

Paweł Łukasik

Katedra Zachowań Organizacyjnych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wykorzystanie metod komunikacji w uczeniu tradycyjnym i empirycznym

Streszczenie

Uczenie tradycyjne i empiryczne są podstawowymi elementami procesu organizacyjnego uczenia się. Firmy wykorzystują różne metody w ramach uczenia tradycyjnego i empirycznego. Artykuł przedstawia funkcje metod komunikacji w wykorzystaniu metod organizacyjnego uczenia się. Hipotezy zostały dowiedzione przez badania ankietowe przeprowadzone na ponad dwustu respondentach. Na końcu artykułu autor wyciąga praktyczne wnioski dotyczące roli metod komunikacji w organizacyjnym uczeniu się.

Słowa kluczowe: komunikacja, metody komunikacji, organizacyjne uczenie się, innowacje.

1. Wprowadzenie

Organizacyjne uczenie się to koncepcja powstała w latach 60. XX w. Już w 1963 r. R.M. Cyert i J.G. March zdefiniowali organizacyjne uczenie się jako „proces adaptacji do zmian w otoczeniu poprzez zmianę celów i zasad analizy otoczenia organizacji” (cyt. za: [Endlich 2001, s. 42–43]). Podobnie D.R. Schwandt i A.M. Grundlach (1992) traktują organizacyjne uczenie się jako „system działań, aktorów, symboli i procesów, które umożliwiają organizacji przekształcić informację w użyteczną wiedzę, która z kolei zwiększa zdolności adaptacyjne organizacji” [Goldman 2002, s. 25]. Nieco inne ujęcie organizacyjnego uczenia się

przedstawił E. Schein [1992] stwierdzając, że każda forma organizacyjnego uczenia się jest, z jednej strony, procesem zmian, z drugiej strony zmiana pociąga za sobą tworzenie czegoś nowego na adaptatywnym i generatywnym poziomie [Hill 2003, s. 18]. Z kolei B. Mikuła [2006, s. 48] zwrócił uwagę na to, że „organizacyjne uczenie się można uznać za proces charakteryzujący się tym, że jest procesem z udziałem informacji i wiedzy, prowadzi do zmiany zasobów wiedzy i może prowadzić do zmiany zachowań ludzi, może tworzyć zdolności adaptacyjne organizacji, doprowadzając do osiągnięcia stanu wysokiej reaktywności, a następnie proaktywności”. Oprócz wielu definicji organizacyjnego uczenia się istnieją przynajmniej trzy uznane w Polsce i na świecie koncepcje procesu organizacyjnego uczenia się: koncepcja uczenia na zasadzie pojedynczej (zmiana strategii działania dla lepszej realizacji celu) i podwójnej pętli uczenia (także zmiana celów i wartości) Ch. Argyrisa i D.A. Schöna [1996, s. 20]; cykl głębokiego uczenia P. Senge’a [Kleiner i in. 2002, s. 33], zgodnie z którym pracownicy, nabywając nowe kompetencje, zmieniają swój sposób patrzenia na przedsiębiorstwo i otoczenie, a z czasem zmieniają również swoje poglądy; koncepcja logicznego następstwa procesów organizacyjnego uczenia się B. Mikuły [2006, s. 166] zakładająca potrzebę zachowania kolejności: uczenie tradycyjne (rozwój kompetencji pracowników), uczenie empiryczne (realizacja cyklu uczenia poprzez działanie), uczenie cybernetyczne (odkrywanie nowych sposobów widzenia rzeczywistości prowadzące do tworzenia nowej wizji organizacji, eksperymentowania, projektowania a w końcu zmiany reguł działania i modeli myślowych) [Mikuła 2006, s. 161–163]. Warto zwrócić uwagę na fakt, że tylko koncepcja B. Mikuły wiąże organizacyjne uczenie się z procesem zarządzania wiedzą w podstawowym ujęciu, jakie zaproponowali G. Probst, S. Raub i K. Romhardt [2002, s. 46], czyli lokalizowania, pozyskania, rozszerzania, rozpowszechniania i wykorzystania wiedzy. Stąd też ta koncepcja obecnie przedstawia najlepsze perspektywy badawcze. W tym miejscu pojawia pytanie: jaką rolę w realizacji procesu organizacyjnego uczenia się odgrywa komunikacja? Wymaga to realizacji procesu badawczego, ustalenia celów i hipotez badawczych.

2. Założenia teoretyczne, cele i hipotezy badawcze

Realizacja procesu organizacyjnego uczenia się wymaga stosowania wielu metod. B. Mikuła przedstawił kilkadziesiąt sposobów organizacyjnego uczenia się pogrupowanych względem danego subprocesu organizacyjnego uczenia się tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego oraz poziomu organizacji tzn. jednostki, grupy i całej organizacji [Mikuła 2006, s. 164]. Oprócz pracy B. Mikuły warto zwrócić uwagę na zestawienie metod sprzyjających refleksji, jakie opracował

S.G.M. Verdonshot [2006, s. 670–681]. Wyróżnił on m.in. określanie wymogów do realizowanych badań, czy poszukiwanie przełomów w produktach, technologii czy metodach zarządzania organizacją.

Ze względu na ograniczone możliwości pozyskania informacji w ramach badania ankietowego do analizy wybrano osiemnaście sposobów organizacyjnego uczenia się, z czego osiem przypadało na uczenie tradycyjne i empiryczne. W ramach uczenia tradycyjnego przebadano wykorzystanie takich metod, jak: analizowanie materiałów w ramach samokształcenia, szkolenia, budowanie zespołu pracowniczego, dzielenie się wiedzą, e-learning, natomiast w ramach badania uczenia empirycznego uwzględniono obserwację pracy innych osób, analizę uwag klientów, analizę przyczyn sukcesów i porażek, przekazywanie wymagań do realizowanych zadań.

Badanie oparto na założeniu, że każda z przedstawionych wyżej metod organizacyjnego uczenia wiąże się z wykorzystaniem przynajmniej jednej metody komunikacji, która spełnia w niej określone funkcje. Ponadto można wspomniane metody komunikacji poklasyfikować względem takich kryteriów, jak: stopień złożoności, interaktywności, cel metody komunikacji czy jej forma (interpersonalna, grupowa, organizacyjna) i następnie określić, który rodzaj metody komunikacji jest wykorzystywany najczęściej. W ramach badania zweryfikowano wykorzystanie trzydziestu siedmiu metod komunikacji, takich jak np.: rozmowy konsultacyjne, informacyjne, adaptacyjne, zebrania, odprawy, *lessons learned*, *quality audit meeting*, moderacja, komputerowe wspomaganie rozwiązywania problemów organizacyjnych, Internet, Intranet, poczta elektroniczna, fora internetowe, skrzynka pomysłów.

Badanie miało na celu analizę doboru metod komunikacji do poszczególnych metod organizacyjnego uczenia się i identyfikację funkcji metod komunikacji w realizacji metod organizacyjnego uczenia się, a w szczególności sprawdzenie czy wykorzystanie metod komunikacji w realizacji sposobów organizacyjnego uczenia się sprzyja innowacjom. Postawiono zatem następujące hipotezy badawcze:

1) w realizacji metod organizacyjnego uczenia się dominują proste metody komunikacji niewymagające większego przygotowania,

2) większość metod komunikacji wykorzystywanych w procesach organizacyjnego uczenia musi zapewniać duży poziom interakcji uczestników komunikacji, by umożliwić realizację sprzężenia zwrotnego w procesie komunikowania się,

3) w wielu sposobach organizacyjnego uczenia się wykorzystuje się metody, których celem jest rozwiązywanie problemów i metody te pełnią główną rolę w ich realizacji,

4) pod względem formy komunikacji dominują metody komunikacji interpersonalnej i grupowej,

5) metody komunikacji pełnią zróżnicowane funkcje w realizacji metod organizacyjnego uczenia się,

6) wykorzystanie metod komunikacji w realizacji metod organizacyjnego uczenia się sprzyja innowacjom,

7) w przypadku większości metod organizacyjnego uczenia się czym większa różnorodność metod komunikacji wykorzystanych w ich realizacji, tym większe wsparcie organizacyjnego uczenia.

Badanie zostało zrealizowane poprzez przygotowanie kwestionariusza ankiety i wypełnienie go przez studentów studiów zaocznych i doktoranckich, łącznie uzyskano w ten sposób 207 użytecznie wypełnionych ankiet. Dalsza część artykułu zawiera wyniki badań dotyczących sposobów organizacyjnego uczenia się typowych dla uczenia tradycyjnego i empirycznego. Jako pierwsza z metod organizacyjnego uczenia się zostanie omówiona analiza materiałów.

3. Częstość wykorzystania poszczególnych metod komunikacji w uczeniu tradycyjnym i empirycznym

Do najczęściej analizowanych materiałów należą raporty, materiały zamieszczone w Intranecie, sprawozdania, pisma, instrukcje (podręczniki), fora internetowe, protokoły. Wykorzystanie metod komunikacji w niniejszej pracy analizowane będzie według takich kryteriów, jak: stopień złożoności metody, stopień interakcji, cel główny metody komunikacji, forma komunikacji. W analizie materiałów dominują metody proste o małym stopniu interakcji, których głównymi celami są pozyskanie i przekazywanie informacji. Większość respondentów analizuje materiały podczas rozmów konsultacyjnych, informacyjnych, adaptacyjnych, ocen okresowych, negocjacji. Co się tyczy metod komunikacji grupowej, to dominującą rolę odgrywają zebrania, odprawy i *lessons learned*, *quality audit meeting*, moderacja, *group/team-ware*, konferencje, doraźne i formalne zespoły zadaniowe. Jak już wspomniano, wykorzystanie metod komunikacji w niniejszej pracy analizowane będzie pod względem kryteriów stopnia złożoności i interaktywności metody komunikacji, jej podstawowej formy i celu. Pod względem form komunikacji dominuje komunikacja interpersonalna i grupowa, np.: rozmowy konsultacyjne i zebrania, wykorzystuje się zarówno metody proste (rozmowy informacyjne, adaptacyjne), jak i takie, które wymagają większego przygotowania (zebrania, *lessons learned*). W analizie materiałów dominują metody zapewniające duży poziom interakcji, umożliwiając zrozumienie i wspólną interpretację informacji, co jest istotnym elementem tradycyjnego uczenia się. Jeśli chodzi o cele osiąmane metodami komunikacji, to dominuje rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji. Wtedy to pracownicy sięgają po dodatkowe informacje.

Do metod komunikacji wykorzystywanych podczas szkoleń należą rozmowy konsultacyjne, wywiady informacyjne, zebrania, ocena okresowa, poczta elektroniczna, prezentacje, raporty, *lessons learned*, wywiady adaptacyjne, Internet, instrukcje/podręczniki, Intranet, sprawozdania, odprawy, wywiady korekcyjne, pisma, moderacja. Wykorzystuje się zarówno proste, jak i złożone metody komunikacji zwykle zapewniające duży poziom interakcji. Dominuje komunikacja interpersonalna i grupowa. Wykorzystywane są metody, których celem jest zarówno rozwiązanie problemu, pozyskanie informacji, przekazanie informacji i przekonywanie. Różnorodność metod komunikacji jest bardzo duża. Wynika to też i stąd, że szkolenia w firmach mają nie tylko formalny charakter, ale są częścią komunikacji regularnej, np. są przeprowadzane podczas zebrań.

Podczas budowania zespołu pracowniczego wykorzystuje się takie metody komunikacji, jak: rozmowy konsultacyjne, wywiady adaptacyjne, informacyjne, ocena okresowa, zebrania, *lessons learned*, wywiady korekcyjne, odprawy, rozmowy w sprawie zażaleń, poczta elektroniczna, Intranet, Internet, negocjacje, spotkania grup nieformalnych, raporty, konferencje. W budowaniu zespołu pracowniczego wykorzystuje się najczęściej metody komunikacji interpersonalnej i grupowej, a dopiero w dalszej kolejności organizacyjnej (masowej). Zwykle są to metody zapewniające duży poziom interakcji, zarówno proste, jak i wymagające większego przygotowania. Pod względem celów są to głównie metody ukierunkowane na rozwiązywanie problemów, w dalszej kolejności – metody ukierunkowane na wymianę informacji i przekonywanie, jak chociażby wywiady adaptacyjne, korekcyjne czy ocena okresowa.

W dzieleniu się wiedzą pracownicy najczęściej wykorzystują metody komunikacji interpersonalnej, jak rozmowy konsultacyjne, wywiady informacyjne i adaptacyjne. Dzielenie się wiedzą najpierw ujawnia się w okresie adaptacji, który wiąże się z koniecznością przekazania podstawowej wiedzy dotyczącej wykonywanej pracy, zasad zachowania, organizacji stanowiska pracy, a szkolenia, chociaż polegają na przekazaniu potrzebnej wiedzy, to jednak pracownicy nie są w stanie jej przyswoić w całości ani podczas wspomnianych szkoleń ani rozmów adaptacyjnych, dlatego wykorzystują rozmowy konsultacyjne i wywiady informacyjne. Druga ważna cecha, która wynika z przedstawionych danych, jest taka, że dzielenie się wiedzą przebiega częściej na zasadzie „jeden do jednego” niż na zasadzie „jeden do wielu”. Dlatego też drugorzędną rolę odgrywają zebrania, poczta elektroniczna, intranet i Internet, spotkania nieformalne, raporty, *lessons learned*, prezentacje, odprawy, ocena okresowa, rozmowy w sprawie zażaleń, instrukcje/podręczniki. Różnice między wykorzystaniem metod komunikacji wskazują również na raczej nieformalny charakter dzielenia się wiedzą, np. podczas rozmów konsultacyjnych i wywiadów informacyjnych wykorzystywanych przez połowę badanych, natomiast podczas wywiadów adaptacyjnych, rozmów w sprawie

zażaleń i ocenę okresową odpowiednio przez 44%, 24%, 23% badanych. Jeśli chodzi o dobór metod komunikacji pod względem kryteriów opisanych w tabeli 6, to dominują metody proste, zapewniające duży poziom interakcji i należące do grupy metod związanych z komunikacją interpersonalną. Jeśli chodzi o cele, jakie reprezentują metody komunikacji najczęściej wykorzystywane w dzieleniu się wiedzą, to jest to rozwiązywanie problemów, pozyskanie informacji, przekazanie informacji i przekonywanie.

W ramach e-learningu najczęściej wykorzystuje się takie metody komunikacji, jak Intranet, Internet, pocztę elektroniczną, prezentacje. Są to metody proste, niezapewniające dużego poziomu interakcji i ukierunkowane na wymianę informacji i w przypadku prezentacji polegające na przekonywaniu.

Przy uczeniu poprzez obserwację pracy innych pracowników wykorzystuje się rozmowy konsultacyjne, wywiady informacyjne, adaptacyjne, zebrania, ocenę okresową, wywiady korekcyjne, *lessons learned*, rozmowy w sprawie zażaleń, odprawy, pocztę elektroniczną, spotkania grup nieformalnych, negocjacje, moderację, Internet. Najważniejszą rolę odgrywają trzy metody: rozmowy konsultacyjne, wywiady informacyjne i adaptacyjne. Na początku pracy największą rolę odgrywają rozmowy adaptacyjne. W dalszych etapach rozwoju pracownika wywiad informacyjny i rozmowy konsultacyjne. Jest to związane z tym, że obserwacja pracy daje najlepsze efekty, gdy jest połączona konsultacją osoby trzeciej, np. przełożonego lub bardziej doświadczonego pracownika. Jeśli chodzi o komunikację grupową, to dosyć często wykorzystywane są zebrania. Wtedy zazwyczaj omawia się konkretne zachowania, ale już bez bezpośredniej obserwacji. Podobną rolę pełnią rozmowy w sprawie zażaleń, wywiady korekcyjne, odprawy, *lessons learned*. Odnosząc się do kryteriów doboru metod komunikacji do metod organizacyjnego uczenia się, należy stwierdzić, że w uczeniu poprzez obserwację pracy innych pracowników dominują metody proste, niewymagające przygotowania i zapewniające duży poziom interakcji. Jeśli chodzi o formę komunikacji, to, jak już wcześniej wspomniano, dominuje komunikacja interpersonalna. Pod względem celu metody komunikacji dominuje rozwiązywanie problemów, pozyskanie i przekazywanie informacji, w dalszej kolejności ważne jest również przekonywanie.

Do najczęściej wykorzystywanych metod komunikacji w zbieraniu i analizowaniu uwag klientów należą: wywiady informacyjne, rozmowy konsultacyjne, poczta elektroniczna, zebrania, Internet, rozmowy w sprawie zażaleń, wywiady korekcyjne, ankieta, pisma, *lessons learned*. Jeśli chodzi o kryteria doboru metod komunikacji, to dominują metody proste, zapewniające duży poziom interakcji i przede wszystkim służące pozyskaniu informacji, a w dalszej kolejności rozwiązywaniu problemów. Jeśli chodzi o formę komunikacji, to wykorzystywane są głównie metody komunikacji interpersonalnej, masowej i w końcu komunikacji grupowej.

Podczas analizy przyczyn sukcesów i porażek najczęściej wykorzystuje się rozmowy konsultacyjne, wywiady informacyjne, zebrania, ocenę okresową, wywiady korekcyjne, *lessons learned*, rozmowy w sprawie zażaleń, raporty, sprawozdania, pocztę elektroniczną, wywiady adaptacyjne. W analizie przyczyn sukcesów i porażek wykorzystuje się zarówno proste, jak i złożone metody komunikacji (choć te pierwsze wykorzystywane są częściej), dominują metody zapewniające duży poziom interakcji, a głównym ich celem jest rozwiązywanie problemów, dopiero w dalszej kolejności wykorzystywane są metody ukierunkowane na pozyskanie i przekazywanie informacji lub przekonywanie. Jeśli chodzi o formę komunikacji, dominują metody komunikacji interpersonalnej i grupowej.

Do najczęściej stosowanych metod komunikacji podczas przekazywania wymagań do realizowanych zadań należą: wywiady informacyjne, rozmowy konsultacyjne, zebrania, wywiady adaptacyjne, odprawy, ocena okresowa, poczta elektroniczna, wywiady korekcyjne. Są to metody zarówno proste, jak i złożone (choć dominują metody proste), najczęściej zapewniające duży poziom interakcji, realizujące takie cele, jak przede wszystkim pozyskanie i przekazywanie informacji, w dalszej kolejności rozwiązywanie problemów i przekonywanie. Dominują metody komunikacji interpersonalnej i grupowej.

Z powyższych rozważań można wyciągnąć wniosek, że w realizacji uczenia tradycyjnego i empirycznego (będących subprocesami procesu organizacyjnego uczenia się) dominują proste metody komunikacji zapewniające duży poziom interakcji, ukierunkowane na rozwiązywanie problemów, a pod względem formy komunikacji dominuje komunikacja interpersonalna i grupowa. Powyższe wyniki badań nie stanowią przesłanki do odrzucenia hipotez 1–4. Dalej analizie zostały poddane funkcje pełnione przez metody komunikacji w realizacji sposobów organizacyjnego uczenia się typowych dla uczenia tradycyjnego i empirycznego.

4. Funkcje metod komunikacji w realizacji uczenia tradycyjnego i empirycznego

W tabeli 1 zostały przedstawione wyniki badania funkcji metod komunikacji w analizie materiałów. Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji w analizie materiałów przyczynia się do większej motywacji pozyskiwania informacji, lepszego zrozumienia informacji, poznania różnych rodzajów informacji zawartych w materiałach, krytycznej oceny informacji zawartych w materiałach, zgłaszania propozycji usprawnień, uzupełniania analizowanych materiałów. Nie stanowi to przesłanki do odrzucenia hipotezy 5. Choć 70% badanych respondentów uważa, że wykorzystanie metod komunikacji w analizie materiałów przekłada się na zgłaszanie propozycji usprawnień,

nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas analizy materiałów a indeksem wsparcia analizy materiałów przez metody komunikacji i uzyskano wynik $r = 0,31$, co przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$ i liczebności $n = 181$, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w szkoleniach merytorycznych (tabela 2).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji podczas szkoleń przyczynia się do lepszego zrozumienia treści przekazywanych na szkoleniach, zapamiętania większej liczby informacji, pojawienia się nowych pomysłów, idei, rozwiązań, dyskusji między pracownikami, zadawania pytań w celu pozyskiwania większej liczby informacji, planowania nowych działań opartych na wiedzy pozyskanej podczas szkoleń. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 70% respondentów uczestniczących w szkoleniach wykorzystanie metod komunikacji w szkoleniach przyczynia się do pojawienia się nowych pomysłów, idei rozwiązań, a zdaniem 69% sprzyja planowaniu nowych działań opartych na wiedzy uzyskanej podczas szkoleń, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas szkoleń a indeksem wsparcia szkoleń przez metody komunikacji i uzyskano wynik $r = 0,28$, co przy poziomie istotności $\alpha < 0,05$ i liczebności $n = 147$ nie stanowi przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w budowaniu zespołu pracowniczego (tabela 3).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji podczas budowania zespołu pracowniczego przyczynia się do lepszego poznania członków zespołu, zgłaszania pomysłów usprawnień w pracy zespołu, tworzenia i zmiany zasad pracy w zespole, kształtowania przekonań pracowników, rozwiązywania konfliktów między pracownikami. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 72% badanych respondentów wykorzystanie metod komunikacji w budowaniu zespołu pracowniczego przyczynia się do zgłaszania usprawnień w pracy zespołu, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas działań mających na celu budowanie zespołu a indeksem wsparcia budowania zespołu przez metody komunikacji i uzyskano wynik $r = 0,22$, co przy poziomie istotności $\alpha < 0,05$ i liczebności $n = 143$ nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w dzieleniu się wiedzą (tabela 4).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji w dzieleniu się wiedzą przyczynia się do zwiększenia motywacji do dzielenia się wiedzą, wykorzystania wiedzy pracowników do konkretnych działań, wzboga-

Tabela 1. Funkcje metod komunikacji w analizie materiałów w ocenie badanych respondentów (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Zwiększenie motywacji do pozyskania informacji	6	9	31	45	9	54
Lepsze zrozumienie informacji	2	1	10	52	34	86
Poznanie informacji zawartych w materiałach z różnych punktów widzenia	4	7	27	40	22	62
Krytyczna ocena faktów przedstawionych w analizowanych materiałach	4	9	34	38	15	53
Zgłaszanie propozycji usprawnień	4	8	18	41	29	70
Uzupełnienie analizowanych materiałów	5	12	27	36	21	57

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Funkcje metod komunikacji podczas szkoleń w ocenie badanych respondentów (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Lepsze zrozumienie treści przekazywanych na szkoleniach	2	1	14	52	31	83
Możliwość zapamiętania większej liczby informacji	1	3	14	56	27	83
Zgłaszanie nowych pomysłów, idei, rozwiązań	1	10	18	45	25	70
Możliwość dyskusji między pracownikami	2	3	19	42	33	76
Możliwość zadawania pytań w celu pozyskiwania większej liczby informacji	1	5	20	50	23	73
Planowanie nowych działań opartych na wiedzy pozyskanej podczas szkoleń	4	6	20	44	26	69

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Funkcje metod komunikacji podczas budowania zespołu pracowniczego w ocenie badanych respondentów (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Lepsze poznanie członków zespołu	2,80	4,90	13,29	50,35	28,67	79,02
Zgłaszanie pomysłów usprawnień w pracy zespołu	4,90	2,80	20,28	44,06	27,97	72,03
Tworzenie i zmiana zasad pracy w zespole	2,10	10,49	23,08	45,45	18,88	64,34
Kształtowanie przekonań pracowników	2,10	9,79	34,27	39,86	13,99	53,85
Rozwiązywanie konfliktów między pracownikami	2,80	13,29	17,48	46,15	20,28	66,43

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Funkcje metod komunikacji w dzieleniu się wiedzą między pracownikami (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Zwiększenie motywacji do dzielenia się wiedzą	2,40	10,18	19,76	55,69	11,98	67,66
Wykorzystanie wiedzy pracowników do konkretnych działań	0,60	2,40	7,78	51,50	37,72	89,22
Wzbogacanie przekazywanej wiedzy nowymi pomysłami	0,60	4,19	15,57	53,29	26,35	79,64
Lepsze zrozumienie otrzymywanej wiedzy	0,60	1,80	18,56	56,29	22,75	79,04
Ułatwienie dostępu do różnych obszarów wiedzy	0,00	4,79	16,17	58,08	20,96	79,04

Źródło: opracowanie własne.

cania przekazywanej wiedzy nowymi pomysłami, lepszego zrozumienia otrzymanej wiedzy, ułatwienia dostępu do różnych obszarów wiedzy. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 89% badanych respondentów wykorzystanie metod komunikacji w dzieleniu się wiedzą przyczynia się do wykorzystania wiedzy pracowników do konkretnych działań, a zdaniem 80% przyczynia się do wzbogacania przekazywanej wiedzy nowymi pomysłami, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas dzielenia się wiedzą a indeksem wsparcia dzielenia się wiedzą przez metody komunikacji i uzyskano wynik $r = 0,07$. W tym przypadku brak związku między różnorodnością metod komunikacji a oceną komunikacyjnego wsparcia dla dzielenia się wiedzą może wynikać z dużego udziału metod komunikacji interpersonalnej w dzieleniu się wiedzą między pracownikami. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w e-learningu (tabela 5).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji w e-learningu przyczynia się do lepszego zrozumienia przekazywanych treści, zapewnia łatwy dostęp do materiałów w dowolnym miejscu i czasie, umożliwia przesyłanie dużej liczby danych, zapewnia dużą interaktywność uczestnictwa w kursie e-learningowym. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych w ramach e-learningu a indeksem wsparcia e-learningu przez metody komunikacji i uzyskano wynik $r = 0,3$, co przy poziomie istotności $\alpha < 0,05$ i liczebności $n = 55$ nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w obserwacji innych pracowników (tabela 6).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji podczas obserwacji innych pracowników przyczynia się do utrwalenia wyników obserwacji, wykrycia błędów i wzorowych zachowań w pracy innych osób, propozycji usprawnień w pracy, zrozumienia sposobu wykonania pracy, ustalenia przyczyn błędów w pracy, określenia cech pracownika sprzyjających wykonaniu zadań. Nie daje to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 78% badanych respondentów wykorzystanie metod komunikacji w obserwacji innych pracowników przyczynia się do zgłaszania propozycji usprawnień w pracy, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas obserwacji pracy innych pracowników a indeksem komunikacyjnego wsparcia uczenia poprzez obserwację pracy innych pracowników i uzyskano wynik $r = 0,18$, co przy poziomie istotności $\alpha < 0,05$ i liczebności $n = 162$ nie daje przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w zbieraniu i analizie uwag klientów (tabela 7).

Tabela 5. Funkcje metod komunikacji w e-learningu (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Ułatwiają lepsze zrozumienie przekazywanych treści	0	5	16	58	20	78
Zapewniają łatwy dostęp do materiałów w dowolnym miejscu i czasie	4	4	7	45	40	85
Umożliwiają przesyłanie dużej liczby danych	4	11	16	40	29	69
Zapewniają dużą interaktywność uczestniczenia w kursie e-learningowym	5	5	18	47	24	71

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Funkcje metod komunikacji w obserwacji innych pracowników (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Utrwalanie wyników obserwacji	2	7	22	56	14	70
Wykrywanie błędów i wzorowych zachowań w pracy innych osób	1	3	14	55	27	82
Zgłaszanie propozycji usprawnień w pracy	2	4	15	54	24	78
Zrozumienie sposobu wykonania pracy	0	2	16	54	28	81
Ustalanie przyczyn błędów w pracy	1	4	17	52	27	79
Określanie cech pracownika sprzyjających skutecznemu wykonywaniu zadań	3	6	20	49	21	70

Źródło: opracowanie własne.

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji w zbieraniu i analizie uwag klientów przyczynia się do lepszego poznania ich potrzeb, wykrycia nieprawidłowości w obsłudze klienta, ujawnienia braków w asortymencie, produktów i usług, zmiany sposobu myślenia o kliencie i jego obsłudze, pozyskania wiedzy o produktach lub usługach konkurencji, włączenia klientów w proces tworzenia nowych produktów lub usług. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 85% badanych respondentów wykorzystanie metod komunikacji w zbieraniu i analizie uwag klientów przyczynia się do ujawnienia braków w asortymencie produktów i usług i ponieważ zdaniem 54% badanych respondentów wykorzystanie metod komunikacji w zbieraniu i analizie uwag klientów sprzyja włączeniu ich w proces tworzenia nowych produktów i usług, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas zbierania i analizowania uwag klientów a indeksem wsparcia zbierania i analizy uwag klientów przez metody komunikacji i uzyskano wynik $r = 0,17$, co przy poziomie istotności $\alpha < 0,05$ i liczebności $n = 157$ nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w analizie przyczyn sukcesów i porażek (tabela 8).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji podczas analizy przyczyn sukcesów i porażek przyczynia się do uchwycenia tego, co jest wykonywane dobrze, a co źle, znalezienia powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy uwarunkowaniami, działaniami a efektami, traktowania danej sytuacji jako zbioru powiązanych ze sobą elementów, wypowiedzenia nawet tych powodów porażki, o których kierownicy lub podwładni woleliby nie mówić, wskazania wytycznych co do działań, które będą prowadzić do unikania porażek w przyszłości i kontynuowania sukcesów. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 86% badanych wykorzystanie metod komunikacji w analizie przyczyn sukcesów i porażek prowadzi do opracowania wytycznych co do działań realizowanych w przyszłości, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas analizy sukcesów i porażek a indeksem wsparcia analizy sukcesów i porażek przez metody komunikacji i uzyskano wynik $r = 0,24$, co przy poziomie istotności $\alpha < 0,05$ i liczebności $n = 133$ nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w przekazywaniu wymogów do realizacji zadań (tabela 9).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji podczas przekazywania wymogów do realizacji zadań przyczynia się do lepszego informowania pracowników o wymogach dotyczących realizowanych zadań stawianych przez kierownictwo, zrozumienia wymagań odnoszących się do

Tabela 7. Funkcje metod komunikacji w zbieraniu i analizie uwag klientów (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Lepsze poznanie potrzeb klientów	1	3	8	42	46	89
Wykrywanie nieprawidłowości w obsłudze klienta	3	2	6	43	46	89
Ujawnienie braków w asortymencie produktów lub usług	4	3	8	43	42	85
Zmiana sposobu myślenia o kliencie i jego obsłudze	3	8	15	49	25	74
Pozyskanie wiedzy o produktach lub usługach konkurencji	8	7	25	36	24	60
Włączenie klientów w proces tworzenia nowych produktów lub usług lub przynajmniej udoskonalanie już istniejących produktów lub usług	9	13	24	31	22	54

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Funkcje metod komunikacji w analizie przyczyn sukcesów i porażek (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Uchwylenie tego, co jest wykonywane dobrze, a co źle	2	3	2	58	35	93
Znalezienie powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy uwarunkowaniami, działaniami a efektami	3	2	23	50	22	72
Traktowanie danej sytuacji jako zbioru powiązanych ze sobą elementów	2	5	34	41	18	59
Wypowiedzenie nawet tych powodów porażki, o których kierownicy lub podwładni woleliby nie mówić	5	8	22	42	24	66
Wskazanie wytycznych co do działań, które będą prowadzić do unikania porażek w przyszłości i kontynuowania sukcesów	1	3	10	53	34	86

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Funkcje metod komunikacji w przekazywaniu wymogów dotyczących realizowanych zadań (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Lepsze informowanie pracowników o wymogach dotyczących realizowanych zadań stawianych przez kierownictwo	1	3	5	55	37	92
Zrozumienie wymagań odnoszących się do realizacji zadań zgodne z intencją przełożonych	0	3	11	52	35	87
Uczestniczenie pracowników w doskonaleniu wymogów dotyczących realizowanych zadań	1	7	23	49	19	69
Zmiana zachowań rutynowych	5	10	32	41	12	53
Zmniejszenie dysproporcji pomiędzy trudnością zadań stawianych pracownikom a ilością i jakością zasobów postawionych do realizacji	4	10	24	51	11	62

Źródło: opracowanie własne.

realizacji zadań zgodnie z intencją przełożonych, uczestniczenia pracowników w doskonaleniu wymogów dotyczących realizowanych zadań, zmiany zachowań rutynowych, zmniejszenia dysproporcji pomiędzy trudnością zadań stawianych pracownikom a ilością i jakością zasobów postawionych do realizacji. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 53% badanych wykorzystanie metod komunikacji w przekazywaniu wymogów do realizowanych zadań prowadzi do zmiany zachowań rutynowych, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas przekazywania wymogów do realizowanych zadań a indeksem wsparcia przekazywania wymogów do realizowanych zadań przez metody komunikacji i uzyskano wynik $r = 0,11$, co wskazuje na brak istotnej statystycznie zależności.

5. Wnioski z przeprowadzonych badań

Udowodnione wyżej hipotezy pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

1) w realizacji uczenia tradycyjnego jak i empirycznego dominują proste metody komunikacji niewymagające dużej ilości czasu i dużej wiedzy praktycznej umożliwiającej ich wykorzystanie. Wynika to najprawdopodobniej z oszczędności czasu pracy i nakładów na szkolenia w zakresie komunikacji. Należy też zwrócić uwagę na fakt, że wiele z metod komunikacji, takich jak moderacja czy *lessons learned* są jednak pewnym *novum* dla większości polskich firm;

2) w procesie uczenia dąży się do zapewnienia dużego poziomu interaktywności. To bardzo pozytywne zjawisko świadczy o kształtowaniu się kultury otwartości i wzajemnego zrozumienia, jak i nacisku na skuteczność w przekazywaniu wiedzy w wielu z badanych firm;

3) bardzo pozytywnym zjawiskiem jest częste wykorzystanie w ramach organizacyjnego uczenia się metod komunikacji ukierunkowanych na rozwiązywanie problemów. Świadczy to o ukierunkowaniu organizacyjnego uczenia się na pozyskanie wiedzy bezpośrednio nadającej się do wykorzystania;

4) położenie nacisku na komunikację grupową i interpersonalną wydaje się naturalnym następstwem poprzednich wniosków, czyli konieczności zapewnienia komunikacji dwustronnej, łatwego przekazywania wiedzy i rozwiązywania problemów. Może też jednak świadczyć o niedoinwestowaniu wielu polskich firm w obszarze technologii informacyjno-komunikacyjnych;

5) metody komunikacji w realizacji sposobów organizacyjnego uczenia się pełnią bardzo zróżnicowane funkcje zależnie od tego, jakiego sposobu organiza-

cyjnego uczenia się dotyczą. Związane są ze zrozumieniem informacji i wiedzy, zapewnieniem większej aktywności ludzi, a przede wszystkim kreatywności;

6) wykorzystanie metod komunikacji w realizacji organizacyjnego uczenia się sprzyja innowacjom. Zjawisko to jest najbardziej naturalne dla uczenia cybernetycznego typowego dla procesu innowacyjnego, natomiast powyższe wyniki badań również dowodzą, że zwykłe podnoszenie kwalifikacji na szkoleniach czy w ramach dzielenia się wiedzą, albo analizy przyczyn sukcesów porażek często sprzyja innowacyjnym rozwiązaniom, które nie muszą być zarezerwowane dla firm, gdzie często tworzy się nowe projekty badawczo-rozwojowe, wydając na ten cel duże środki finansowe;

7) w większości przypadków organizacyjnego uczenia się wykorzystanie większej liczby metod komunikacji sprzyja organizacyjnemu uczeniu się. Są jednak wyjątki od tej reguły. W przypadku uczenia tradycyjnego jest to dzielenie się wiedzą między pracownikami, natomiast w przypadku uczenia empirycznego jest to przekazywanie wymogów dotyczących realizowanych zadań.

Powyższe wnioski to tylko część obszernego zagadnienia komunikacyjnego wsparcia organizacyjnego uczenia się. Równie interesujące jest komunikacyjne wsparcie uczenia cybernetycznego, wykorzystanie poszczególnych metod komunikacji lub relacje między celami organizacji a sposobami organizacyjnego uczenia się. Samo wykorzystanie metod komunikacji ze względu na swoją zmienność w czasie (jedne metody komunikacji mogą zanikać, ale ciągle pojawiają się nowe) powinno być przedmiotem badań cyklicznych przeprowadzanych co trzy, cztery lata.

Literatura

- Argyris C., Schön D.A. [1996], *Organizational Learning II*, Addison-Wesley Publishing, Co. Inc., Massachusetts.
- Endlich N.A. [2001], *An Investigation of the Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning*, Dissertation, The Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church – Virginia.
- Goldman L. [2002], *Strategy Formulation and Interpretation as Organizational Learning Actions: A Nonsecular Organizational Case Study*, Dissertation, The George Washington University, Washington, DC.
- Hill P.A. [2003], *Investigating the Capacity of Electric Cooperatives to Leverage Learning and the Internet for Competitive Advantage*, Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Mikuła B. [2006], *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. [2004], *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Senge P., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R.B., Senge P.M., Smith B.J. [2002], *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków.

Verdonschot S.G.M. [2006], *Methods to Enhance Reflective Behavior in Innovation Processes*, „Journal of European Industrial Training”, vol. 30, nr 9, <http://dx.doi.org/10.1108/03090590610715004>.

The Use of Communication Methods in Traditional and Empirical Learning

Traditional and empirical learning are basic elements of the organisational learning process. Companies use different methods in the frame of traditional and organisational learning. The article presents communication methods functions in the use of organisational learning methods. The hypotheses have been proven by survey research done among more than two hundred respondents. At the end of the article I draw practical conclusions about the role of communication methods in organisational learning.

Keywords: communication, communication methods, organisational learning, innovations.