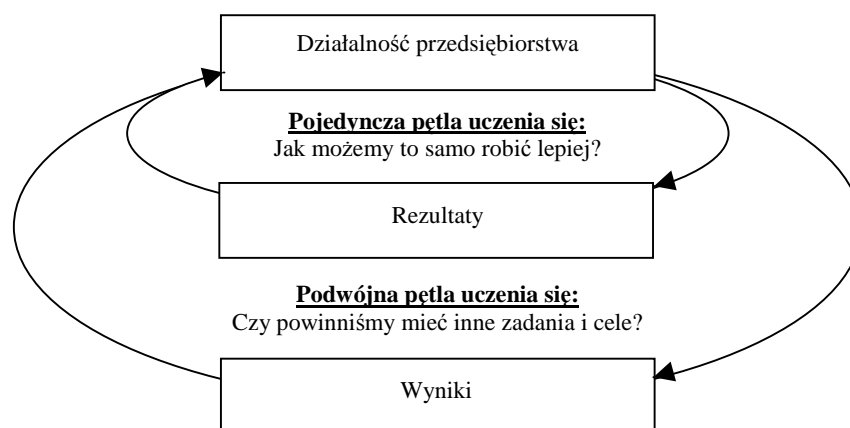


Pytanie: W prasie fachowej dotyczącej zarządzania przeczytałem, że wdrażanie strategicznej karty wyników w swojej ostatecznej fazie związana jest z strategicznym uczeniem się organizacji. Na czym ono polega?

Na proces strategicznego uczenia się organizacji zwracają uwagę sami twórcy strategicznej karty wyników R.S. Kaplan oraz D.P. Norton twierdząc, że proces ten jak i proces adaptacji do zmieniających się warunków jest fundamentem skutecznego wdrażania strategii organizacji. Strategiczne uczenie się organizacji zaś powinno opierać się na zasadzie tzw. podwójnej pętli uczenia się.¹

Zasada ta odnosi się szczególnie do zespołowego uczenia się i cenna jest dla tych organizacji, które chcą wykorzystywać kartę wyników jako system zarządzania strategicznego. Jej autorzy, co ciekawe uważają także, że strategiczne uczenie się na szczeblu dyrekcji jest prawdopodobnie najbardziej innowacyjnym aspektem karty wyników. W tym kontekście model Balanced Scorecard nawiązuje do koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji. Zjawiska ciągłych zmian, bowiem zmuszają przedsiębiorstwa do nieustannego uczenia się. Zmiana powoduje konieczność uczenia się nowych rzeczy, a nowe umiejętności prowadzą, do zmiany – im większa zmiana, tym więcej trzeba się nauczyć. Dlatego zadaniem o strategicznym znaczeniu dla każdego przedsiębiorstwa jest rozwijanie zdolności do czerpania nauki z przebytych transformacji tak, aby lepiej być przygotowanym do następnych.² Koncepcja uczenia się organizacji opiera się na pojedynczej i podwójnej pętli uczenia się.

Rys.1



Rys.1 Pojedyncza i podwójna pętla uczenia się.

Źródło: B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2004, s. 29

¹ R.S.Kaplan, D.P.Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 240.

² C.Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 123

Zakłada ona, że do dynamicznego rozwoju organizacji nie wystarczy uczenie się na podstawie oceny tylko wyników bezpośrednich. Stale powinno się zadawać pytania o to czy decyzje strategiczne i operacyjne były trafne w myśl zasady, że to, co doprowadzało mnie do sukcesu wcześniej, prawdopodobnie nie zapewni mi go w przyszłości.

Uczenie się na zasadzie pętli pojedynczej, więc opiera się na zdolności wykrywania i korygowania błędów w stosunku do danego zestawu norm operacyjnych, przepisów, wartości, założeń, które kierują systemem organizacji. Natomiast uczenie się na zasadzie pętli podwójnej zależy od tego, czy ma się zdolność „dwoistego spojrzenia” na sytuację przez zakwestionowanie znaczenia obowiązujących norm, przepisów czy założeń.³

Właśnie te stałe zmiany założeń, celów, zadań i innych działań organizacji nadają dynamiczny charakter wykorzystania strategicznej karty wyników. Umiejętność strategicznego uczenia się ma być odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji i nie tylko pozwalać umiejętnie na nie reagować, ale wręcz je wykorzystywać dla wzrostu organizacji.

W strategicznym, zatem procesie uczenia się na zasadzie „podwójnej pętli” organizacje nie tylko pracują nad udoskonaleniem istniejących procesów, ale również poddają analizie założenia strategiczne dotyczące warunków rynkowych, działań konkurencji czy oczekiwań klientów, aby w razie konieczności zmodyfikować strategię w świetle nowo zdobytej wiedzy.⁴

Wykorzystanie procesu zarządzania wiedzą w organizacji podczas implementacji i doskonalenia strategii organizacji poprzez wykorzystanie narzędzia strategicznej karty wyników powinno opierać się na realizacji dwóch kluczowych zagadnień:

1. Bezpośrednich spotkaniach kadry kierowniczej na przeglądach strategicznych, gdzie stosuje się metody „burzy mózgów” szukając nowych rozwiązań strategicznych poprzez stawianie pomysłów;
2. Wykorzystanie aplikacji informatycznych do tworzenia bazy wiedzy o miernikach i informacjach związanych z realizacją strategii w tym ich monitorowaniu.

Tak, więc nieustanny wzajemny dialog kierownictwa dotyczący rozważań strategicznych w tym stałej ocenie osiągniętych wyników poprzez stosowanie Balanced Scorecard pozwala na stosowanie podwójnej pętli uczenia się, dzięki której organizacja realizuje proces strategicznego uczenia się.

³ W.M.Grudzewski, J.K.Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 166

⁴ Praca zbiorowa pod redakcją A.Szablewskiego i A.Tuzimka, *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2005, s. 118