dekady. Senge określił ją jako wizję, która stanowi siłę napędową dla kreatywnych działań prowadzących do zmiany oraz polega na tworzeniu stale doskonalącej się organizacji, w ten sposób kreującej i wpływającej na własną przyszłość⁵. Według D.A. Garvina, organizacja ucząca się jest jednostką skoncentrowaną na kreowaniu, pozyskiwaniu i transferowaniu wiedzy oraz modyfikowaniu swojego zachowania ze względu na zachodzące zmiany⁶. Chris Argyris wskazuje na organizacyjne uczenie się jako proces polegający na rozpoznawaniu i korygowaniu błędów⁷. George P. Huber stwierdza, iż organizacja uczy się, jeżeli poprzez przetwarzanie informacji zakres jej potencjalnych zachowań ulega zmianie⁸.

Podsumowując, według wielu powstałych do tej pory definicji można uznać, iż organizację uczącą się charakteryzuje wyraźna wizja oraz jasne i precyzyjne określenie kierunku działania, gdzie uwagę poświęca się roli i rozwojowi poszczególnych jednostek⁹. Przywództwo i zarządzanie jest realizowane

² N. Akhtar, R.A. Khan: *Exploring the Paradox of Organizational Learning and Learning Organization*. „Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business” 2011, Vol. 2, No. 9, s. 257.

³ R. Cors: *What Is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives*. „Organizational Learning for Environmental Management” 2003, May, s. 4.

⁴ Ibid.

⁵ D.E. Meen, M. Keough: *Creating the Learning Organization. An Interview with Peter M. Senge*. „The McKinsey Quarterly” 1992, No. 1, s. 59.

⁶ D.A. Garvin: *Building a Learning Organization*. „Harvard Business Review” 1993, July-August, s. 80.

⁷ C. Argyris: *Double Loop Learning In Organizations*. „Harvard Business Review” 1977, September-October, s. 116.

⁸ G.P. Huber: *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. „Organization Science”, Vol. 2 No. 1. Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), s. 89.

⁹ P. Garside: *The Learning Organization: a Necessary Setting for Improving Care?* „Quality in Health Care” 1999, Vol. 8, s. 211.

w taki sposób, aby realizacja celów indywidualnych wspierała i wzmacniała cele organizacji¹⁰. Ten sposób działania pozwala na aktywną zmianę oraz ciągle wykorzystywanie nowych informacji w celu poprawy efektywności¹¹.

Zdolność uczenia się uznawana jest za kluczową kompetencję współczesnych organizacji, w których pozyskiwana wiedza musi być proporcjonalna do zakresu zmian obserwowanych w otoczeniu i wprowadzanych wewnątrz danej organizacji¹². Specyfika organizacji uczącej się polega więc na kreatywnym wspomaganiu procesu zmian¹³.

Tabela 1 zawiera podsumowanie różnych koncepcji i poglądów organizacyjnego uczenia się powstałych na początku lat 90. i później, z uwzględnieniem koncepcji organizacji uczącej się wraz z czynnikami koniecznymi do identyfikacji oraz zaistnienia procesu uczenia się. Powyższe stanowi fundament do dyskusji o granicach organizacji uczącej się, jak również ekstrakcji jej najważniejszych i najczęściej występujących elementów¹⁴. Kompilację kluczowych czynników określających organizację uczącą się zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 1

Organizacja ucząca się/organizacyjne uczenie się – przegląd koncepcji

Rok	Autor/autorzy	Poziomy uczenia się	Czynniki kontekstowe/komponenty/dyscypliny, terminy kluczowe
1963	Cyert, March	Indywidualny, organizacyjny	Adaptowanie behawioralne według zmian doświadczanych z otoczenia
1965	Congelosi, Dill	Indywidualny, grupowy, organizacyjny	Adaptowanie na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym
1978	Argyris, Schon	Indywidualny, organizacyjny	Single-loop learning, double-loop learning, uczenie się deuterio, teoria wyznawana, teoria w praktyce
1984	Nystrom, Starbuck	Organizacyjny	Organizacyjne oduczanie się, uczenie się poprzez kryzysy, reorientacja poprzez zmianę struktur poznawczych, ciągle oduczanie się, eksperymentowanie
1985	Fiol, Lyles	Indywidualny, organizacyjny	Kultura, strategia, struktura, środowisko
1988	De Geus	Indywidualny, zespołowy, instytucjonalny (organizacyjny)	Planowanie jako uczenie się, uczenie się scenariuszowe, modele myślowe, zmiana ról
1988	Levitt, March	Organizacyjny	Rutyna, przetwarzanie informacji na podstawie danych historycznych i eksperymentowania, pamięć organizacyjna

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

¹² J.R. Johnson: *Embracing Change: A Leadership Model for the Learning Organization*. „International Journal of Training and Development” 1998, s. 141-148.

¹³ Ibid.

¹⁴ N. Akhtar, R.A. Khan: Op. cit., s. 258.

cd. tabeli 1

1	2	3	4
1990	Senge	Indywidualny, organizacyjny	Pięć dyscyplin: mistrzostwo osobiste, modele mentalne, zespołowe uczenie się, wspólna wizja, myślenie systemowe
1992	McGill, Slocum Jr., Lei	Organizacyjny	Otwartość, myślenie systemowe, kreatywność, osobista skuteczność, empatia
1993	McGill, Slocum Jr.,	Organizacyjny	Kultura uczenia się, ciągłe eksperymentowanie, bliskość sieciowa, system informacyjny, system nagród, praktyki HR, nadrzędna rola przywódcy
1993	Garvin	Organizacyjny	Systematyczne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie, uczenie się oparte na doświadczeniu i historii, transferowanie wiedzy
1996	Argyris	Indywidualny, grupowy, międzygrupowy, organizacyjny	Single-loop learning (model I), double-loop learning (model II)
1996	Chaharbaghi, Newman	Indywidualny, organizacyjny	Uczenie się transformacyjne, rozwojowe, behawioralne, inkrementalne
1996	Gephart, Marsick	Organizacyjny	Ciągłe uczenie się na poziomach systemowych, generowanie i dzielenie się wiedzą, myślenie krytyczne, kultura uczenia się, elastyczność i eksperymentowanie, koncentracja na ludziach
1997	DiBella	Indywidualny, grupowy, organizacyjny	Ciągłe skanowanie otoczenia, ciągłe doskonalenie, pomiar, wdrażanie nowości, klimat otwartości, ciągła edukacja, różnorodność operacyjna, wszechstronne wsparcie, zaangażowane przywództwo, perspektywa systemowa
1997	Dixon	Indywidualny, grupowy, organizacyjny	Dyskusja, egalitarne uczestnictwo, wieloogniskowa perspektywa, otwarty dialog, baza danych, dzielenie się doświadczeniami
1998	Goh	Organizacyjny	Misja/wizja, przywództwo, eksperymentowanie, transfer wiedzy, praca zespołowa i kooperacja
1999	Crossan, Herry, Roderick	Indywidualny, grupowy, organizacyjny	Intuicja, interpretowanie, integrowanie, instytucjonalizowanie
2002	Zietsma, Winn, Branzei, Vertinski	Indywidualny, grupowy, organizacyjny	Intuicja i aktywne poszukiwanie, interpretowanie i eksperymentowanie, integrowanie, instytucjonalizowanie

Źródło: N. Akhtar, R.A. Khan: *Exploring the Paradox of Organizational Learning and Learning Organization*. „Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business” 2001, Vol. 2, No. 9, s. 267-268; D.I. Castaneda, M.F. Rios: *From Individual Learning to Organizational Learning*. „The Electronic Journal of Knowledge Management”, Vol. 5, s. 363-372.

Tabela 2 prezentuje zestaw wspólnych wartości reprezentatywnych dla organizacji uczącej się. Stanowią one bazę do dalszej dyskusji, badań i usprawnień¹⁵.

Tabela 2

Ramy organizacyjnego uczenia się według autorów

Czynniki	Autor											
	Garvin (2008)	Senge (2006)	Parek (2003)	Lei i in. (1999)	Goh (1998)	DiBella (1997)	Goh i Richards (1997)	Gephart i Marsick (1996)	Bennet i O'Brien (1994)	Garvin (1993)	McGill i Slocum (1993)	McGill i in. (1992)
Mistrzostwo osobiste / samorozwój		*	*					*	*			*
Modele myślowe/ kultura/klimat/otoczenie	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*
Wizja/Misja		*	*	*	*		*		*			
Uczenie się zespołowe		*	*	*	*		*	*	*	*		
Myślenie systemowe		*	*			*		*	*	*		*
Przywództwo	*	*	*		*	*	*				*	*
Wiedza/przepływ informacji	*		*		*		*	*		*	*	*
Informacja/skanowanie otoczenia	*					*		*	*	*		
Eksperymentowanie/uczenie się poprzez eksperymenty	*					*	*				*	
Szkolenie	*							*	*			
Zarządzanie/praktyki zarządcze				*					*		*	
Struktura/bliskość sieciowa			*	*					*		*	
Nagrody i uznanie				*					*		*	*
Performance management*						*			*			
Uczenie się poprzez doświadczenie						*						
Uczenie się od innych										*		
Różnorodność operacyjna						*						
Koncentracja na pomiarach						*						
Wszechstronne wsparcie						*						
Procesy robocze									*			

* Metoda skutecznego przekładania strategicznych planów na rezultaty.

Źródło: N. Akhtar, R.A. Khan: Op. cit., s. 269.

¹⁵ Ibid.

Uzupełnieniem przedstawionych wcześniej osiągnięć na polu organizacji uczącej się jest zaprezentowanie wykorzystanych dotychczas w praktyce metod badawczych eksplorujących problem w sposób empiryczny (tabela 3).

Tabela 3

Przykłady metodologii w badaniach organizacji uczącej się

Autor i rok	Metodologia	Cel badania
Huber (1991)	Analiza literatury	Etapy procesu uczenia się (LO Process Approach)
Nevis, DiBella, Gould (1995)	Wywiad	Identyfikacja systemów wspierających uczenie się przez organizację.
Argyris & Schon (1995)	Case study	Identyfikacja sposobów uczenia się w organizacji
Weick, Westley (1996)	Analiza literatury	Definicja organizacji uczącej się
Tannenbaum (1997)	Kwestionariusz (Learning Environment Survey Questionnaire)	Otoczenie sprzyjające uczeniu się
Furnham, Goodstein (1997)	Kwestionariusz – OCQ The Organizational Climate Questionnaire	Pomiar 14 czynników wpływających na klimat danej organizacji m.in. komunikacja, system nagród itp.
Preskill, Torres (1999)	Badania ankietowe – model ROLE (The Readiness for Organizational Learning and Evaluation Instrument)	Metoda uczenia się organizacji poprzez krytyczną ocenę
Marsick, Watkins (1999)	Badania kwestionariuszowe (DLOQ – Dimensions of Learning Organization Questionnaire)	W jaki sposób organizacja wspiera i wykorzystuje uczenie się na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym
Moilanen (2001)	Kwestionariusz – The Learning Organization Diagnostic Diamond	Diagnoza dla organizacji uczącej się
Bontis et al. (2002)	Kwestionariusz – SLAM Strategic Learning Assessment Map Questionnaire	Relacja pomiędzy przepływami wiedzy na wszystkich poziomach systemu uczenia się organizacji
Templeton et al. (2002)	Kwestionariusz – Measure for the Organizational Learning Construct	Diagnoza poziomu zaawansowania koncepcji organizacji uczącej się
Brodbeck (2002)	Grupy fokusowe, kwestionariusz, Crawford's Slip Method of Ideas Unlimited	Zastosowanie teorii kompleksowej do projektowania procedur biznesowych
OECD (2004)	Kwestionariusz – Knowledge Management Questionnaire	Jakie rodzaje praktyk w zarządzaniu wiedzą są wykorzystywane w sektorze prywatnym
Leigh (2004)	Kwestionariusz – Leading Workplace Collaboration Self-Questionnaire for Leaders	Metoda wsparcia pracy zespołowej ze strony przywódców / naczelnego kierownictwa (6 czynników)
Lipshitz et al. (2007)	OLM – Organizational Learning Mechanism	Narzędzie identyfikujące mechanizm organizacyjnego uczenia się

cd. tabeli 3

1	2	3
Kowalczyk, Nogalski (2007)	Audit Zarządzania Wiedzą	Narzędzie diagnozujące poziom zarządzania wiedzą w badanych organizacjach – sektor prywatny
Zgrzywa-Ziemak, Kamiński (2009)	Model zdolności uczenia się.	Badania w sektorze prywatnym.
Olejniczak, Domaradzka, Krzewski, Ledzion, Widła (2010)	Badania ankietowe, wywiady z kierownictwem. Model MUS – Ministerstwa Uczące Się.	Badania w administracji publicznej

Wymienione prace badawcze w przeważającej liczbie przypadków dotyczą organizacji prywatnych. Koncepcja organizacji ochrony zdrowia, w tym ogólnie organizacji publicznych jako organizacji uczących się, jest eksplorowana w minimalnym stopniu. Uwzględniając specyfikę sektora ochrony zdrowia, który nieustannie poddawany jest presji ze strony różnych grup nacisku oraz środowisk, idea organizacji uczącej się wydaje się interesującym narzędziem pozwalającym na poprawę efektywności działania poprzez właściwe transformowanie organizacyjnego uczenia się w organizację uczącą się przy udziale interesariuszy¹⁶.

Publiczne jednostki ochrony zdrowia jako organizacje uczące się

Rashman, Withers i Hartley (2009) dokonały przeglądu kilkuset pozycji literaturowych w kontekście obecności zagadnienia organizacji uczącej się w organizacjach publicznych. Analizowano prace datowane od 1990 do 2005 stwierdzając, iż w badanym temacie tylko 22% prac dotyczy sektora publicznego, co wskazuje na konieczność dalszego eksplorowania przedmiotowego obszaru. Autorzy przedstawiły cztery zasadnicze wnioski:

1. Literatura dotycząca zagadnienia organizacji uczącej się oraz organizacyjnego uczenia się wyjaśnia kwestie istotności powyższych koncepcji dla skuteczności organizacji publicznych w sposób niewystarczający.

2. Specyfika sektora publicznego, w tym uzależnienie od krajowych oraz lokalnych zmian politycznych oraz żądań i oczekiwań interesariuszy, kreuje potrzebę intensywnego uczenia się oraz predestynuje sektor do objęcia go szerszym spektrum badań w zakresie organizacji i zarządzania.

¹⁶ De S. Burca: *The Learning Health Care Organization*. „International Journal for Quality in Health Care” 2000, Vol. 12, No. 6, s. 457-458.

3. Adaptacja koncepcji organizacji uczącej się z sektora prywatnego do publicznego wymaga właściwego przystosowania z uwzględnieniem kompleksowej natury organizacji publicznych – instytucjonalnej, rządowej i strukturalnej.

4. Motywy, cele, bariery, możliwości, mechanizmy oraz wyniki organizacyjnego uczenia się są zróżnicowane w zależności od sektora, którego dotyczą¹⁷.

W kontekście organizacji ochrony zdrowia literatura przedmiotu praktycznie ogranicza się do przedstawienia doświadczeń brytyjskiego systemu opieki zdrowotnej (The British National Health Service – NHS), który na początku lat 90. rozpoczął proces reform w kierunku Nowego Zarządzania Publicznego, w tym realizację poniższych doktryn:

- określenie standardów i miar działania,
- koncentrację na wynikach,
- rozgrupowanie administracji, w tym nadmiernie rozbudowanej biurokracji, w agencje działające na zasadzie user-pay,
- zwiększoną konkurencję poprzez udział w quasi-rynkach i kontraktach,
- nacisk na implementacje praktyk zarządzania z sektora prywatnego,
- nacisk na uaktywnianie menedżerów,
- nacisk na dyscyplinę wykorzystania zasobów oraz redukcję kosztów,
- podkreślanie roli społeczności jako klienta¹⁸.

Narodowa strategia jakości sformułowana dla NHS podkreśla znaczenie ciągłego uczenia się jako sposobu na doskonalenie opieki zdrowotnej, z uwzględnieniem konieczności transformacji założeń koncepcji OUS na potrzeby organizacji ochrony zdrowia¹⁹. NHS podejmuje próby adaptacji założeń organizacji uczącej się w celu szeroko rozumianej poprawy jakości oraz ciągłego doskonalenia²⁰. Powyższe podejście odpowiada także ideologii Nowego Zarządzania Publicznego, której zasadniczym celem jest usprawnienie działania organizacji publicznych opierając się na doświadczeniach i najlepszych praktykach sektora prywatnego. Działania NHS w zakresie kompleksowego zarządzania wiedzą oraz wykorzystania idei organizacji uczącej się dotyczą między innymi promowania pracy zespołowej, bardziej elastycznego podejścia do wypełnia-

¹⁷ L. Rashman, E. Withers, J. Hartley: *Organizational Learning and Knowledge in Public Service Organizations: A Systematic Review of the Literature*. „International Journal of Management Reviews” 2009, Vol. 11, s. 465.

¹⁸ J. Timpson: *The NHS as a Learning Organization: Aspirations Beyond the Rainbow?* „Journal of Nursing Management” 1998, No. 6, s. 263.

¹⁹ H.T.O. Davies, S.M. Nutley: *Developing Learning Organisations in the New NHS*. „BMJ” 2000, Vol. 320, s. 998.

²⁰ D.R. Kelly, M. Lough, R. Rushmer, J.E. Wilkinson, G. Greig, H.T.O. Davies: *Delivering Feedback on Learning Organization Characteristics – Using a Learning Practice Inventory*. „Journal of Evaluation in Clinical Practice” 2007, No. 13, s. 734-740.

nych przez pracowników funkcji, wzajemnego szacunku oraz holistycznego podejścia do pacjenta²¹. Strategia zarządzania wiedzą w jednostkach ochrony zdrowia może się koncentrować na różnych zadaniach, takich jak:

- rozwój i transfer najlepszych praktyk zarządzania i leczenia,
- promocja innowacyjności w zarządzaniu i leczeniu,
- kształtowanie kultury organizacyjnej,
- obniżanie kosztów bez pogarszania jakości leczenia²².

Skuteczność powyższych działań zależy od koordynacji elementów sprawczych, do których zalicza się znajomość strategii przez pracowników, zaangażowanie naczelnego kierownictwa, system pomiaru wyników i zasobów, kulturę organizacyjną oraz technologię informatyczną²³. Interesującą koncepcją jest również tzw. model trójkąta (Wasi, 2000), w którym wyróżnione są takie czynniki, jak tworzenie odpowiedniej wiedzy poprzez badania, społeczne uczenie się oraz zaangażowanie polityków²⁴. W kontekście transferu wiedzy z obszaru badań do praktyki, przedmiotowy model wyraźnie podkreśla konieczność zaangażowania się zarówno badaczy i osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji, jak również interesariuszy, którzy stają się gwarantem właściwego wykorzystania wiedzy badawczej z korzyścią dla jak najszerszego grona beneficjentów²⁵.

Charakterystyczne bariery uniemożliwiające skuteczne wdrożenie OUS w jednostkach ochrony zdrowia przedstawiły badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii oraz Grecji (Vassalou, 2001)²⁶. Wyniki uwiaryściły przede wszystkim różnice w mechanizmie uczenia się wynikającym z uwarunkowań zewnętrznych, w tym politycznych, jak również wskazały zasadnicze braki w zrozumieniu misji oraz ustanawianiu wizji organizacji. Ponadto, we wszystkich badanych jednostkach zidentyfikowano lukę pomiędzy codziennymi oczekiwaniem praktyków a aspiracjami naczelnego kierownictwa. Występował także brak zrozumienia dla istotności uczenia się. Jako przyczyny powyższych obserwacji autorka wskazała nieefektywne przywództwo, brak czasu i zaangażowania w pracę zespołową oraz brak mechanizmów dla komunikacji według

²¹ M. Dobska, K. Rogoziński: *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 306-312.

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ P. Wasi: „Triangle That Moves The Mountain” and health Systems Reform Movement in Thailand. „Human Resources for Health Development Journal” 2000, Vol. 4, No. 2, s. 106-110.

²⁵ S. Chunharas: *An Interactive Integrative Approach to Translating Knowledge and Building a “Learning Organization” in health Services Management*. „Bulletin of the World Health Organization” 2006, Vol. 84 (8), s. 652-657.

²⁶ L. Vassalou: *The Learning Organization in Health-care Services: Theory and Practice*. „Journal of European Industrial Training” 2001, Vol. 25/7, s. 354-365.

schematu podwójnej i potrójnej pętli²⁷. Również O'Connor i Kotze (2008) analizują model OUS pod kątem adaptacji dla sektora ochrony zdrowia, ponownie wskazując na liczne bariery, jak również nieodpowiedniość proponowanej koncepcji w zarządzaniu jednostkami ochrony zdrowia²⁸.

Powyższe wyniki predestynują do przyjęcie założenia, iż zastosowanie pięciu dyscyplin podstawowych, czyli budowa organizacji uczącej się, jest szansą na zwiększenie efektywności uczenia się w przedmiotowych organizacjach²⁹.

Jednocześnie bariery sygnalizowane w dostępnym piśmiennictwie wydają się także charakterystyczne dla polskiego systemu opieki zdrowotnej. Przeprowadzone badania pilotażowe dotyczące poziomu adaptacji koncepcji organizacji uczącej się w publicznych jednostkach ochrony zdrowia wyraźnie wskazały na znaczne niedostatki w tym zakresie, w szczególności dotyczące metod i stylów przywództwa³⁰.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę interakcje zachodzące pomiędzy organizacją a jej otoczeniem można stwierdzić, iż skuteczność ostatecznie zależy od tego, jak dobrze organizacja rozumie swoje otoczenie, reaguje na nie i wpływa, przy czym efektywność wymienionych procesów jest wprost zależna od efektywności uczenia się danej organizacji³¹. Należy również zaznaczyć, iż specyfika systemu opieki zdrowotnej generuje konflikt wartości pomiędzy informacją i wiedzą konieczną do świadczenia zaawansowanych usług zdrowotnych a relacjami osobistymi i tzw. ludzkim wymiarem. Istotą efektywnego zarządzania jest w tym przypadku umiejętne połączenie obu powyższych elementów w taki sposób, aby poprawiać relacje z pacjentami przy jednoczesnym maksymalnym wykorzystaniu wiedzy personelu medycznego³². Wobec powyższych założeń wydaje się, iż jednostki ochrony zdrowia są szczególnie predestynowane do wdrażania nowoczesnych koncepcji zarządzania, w tym związanych z zarządzaniem wiedzą oraz procesami organizacyjnego uczenia się, między innymi z uwagi na silne uzależnienie od czynnika ludzkiego.

²⁷ Ibid.

²⁸ N. O'Connor, B. Kotze: *Learning Organizations': A Clinician's Primer*. „Australasian Psychiatry” 2008, Vol. 16, No. 3, s. 173-178.

²⁹ P. Senge: *Piąta dyscyplina*. Wolter Kluwer, Kraków 2006, s. 33-42.

³⁰ K. Dyaczyńska: Op. cit.

³¹ A. Frączkiewicz-Wronka, K. Dyaczyńska, K. Szymaniec: *Wpływ i znaczenie interesariuszy jednostki ochrony zdrowia na proces podejmowania decyzji menedżerskich*. W: *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*. Red. J. Pyka. TNOiK, Katowice 2010, s. 309-321.

³² M. Dobska, K. Rogoziński: Op. cit.

Bibliografia

- Akhtar N., Khan R.A.: *Exploring the Paradox of Organizational Learning and Learning Organization*. „Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business” 2011, Vol. 2, No. 9.
- Argyris C., Schon D.A.: *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Prentice Hall, 1995.
- Argyris C.: *Double Loop Learning In Organizations*. „Harvard Business Review” 1977, September-October.
- Bontis N., Crossan M., Hulland J.: *Managing and Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows*. „Journal of Management Studies” 2002, Vol. 39 (4).
- Brodbeck P.W.: *Complexity Theory and Organization Procedure Design*. „Business Process Management Journal”, Vol. 8.
- Burca de S.: *The Learning Health Care Organization*. „International Journal for Quality in Health Care” 2000, Vol. 12, No. 6.
- Castaneda D.I., Rios M.F.: *From Individual Learning to Organizational Learning*. „The Electronic Journal of Knowledge Management”, Vol. 5.
- Child J.: *Organization. Contemporary Principles and Practice*. Blackwell Publishing, Oxford 2005.
- Cors R.: *What Is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives*. „Organizational Learning for Environmental Management” 2003, 5 May.
- Davies H.T.O., Nutley S.M.: *Developing Learning Organisations in the New NHS*. „BMJ” 2000, Vol. 320.
- Dobska M., Rogoziński K.: *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Dyaczyńska K.: *Przywództwo i organizacja ucząca się w jednostkach ochrony zdrowia*. W: *Nowoczesność przemysłu i usług. Nowatorskie koncepcje zarządzania organizacjami*. Red. J. Pyka. TNOiK, Katowice 2011.
- Frączkiewicz-Wronka A., Dyaczyńska K., Szymaniec K.: *Wpływ i znaczenie interesariuszy jednostki ochrony zdrowia na proces podejmowania decyzji menedżerskich*. *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*. Red. J. Pyka. TNOiK, Katowice 2010.
- Furnham A., Goodstein L.: *The Organizational Climate Questionnaire (OCQ)*. „The Pfeifer Annual Volume 2 Consulting” 1997, Vol. 2.
- Garside P.: *The Learning Organization: A Necessary Setting for Improving Care?* „Quality in Health Care” 1999, Vol. 8.
- Garvin D.A.: *Building a Learning Organization*. „Harvard Business Review” 1993, July-August.
- Huber G.: *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. „Organization Science” 1991, Vol. 2 (1).

- Huber G.P.: *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1. Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March.
- Johnson J.R.: *Embracing Change: A Leadership Model for the Learning Organization*. „International Journal of Training and Development” 1998.
- Kelly D.R., Lough M., Rushmer R., Wilkinson J.E., Greig G., Davies H.T.O.: *Delivering Feedback on Learning Organization Characteristics – Using a Learning Practice Inventory*. „Journal of Evaluation in Clinical Practice” 2007, No. 13.
- Kowalczyk A., Nogalski B.: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Difin, Warszawa 2007.
- Leigh D.: *Leading Workplace Collaboration. A literature-based Model and Self-Assessment Inventory*. „The Pfeifer Annual: Training” 2004.
- Lipshitz R., Friedman V.J., Popper M.: *Demystifying Organizational Learning*. Sage Publications, 2006.
- Marsick V.J., Watkins K.E.: *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*. Gower Publishing Company, 1999.
- Meen D.E., Keough M.: *Creating the Learning Organization. An Interview with Peter M. Senge*. „The McKinsey Quarterly” 1992, No. 1.
- Moilanen R.: *Diagnostic Tools for Learning Organizations*. „Learning Organization” 2001, Vol. 8 (1).
- Nevis E., DiBella A., Gould J.M.: *Understanding Organizations as Learning Systems*. „Sloan Management Review” 1995, Vol. 36.
- Olejniczak K., Domaradzka A., Krzewski A., Lendzion B., Widła Ł.: *Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się. Raporty i analizy*. „EUROREG” 2010, nr 1 (4).
- Preskill H., Torres D.R.T.: *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*. Sage Publications, 1999.
- Rashman L., Withers E., Hartley J.: *Organizational Learning and Knowledge in Public Service Organizations: A Systematic Review of the Literature*. „International Journal of Management Reviews” 2009, Vol. 11.
- Senge P.: *Piąta dyscyplina*. Wolter Kluwer, Kraków 2006.
- Tannenbaum S.: *Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies*. „Human Resources Management” 1997, Vol. 36, No. 4.
- Templeton G., Lewis B., Snyder C.: *Development of a Measure for the Organizational Learning Construct*. „Journal of Management Information Systems” 2002, Vol. 19 (2).
- Timpson J.: *The NHS as a Learning Organization: Aspirations Beyond the Rainbow?* „Journal of Nursing Management” 1998, No. 6.
- The Significance of Knowledge Management in the Business Sector*. „OECD Observer” 2004.
- Wasi P.: *„Triangle That Moves The Mountain” and Health Systems Reform Movement in Thailand*. „Human Resources for Health Development Journal” 2000, Vol. 4, No. 2.

Wieick K., Westley F.: *Organizational Learning: Affirming an Oxymoron*. W: *Handbook of Organizational Studies*. Red. S. Clegg, C. Hardy, W. Nord. Sage Publications, 1996.

Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R.: *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2009.

THE CONCEPTUALIZATION OF THE CONCEPT OF A LEARNING ORGANIZATION IN THE PUBLIC HEALTH UNITS

Summary

The present article is a summary of the literature dealing with the idea of learning organization. Author undertakes an attempt to make a conceptual approach of above as well as analyzing the validity and ability of adopting the learning organization model in public healthcare sector, including previous solutions in this area.