**Załącznik III.3**

Mistrzostwo osobiste

„Mianem tym określamy szczególny rodzaj biegłości, którą nabywa się w toku ćwiczeń. Obejmuje ono zarówno formalne umiejętności zawodowe, jak i dyspozycje moralne, pozwalające konsekwentnie wytyczać cele i budować wizję swojego życia. Mistrzostwo osobiste nie jest stanem, który można osiągnąć – jest procesem ciągłego doskonalenia swojego sposobu postrzegania rzeczywistości i dostosowywania go do zmieniających się warunków otoczenia.

Wbrew pozorom, wielu osobom trudno jest odpowiedzieć na bardzo proste pytania: *na czym mi naprawdę zależy; do czego dążę; czemu warto poświęcić moje życie?*

Zaskakująca jest mała liczba organizacji, które zachęcają swoich członków do tego typu rozwoju. Często bywa tak, że organizacja nie stawia przed pracownikami żadnych interesujących ich celów i tym samym nie zachęca skutecznie do rozwoju. W przypadku rozbieżności celów pracowników z celami organizacji, efekty pracy – pomysły zgłaszane przez członków instytucji – będą odrzucane przez wzgląd na swoją niezborność.

Także na skutek braku wsparcia ze strony otoczenia – przy wzajemnej adekwatności celów pracownika i instytucji – potencjalnym twórcom i reformatorom niejednokrotnie nie wystarcza zapału i zamiast dążyć do realizacji nowych pomysłów, pozostają wraz   
z organizacją w tym samym miejscu. Jedynie organizacje, których członkowie wzajemnie wspierają się w przekraczaniu wszelkich ograniczeń, mogą osiągnąć prawdziwy sukces   
i dostarczyć swoim członkom autentycznego zadowolenia. Ważne jest to, aby zadania stawiane przed pracownikami były na tyle odległe, by podsycały naturalną ludzką chęć pokonywania siebie. Bliskie i łatwe do osiągnięcia cele rozleniwiają i nie utrzymują na odpowiednim poziomie naszego wewnętrznego niepokoju. (…)

Wnioski nasuwają się same: by organizacja mogła wspinać się na szczyty doskonałości, musi utrzymywać napięcie twórcze swoich członków na odpowiednio wysokim poziomie.”

Źródło: Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L. *Idea organizacji uczącej się. Kluczowe założenia,* ORE, [online, dostęp 2.07.2018]

**Załącznik III.3a**

Modele myślowe

„Modele myślowe tworzą stereotypy, schematy i ograniczenia, które określają percepcję każdego człowieka. Aby organizacja była w stanie się rozwijać i sprawnie kreować swoją przyszłość, jej członkowie muszą być świadomi własnego sposobu myślenia. Muszą nauczyć się odkrywać przyjmowane nieświadomie założenia. Uświadomienie sobie przez członków organizacji kolejnych schematów myślowych zbliża do porozumienia, a ukrywanie ich utrudnia porozumienie. Dopiero bowiem, gdy zostaną uświadomione i ujawnione modele myślowe, możliwa stanie się skuteczna komunikacja (wymiana myśli).

Nawyki w myśleniu, pracy i osądzaniu nie są niczym złym - w końcu pozwalają znacznie efektywniej podejmować decyzje. Niedobrze dzieje się wtedy, gdy nawyki myślowe pozostają nierozpoznane i powodują zaburzenie w funkcjonowaniu organizacji. Rolą organizacji uczącej się jest dążenie do wychodzenia poza przyjęte schematy myślenia   
i podejmowanie wysiłków, by myśleć wielotorowo. Aby skutecznie radzić sobie z nawykami myślowymi i móc je przezwyciężać, po pierwsze trzeba umieć je zauważać.

Większość ludzi ma nawyki w doradzaniu innym. To powoduje, że często poglądy danej osoby cementują się i nie zauważa ona podstawowych prawidłowości, ani szerszego kontekstu sytuacji. Pomocną w tej sytuacji ścieżką może być dążenie do wyrobienia nawyku zadawania pytań. Istnieje w organizacjach jeszcze jeden - pozytywny - rodzaj modeli myślowych. Jest nim tzw. kultura organizacji, a ściśle jej część związana z porozumiewaniem się. Ten rodzaj modeli myślowych stanowi, w rozwiniętych organizacjach, podstawę "porozumiewania się bez słów" i jest ściśle związany z budowaniem przez organizację wspólnej wizji przyszłości.”

Źródło: Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L. *Idea organizacji uczącej się. Kluczowe założenia,* ORE, [online, dostęp 2.07.2018]

**Załącznik III.3b**

Wspólna wizja

„Bierze ona początek z osobistych wizji członków organizacji. Im bliższe są cele osobiste członków organizacji, im bardziej komplementarne ich dążenia, tym łatwiej jest zbudować wspólną wizję dla całej organizacji.

Niedoceniany jest fakt, że aby zaistniała rzeczywistość nazwana wspólną wizją, wcześniej muszą istnieć dążenia poszczególnych członków społeczności. Człowiek nieposiadający osobistej wizji może podpisać się pod różnymi dążeniami. Nie powstanie jednak w ten sposób zaangażowanie, a jedynie przystosowanie. Wspólna wizja organizacji bierze zawsze początek w osobistym zaangażowaniu członków. Wynika z tego fakt, iż dobrze pojętym interesem każdej organizacji jest wspieranie rozwoju osobistego członków. Prawdziwie pociągająca Wizja musi być pisana przez wielkie "W". Jest ona wówczas czymś, co naprawdę zaprząta myśli członków społeczności, jest powodem doskonalenia się i podejmowania wielu innych działań. Wizja organizacji posiada wiele cech wspólnych z pasją - jest istotnym składnikiem życia.

Aby organizacja mogła zbudować swoją wizję przyszłości, muszą jednocześnie wystąpić dwa czynniki:

Po pierwsze, wspólne działanie musi być ważne dla członków społeczności - trudno wyobrazić sobie budowanie wspólnej wizji przez ludzi, którzy pracują tylko, dlatego że muszą. Ich wspólne myślenie będzie zapewne ukierunkowane na znalezienie sposobu ograniczenia czasu pracy i wysiłku.

Po drugie, osoby współtworzące organizację muszą być szczere przed sobą i mieć odwagę przyznania się do swoich prawdziwych dążeń. Wizja wtedy jest prawdziwa, gdy jest w stanie porwać wszystkich (lub przynajmniej znaczną większość) członków społeczności. W życiu spotyka się dwa rodzaje pseudowizji. Pierwsze z nich, z racji swej przyziemności, nie są   
w stanie nikogo pociągnąć i zmotywować do działania. Drugą grupę stanowią potężne, rozbudowane i oderwane od rzeczywistości mrzonki, wzniosłe deklaracje, którym nie towarzyszy pomysł na wcielenie ich w życie.

Wobec tego, jakich pracowników powinny poszukiwać i kształcić organizacje uczące się, wizjonerem powinien być każdy. Mówiąc o wspólnej wizji, mówimy o wizji, w której oczekiwania pracowników tworzą wspólny obraz organizacji przyszłości – każdy doskonale wie, w którym kierunku i po co zmierza, i jest to kierunek zbieżny w skali całej organizacji. Dopiero wówczas, gdy każdy z pracowników poczuje, że współtworzy swoją organizację, powstanie poczucie wspólnoty i zaangażowania w osiąganie obrazu organizacji marzeń.”

Źródło: Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L. *Idea organizacji uczącej się. Kluczowe założeni,.* ORE, [online, dostęp 2.07.2018]

**Załącznik III.3c**

Zespołowe uczenie się

„Zespołowe uczenie się to także wspólne rozwiązywanie problemów. Aby udawało się to osiągnąć, w organizacji powinna występować szczerość i szczególna forma porozumiewania się, a więc warunek podstawowy to doskonały przepływ informacji. Przepływ ten powinien polegać na tym, że zamiast samemu rozwiązać problem, powinno się móc w dowolnym momencie skorzystać z rozwiązań wytworzonych w innych działach lub przez innych pracowników z tego samego działu, a następnie podzielić się sukcesami z pozostałymi. Często zdarza się, że skumulowany wysiłek kilku pracowników nie jest wart łączenia ich razem, bowiem okazuje się, że chociaż każdy z nich potrafi sam doskonale dążyć do mistrzostwa osobistego i podziela wspólną wizję, zespołowe uczenie się idzie mu znacznie gorzej. W tym momencie inicjatywa należy do kierownika, którego zadaniem jest stworzenie warunków niezbędnych do prowadzenia dialogu.

Zespołowe uczenie się, doskonalenie możliwości organizacji, jako całości, wymaga wystąpienia wszystkich wcześniejszych elementów: członkowie społeczności muszą reprezentować wysoki stopień kompetencji (mistrzostwo osobiste), muszą uporządkować osobisty sposób myślenia (modele myślowe) i posiadać marzenia, wiedzieć - ku jakim celom zmierzają (wspólna wizja przyszłości).”

Źródło: Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L. *Idea organizacji uczącej się. Kluczowe założenia.* ORE, [online, dostęp 2.07.2018]

**Załącznik III.3d**

Myślenie systemowe

„To najważniejsza dyscyplina OUS. Jest to zasób wiedzy i narzędzi, które pozwalają wyjaśniać skomplikowane zjawiska i na nie wpływać. Mamy z nim do czynienia zawsze, gdy postrzegane są zależności między pojedynczymi zjawiskami. Zakłada ono z jednej strony konieczność pewnego uproszczenia zjawisk przez wyodrębnienie pojedynczych procesów,   
z drugiej strony wskazuje na współzależności między nimi.

Najważniejsze jest analizowanie procesów, które w swej naturze zawierają pętle sprzężenia zwrotnego, czyli w pewien sposób - same wpływają na własną przyszłość. Bardzo istotne jest w tym przypadku śledzenie takich procesów i wzajemnych zależności między nimi. Zjawiska zachodzące w naszym otoczeniu są coraz bardziej skomplikowane, dlatego do ich wyjaśnienia niezbędne jest uczącym się organizacjom właśnie myślenie systemowe, które każe także zauważać efekt opóźnienia, bowiem skutki wielu czynności podejmowanych obecnie, pojawią się dopiero w dalszej przyszłości. Czasami trzeba uzbroić się w cierpliwość, gdyż panika jednego człowieka może spowodować zrujnowanie całego procesu.

W myśleniu systemowym zawiera się również przykazanie konieczności patrzenia na całość problemu, a nie wyłącznie na własną działkę. System jest schematem połączonych ze sobą naczyń. Prawidłowy efekt można osiągnąć robiąc prawie wszystko jednocześnie, tylko wówczas - gdy będziemy myśleć dynamicznie i kompleksowo. Nie jest wcale niezbędne robienie wszystkiego etapami. Niestety jednak, ludzie siedzący we wnętrzu organizacji, często nie są w stanie monitorować pracy wszystkich struktur, które determinują ich zachowania jednocześnie. Należy także pamiętać, że wprowadzanie zmian przez naciski, przeważnie daje efekt przeciwny do zamierzonego, bo obserwowane skutki mają rzeczywiste przyczyny w miejscach, których nie braliśmy pod uwagę.”

Źródło: Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L. *Idea organizacji uczącej się. Kluczowe założenia*. ORE, [online, dostęp 2.07.2018]