



## KNIHOVNA JAKO UČÍCÍ SE ORGANIZACE

*Seminární práce k předmětu Učící se společnost a role knihovníka v ní*

Autor: Jaroslava Králová

UČO: 217222

Typ studia: prezenční

Ročník: 3.

Počet znaků: 15839

Brno  
2009

## OBSAH

ÚVOD .....	3
1 UČÍCÍ SE ORGANIZACE .....	4
1.1 DEFINICE.....	4
1.2 PETER SENGE A PĚT DISCIPLÁN UČÍCÍ SE ORGANIZACE .....	5
2 KNIHOVNA JAKO UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	7
2.1 STRATEGIE PRO UČÍCÍ SE ORGANIZACI.....	9
2.2 PŘÍKLADY Z PRAXE .....	9
ZÁVĚR.....	11
POUŽITÉ ZDROJE .....	12

## ÚVOD

Ve své seminární práci se budu soustředit na problematiku učící se organizace a její „využití“ v prostředí knihoven. Tento pojem si většina lidí nejspíše spojí se ziskovým sektorem, přesto je podle mě na místě hovořit o učící se organizaci i v souvislosti s knihovnami.

V první části práce bude popisována a definována učící se organizace obecně. Budou zmíněny některé základní charakteristiky učící se organizace. Soustředím se na její definování a přiblížení jejích jednotlivých disciplín, jak je popsal Peter Senge.

V druhé části textu se již zaměřím přímo na prostředí knihoven. Po teoretické úvaze o uplatnění učící se organizace budou zmíněny konkrétní příklady ze zahraničí.

# 1 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

## 1.1 DEFINICE

Lze najít mnoho způsobů, jak definovat učící se organizaci. Obecně ji lze charakterizovat jako organizaci, v jejímž rámci probíhá individuální i skupinové učení vedoucí k transformaci.<sup>1</sup> Jde o nepřetržitý proces učení z vlastních chyb a zkušeností, ale i ze zkušeností ostatních. Učící se organizace by měla být živým, stále se měnícím organismem.

Existují i jiné alternativní názvy pro učící se organizaci, např. síťová organizace, inteligentní podnik, organizace založená na znalostech apod.<sup>2</sup>

Při definování učící se organizace autoři nejčastěji uvádějí podmínky, které by měla splňovat. Lukáš Bolcek<sup>3</sup> kupříkladu vymezil učící se společnost následujícím způsobem - učící se organizace by měly mít:

1. schopnost nepřetržitě a v reálném čase monitorovat komplex charakteristik vnějšího prostředí
2. schopnost identifikovat, motivovat, hodnotit a odměňovat stávající zdroje organizace a schopnost hledat a získávat zdroje nové
3. schopnost identifikovat, vnímat, analyzovat a rozvíjet potenciál zdrojů organizace
4. schopnost identifikovat, vnímat, analyzovat a podle potřeby měnit prostředí organizace, ve kterém zdroje operují a intereagují
5. schopnost vytvářet motivující vize budoucnosti, které určují směřování organizace, vhodné cíle a strategie k jejich dosažení
6. schopnost akumulovat, přeskupovat, sdílet a znovu využívat dosažené znalosti a zkušenosti vlastní i jiných organizací
7. schopnost flexibilně a kreativně syntetizovat předchozí charakteristiky a mobilizovat je k specifickým akcím, které určují životní dráhu organizace

---

<sup>1</sup> MICHAEL, Tan Siew Chye – HIGGINS, Susan E. NTU (Nanyang Technological University) Library as a Learnin Organisation. *Libri: International Journal of Libraries and Information Services*. 2002, vol. 52, no. 3, s. 169-182. ISSN 0024-2667.

<sup>2</sup> PAPIK, Richard. Učící se organizace, síťové sdílení znalostí a změny chování uživatelů. *Informace na dlani*. Praha : Albertina icome Praha, c2003. ISSN 1214-1429.

<sup>3</sup> BOLCEK, Lukáš. *Zdokonalování charakteristik učící se organizace* [online]. 2006. Příspěvek z konference Medzinárodné vedecké dni "Konkurencieschopnosť v EÚ - výzva pre krajiny V4 v Nitře. [cit. 2009-04-19]. Dostupné z: <[http://www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia4/s4\\_bolcek\\_lukas\\_354.pdf](http://www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia4/s4_bolcek_lukas_354.pdf)>.

8. schopnost vytvářet, poskytovat, přijímat a využívat zpětnou vazbu na všech úrovních generalizace systému organizace

V rámci organizace je potřebný neustálý rozvoj a zlepšování se, a to v mnoha oblastech. Lukáš Bolcek vidí zdokonalování na individuální, sociální (sem patří týmy a klima organizace), systémové úrovni. Samozřejmostí je také zpětná vazba na zmíněných úrovních.

O vymezení klíčových charakteristik učící se organizace se pokusila i Ivana Tichá.<sup>4</sup> Patří sem učení, které je pevnou součástí strategie organizace. Atmosféra organizace by měla být nakloněna učení, které by mělo být přístupné všem zaměstnancům. Ti by se společně měli podílet na chodu organizace. Každý by měl dostat šanci k osobnostnímu rozvoji. Dalším prvkem je výměna – a to znalostí, zkušeností, postupů na všech úrovních organizace. Důraz je kladen i na zapojení informačních technologií.

Pojem učící se organizace jako takový zavedl do oblasti managementu Peter Senge. Poprvé byl zmíněn v jeho knize Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace (The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization) z roku 1990. Peter Senge ve své knize vymezuje učící se organizaci jako místo, „...organizace, v nichž lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.“<sup>5</sup> V následující kapitole se budu věnovat jednotlivým disciplínám tak, jak je vymezil Peter Senge.

## **1.2 PETER SENGE A PĚT DISCIPLÍN UČÍCÍ SE ORGANIZACE**

Učení jednotlivců, avšak ani to není všechno pouze začátek, východisko. Bez učení jednotlivců nelze budovat učící se organizaci. Na cestě k učící se organizaci je nutno zvládnout pět disciplín, které vymezil Peter Senge. Jde o osobní mistrovství, mentální modely, sdílená vize, týmové učení a systémové myšlení.

### **Osobní mistrovství:**

Osobní mistrovství je otázkou jednotlivce v organizaci. Představuje jeden z hlavních prvků učící se organizace – duchovní základ učící se organizace. Jde o rozvíjení sama sebe,

---

<sup>4</sup> TICHÁ, Ivana. *Učící se organizace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2005, 144 s. ISBN 80-86851-19-2.

<sup>5</sup> SENGE P. M. *Pátá disciplína : teorie a praxe učící se organizace*. Praha : Management Press, 2007. 439 s. ISBN 9788072611621.

neustálý rozvoj, určení základních priorit jedince. Toto učení jednotlivce je také silně spojeno s učením celé organizace – s organizačním učením.

*„Osobní mistrovství je disciplínou nepřetržitého projasňování a prohlubování vlastní osobní vize, soustředování zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti.“<sup>6</sup>*

### **Mentální modely:**

Mentální modely ovlivňují naše každodenní chování a jednání v soukromém i profesním životě, aniž bychom si to často sami uvědomovali. Je proto nutné pro náš rozvoj, abych tyto vlastní modely zkoumaly.

*„Mentální modely jsou hluboce zakořeněné předpoklady, zobecnění či dokonce názorné představy nebo obrazy, jež ovlivňují to, jak si vykládáme svět a jak v něm jednáme.“<sup>7</sup>*

### **Sdílená vize:**

Společná a sdílená vize organizace může být označena za její hnací motor. Jasně a všemi podporované cíle, poslání, hodnoty umožňují v podstatě úspěšný chod organizace. Vize podporují učení, protože existují-li, jedinci tak činní dobrovolně, bez nátlaku. Sdílená vize by měla být v souladu s vizemi jednotlivců, být na nich postavena, ale posunout je dál.

*„Prvkem i předpokladem skutečného sdílení vize je umění odkrývat společné obrazy budoucnosti, jež posilují spíše opravdové zaujetí a zapojení než pouhou povolnost. Při osvojování si a zvládnání této disciplíny si vůdčí osobnosti osvojují i poznání, že pokoušet se vizi někomu nařizovat nikam nevede, ať je taková vize sebeupřímnější.“<sup>8</sup>*

### **Týmové učení:**

Jedinci by měli být schopni vytvářet týmy, něco víc než jen pouhou skupinu lidí, vytvářet určitou přidanou hodnotu. Cesta k tomu je velmi obtížná. Lidé se musí naučit spolu komunikovat, sdílet zkušenosti, myšlenky, vize; být navzájem otevření. *„Východiskem disciplíny týmového učení je dialog, schopnost členů týmu odložit všechny předpoklady a domněnky a zahájit skutečné společné přemýšlení.“<sup>9</sup>*

---

<sup>6</sup> ibidem

<sup>7</sup> SENGE P. M. *Pátá disciplína : teorie a praxe učící se organizace*. Praha : Management Press, 2007. 439 s. ISBN 9788072611621.

<sup>8</sup> ibidem

<sup>9</sup> ibidem

## **Systémové myšlení:**

Systémové myšlení je vlastně onou „pátou disciplínou“, kterou Peter Senge přidává k základním čtyřem oblastem. Je nejdůležitější ze všech, neboť po vlastně svoji knihu pojmenoval. Pojem systém je velmi rozšířený, a to v mnoha oblastech (mluví se o nich v ekonomii, politice, biologii, počítačových vědách apod. ). Na organizaci je nutné pohlížet jako na celek, otevřený systém a snažit se vnímat ji v co nejširších souvislostech.

„*Systémové myšlení je disciplína umožňující vidět celky.*“<sup>10</sup>

## **2 KNIHOVNA JAKO UČÍCÍ SE ORGANIZACE**

V dnešní době plné informačních technologií, internetu hledají knihovny své místo. Knihovny nutně potřebují tyto technologie využít a zlepšit díky nim své služby. Často jsou nucené znovu definovat své služby a cíle, znovu si najít cestu ke klientům, kteří někdy raději navštíví internet než knihovnu. Jak se prostředí okolo nich mění, je nutné, aby se změnily i knihovny samy.

Učící se organizace by měl pomoci knihovnám přizpůsobit se změnám a poradit si s nimi.<sup>11</sup> Změnami jsou myšleny ty, které se objevily s technologickým pokrokem. „*To survive in the continuously changing information environment, libraries must find ways to become agile, flexible organizations.*“<sup>12</sup>

Zaměstnanci by měli být flexibilní, vítat změny, přijímat výzvy. Knihovny by měly reagovat na neustále se měnící okolí. Stát se pružnými, přizpůsobujícími se organizacemi. Obhájit své místo v konkurenci jiných služeb. Měly by překonat některé svazující prvky struktury. Takové prostředí působí negativně na zaměstnance a posléze i uživatele.

Knihovny musí reagovat na mnoho změn a nejistot. Patří jsem změny ve vzdělávání, změny spojené s informačními technologiemi, nedostatek financí, změny rolí apod. Ke změnám dochází i na poli zacházení s financemi, v chování uživatelů – zde je snaha si je udržet a pokud možno získat nové. Hodně také záleží na typu knihovny – zda jde o malou městskou knihovnu či vědeckou apod. Šanci stát se učící se organizací ale mají všechny.

---

<sup>10</sup> SENGE P. M. *Pátá disciplína : teorie a praxe učící se organizace*. Praha : Management Press, 2007. 439 s. ISBN 9788072611621.

<sup>11</sup> MICHAEL, Tan Siew Chye – HIGGINS, Susan E. NTU (Nanyang Technological University) Library as a Learning Organisation. *Libri: International Journal of Libraries and Information Services*. 2002, vol. 52, no. 3, s. 169-182. ISSN 0024-2667.

<sup>12</sup> GIESECKE, Joan – McNEIL, Beth. Transitioning to the Learning Organization. *Library Trends*. 2004, vol. 53, iss. 1. s. 54-67. ISSN: 0024-2594.

Knihovny mají ty nejlepší předpoklady stát se učícími se organizacemi. Již po staletí organizují učení, fungují jako jedni ze zprostředkovatelů vzdělání pro společnost.

Kdy lze tedy považovat knihovnu za učící se organizaci? Měla by určitě splňovat určitá kritéria. Mohli bychom sem zařadit - nepřetržité vytváření příležitostí k učení; podporu dialogu a zkoumání; podporu spolupráce a týmového učení; vbudování systémů k zachycení a sdílení učení; umožnění lidem posun směrem k společným vizím; spojení organizace s okolím (okolním prostředím).

Cesta k učící se organizaci není jednoduchá a vyžaduje změny a spolupráce na všech úrovních knihovny. Na druhou stranu učící se organizace s sebou nese i nesporné výhody. Patří mezi ně zlepšení konkurenceschopnosti, neustálá obnova a změna.

Informační specialisté by měli jednat v organizaci jako agenti pro učení; reagovat na změny ve vnitřním i vnějším prostředí; a rozpoznávat a opravovat chyby (odchylky).

Organizace by měla podporovat učení, zdravé riskování, experimentování. To zároveň působí jako podpora kreativního myšlení a jednání. Knihovny by se měly snažit vyvinout strategie, které je posunou dopředu. Zaměstnanci by měli kladně hodnotit změny, reagovat na ně, přijímat je a využívat. Měli by znát cíle a vize organizace a být jim oddáni. V případě knihoven se do centra zájmů dostává uživatel (pokud možno pravidelný) – stává se prioritou, na které jsou založeny další činnosti organizace.

Změna se odehrává také na úrovni vůdců (lídrů). Ti získávají nové pozice. Ocítají se tak v rolích projektantů (designérů), sloužících a učitelů.<sup>13</sup> Jako projektanti mají za úkol budovat hodnoty a organizační záměry a pečovat o ně. Dbát o to, aby strategie a organizační politika byla v souladu s cíli a hodnotami organizace. Například v knihovně může být služba zákazníkům stanovena jako hlavní hodnota. Potom by politika organizace měla toto respektovat. Vůdce v roli sloužících slouží poslání organizace. Jako učitelé mají roli, v níž pomáhají lidem rozvoj správného učení. Jde spíše o jakési trenéry než o tradiční učitele.

Dobрым výchozím bodem, je nejprve zhodnocení aktuální situace, ve které se knihovna nachází. Kde se na cestě k učící se organizaci nachází. Určit si klíčové charakteristiky, které by knihovna jako učící se organizace měla splňovat. Průzkum lze provést např. pomocí dotazníkového šetření či přímého dotazování. Lze vycházet z již provedených průzkumů a kombinovat je s teoretickými poznatky. Např. kniha Ivany Tiché je dobrým praktickým průvodcem, který nabízí praktické rady a postupy při posuzování aktuálního stavu organizace.

---

<sup>13</sup> SENGE P. M. *Pátá disciplína : teorie a praxe učící se organizace*. Praha : Management Press, 2007. 439 s. ISBN 9788072611621.



## **2.1 STRATEGIE PRO UČÍCÍ SE ORGANIZACI**

Při vytváření učící se organizace je potřeba podniknout určité kroky, následovat strategie. Klíčovými pojmy jsou učení, změna, komunikace, schopnosti, firemní kultura. Zde jsem čerpala z práce Joan Giesecke a Beth McNeil.<sup>14</sup>

Jedním z prvních kroků je změna. Brát změnu jako základ a nebát se jí. A to jak mezi zaměstnanci, tak ve vedení organizace, protože právě vrchní vrstvy organizace by měly změnu řídit. Na straně zaměstnanců jde o nový změněný pohled na celý systém a schopnost hodnotit situaci z nových, odlišných úhlů.

Ke změnám by mělo dojít i na strukturní úrovni organizace. Místo přísně hierarchických vertikálních struktur, je třeba přejít k volnějším horizontálním. Učící se společnost nemůže uspět jako přísně hierarchické organizace. Otevřená komunikace a spolupráce mezi jednotlivými úseky je klíčová.

Co se týče učení, to by mělo být všestranné podporováno, být spojeno s konkrétními organizačními postupy. Učení by mělo probíhat na všech úrovních organizace prostřednictvím sdílení znalostí, mělo by podporovat osobnostní rozvoj směrem k osobnímu mistrovství. Zároveň to dovoluje učení a rozvoj nejen na individuální, ale i na skupinové, týmové a organizační úrovni. Klíčové pro další rozvoj je pochopení, že učení je neustálý a nepřetržitý proces. Rozvoj je možný tam, kde se jednotlivci umí poučit ze svých chyb.

Součástí rozvoje a podpory učení je i jeho následné hodnocení a odměňování. Zavedou-li se takové postupy, lidé spíše přijmou chování, které podporuje učení za vlastní.

Zároveň by mělo vědomě rozvíjet vědomí o učící se organizaci – nejen v rámci organizace, ale konceptu jako takového. Zvyšovat porozumění o učící se organizaci. Všichni členové organizace by měli znát pět disciplín učící se organizace, umět tyto teoretické poznatky převést do praxe. Důležité je také vědět, zda k tomu existují v rámci organizace dostatečné prostředky – a to technologie, lidé i znalosti.

## **2.2 PŘÍKLADY Z PRAXE**

Nabízí se otázka, jak převést koncept učící se organizace do praxe. Prvním krokem je načerpání teoretických znalostí, ale není to vše. Je také dobré nechat se inspirovat již

---

<sup>14</sup> GIESECKE, Joan – McNEIL, Beth. Transitioning to the Learning Organization. *Library Trends*. 2004, vol. 53, iss. 1. s. 54-67. ISSN: 0024-2594.

existujícími knihovnami, které tím také prošly. Nebo zavedly kroky vedoucí k učící se organizaci. Zde nastupuje učení se zkušeností ostatních.

Příkladem může být městská knihovna v Chemnitz, která přešla na týmovou práci. Ve výsledku přinesla změny na mnoha úrovních, pro zaměstnance i pro uživatele. Pro zaměstnance změna prostředí přinesla novou motivaci, zlepšení komunikace, vývoj směrem k neustálému zlepšování, zlepšení pracovní atmosféry a vzájemné učení (tedy učící se organizaci). Týmová práce se podepsala pozitivně i na uživatelích knihovny. Vzrostl počet čtenářů, návštěvníků i výpůjček. Pozitivně se změnila i atmosféra pracoviště.

*„Zjednodušila se organizační struktura a zlepšila se komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Zaměstnanci jsou více vtaženi do chodu knihovny. Mají větší odpovědnost za svěřené úkoly, neustále zvyšují svou kvalifikaci, což se pozitivně promítá do služeb knihovny. Jistě by bylo zajímavé zhodnotit výsledky zavedení týmové práce v různém časovém odstupu.“<sup>15</sup>*

První zmíněný praktický případ se týkal městské knihovny, ale zavedení učící organizace je teoreticky možné ve všech druzích a typech knihoven. Z toho důvodu na druhém místě zmíním příklad specializované knihovny na univerzitě NTU<sup>16</sup> (Nanyang Technological University) v Singapuru provedli výzkum týkající se univerzitní knihovny. Cílem bylo zjistit, zda lze knihovnu považovat za učící se organizaci. Průzkum byl prováděn na základě 15 kritérií, která by měla charakterizovat učící se organizaci. Za charakteristiky učící společnosti lze považovat – sdílená vize; management; příležitosti k dalšímu školení; postoje k učení; experimentální a shovívavé prostředí; otevřená komunikace a dialog; vzájemná důvěra a pospolitost; týmová práce; zplnomocnění zaměstnanců; infrastruktura znalostního managementu; zábava a odměňování; vedení; vztahy s klienty; adaptabilita (přizpůsobivost); byrokracie.

Zkoumalo se, jak dalece knihovna zmíněné podmínky splňuje a do jaké míry. Výsledkem byly nalezené klady a zápory. Na jejich základě byly navrženy postupy pro další vylepšení a posun blíže k učící se organizaci.

---

<sup>15</sup> FOBEROVÁ, Libuše. Týmová práce v Městské knihovně v Chemnitz. *Čtenář : měsíčník pro knihovny*. 2006, č. 6, roč. 58. ISSN 0011-2321.

<sup>16</sup> MICHAEL, Tan Siew Chye – HIGGINS, Susan E. NTU (Nanyang Technological University) Library as a Learnin Organisation. *Libri: International Journal of Libraries and Information Services*. 2002, vol. 52, no. 3, s. 169-182. ISSN 0024-2667.

## ZÁVĚR

Koncept učící se organizace představuje jednu z vhodných možností pro další rozvoj knihoven. Nabízí cestu jak zlepšit chod organizace jako celku i jejích jednotlivých součástí. Rozvíjí komunikaci a spolupráci na všech úrovních. Přináší lepší vztahy na pracovištích. Přináší zaměření se na uživatele a zlepšení služeb. Dokázat reagovat na měnící se prostředí. Jako klíčovou vidím komunikaci. A to nejen v rámci organizace, ale i směrem ven – k provozovatelům a uživatelům.

Dosažení učící se organizace je však dlouhý proces, který často vyžaduje mnoho změn. Přesto se domnívám, že knihovny mají předpoklady se jimi stát. A možná jim ani nic jiného nebude v nejbližší budoucnosti zbývat. Konkrétní postup však závisí na situaci každé knihovny, lze se však poučit ze zkušeností jiných, kteří už mají první kroky vedoucí k učící se organizaci za sebou.

## POUŽITÉ ZDROJE

- BOLCEK, Lukáš. *Zdokonalování charakteristik učící se organizace* [online]. 2006. Příspěvek z konference Mezinárodní vědecké dni "Konkurenceschopnost' v EÚ - výzva pro krajiny V4 v Nitře. [cit. 2009-04-19]. Dostupné z: <[http://www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia4/s4\\_bolcek\\_lukas\\_354.pdf](http://www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia4/s4_bolcek_lukas_354.pdf)>.
- FOBEROVÁ, Libuše. Týmová práce v Městské knihovně v Chemnitz. *Čtenář : měsíčník pro knihovny*. 2006, č. 6, roč. 58. ISSN 0011-2321.
- GIESECKE, Joan – McNEIL, Beth. Transitioning to the Learning Organization. *Library Trends*. 2004, vol. 53, iss. 1. s. 54-67. ISSN: 0024-2594.
- MICHAEL, Tan Siew Chye – HIGGINS, Susan E. NTU (Nanyang Technological University) Library as a Learning Organisation. *Libri: International Journal of Libraries and Information Services*. 2002, vol. 52, no. 3, s. 169-182. ISSN 0024-2667.
- PAPÍK, Richard. Učící se organizace, síťové sdílení znalostí a změny chování uživatelů. *Informace na dlani*. Praha : Albertina icome Praha, c2003. ISSN 1214-1429.
- ROUS, Vladimír – JAROLÍMKOVÁ, Adéla. Systémová podpora „učící se organizace“. *Informace na dlani*. Praha : Albertina icome Praha, c2004. ISSN 1214-1429.
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína : teorie a praxe učící se organizace*. Praha : Management Press, 2007. 439 s. ISBN 9788072611621.
- TICHÁ, Ivana. *Učící se organizace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2005, 144 s. ISBN 80-86851-19-2.