

Marek Jabłoński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

FUNKCJE KIEROWNICZE Z PERSPEKTYWY ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

1. Wstęp

Aktualne tendencje w zarządzaniu, a w szczególności: spłaszczenie struktur organizacyjnych, delegowanie uprawnień decyzyjnych, promowanie innowacyjności, samoorganizacji i autonomii na stanowiskach pracy, powodują, iż niektóre funkcje kierowania zostają przeniesione z podmiotu kierującego na podmiot wykonawczy (realizacyjny). W rezultacie pewne zadania kierowników (mieszczące się w obszarze klasycznych funkcji kierowania) – posiadając atrybuty działania zorganizowanego – zostają ograniczone na rzecz innych istotnych dla rozwoju organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie wiodących funkcji kierowniczych¹ w organizacji uczącej się. W ramach tak zdefiniowanego zamierzenia przyjęto, iż kluczowymi funkcjami kierowniczymi są funkcje: identyfikacji, organizowania i komunikowania. Założono także, iż funkcje motywowania i kontrolowania są przejściowe do czasu ukształtowania właściwej konfiguracji zasobów ludzkich organizacji uczącej się.

¹ Występujące na gruncie literatury przedmiotu klasyfikacje funkcji kierowniczych w większości bazują na cyklu działania zorganizowanego Le Chateliera i podziale funkcji administrowania według Fayola. Najczęściej obejmują one: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie [Stabryła, Trzcieniecki 1986, s. 137], wypełniając cykl zarządzania w każdym typie organizacji. Na skutek rozwoju nowoczesnych form organizacyjnych zmienia się jednak charakter oraz instrumentarium poszczególnych funkcji. Współcześni badacze proponują odmienne nazewnictwo bądź poszerzają lub zawężają klasyczny zestaw funkcji kierowniczych w celu dostosowania ich z jednej strony do specyfiki określonych form organizacyjnych, z drugiej zaś – do własnej interpretacji sposobu zarządzania poszczególnymi modelami organizacji. Proponowane klasyfikacje funkcji kierowniczych, odbiegające od formuł tradycyjnych, nie oznaczają, że funkcje planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania straciły na swej aktualności, lecz zwracają uwagę na to, iż pewne grupy czynności wypełniające funkcje kierownicze stają się krytyczne dla funkcjonowania i rozwoju organizacji.

2. Funkcja identyfikacji

Specyfika organizacji uczącej się powoduje, iż funkcje planowania² należy zastąpić funkcją identyfikacji. Taka orientacja wynika z następujących przesłanek:

1. Członkowie organizacji za pośrednictwem procesów poznawczych, intelektualnych i emocjonalnych oraz w oparciu o autonomię i samoorganizację eksperymentują z różnymi wariantami działań, często odkrywając skuteczne rozwiązania dopiero w trakcie realizacji procesów organizacyjnych (pracy)³.

2. Realizacja funkcji planowania w organizacji uczącej się, umożliwiając uczenie się na zasadzie pętli pojedynczej, może eliminować uczenie się poprzez podwójną pętlę oraz ograniczać wyłanianie się strategii traktowanych jako rezultat procesu organizacyjnego uczenia się.

3. Realizacja funkcji planowania sprzyja stosowaniu dwuwartościowej analizy zjawisk w otoczeniu organizacji. W rezultacie działania podejmowane przez członków organizacji odnoszone są do planów, natomiast w mniejszym stopniu są pochodną ich wiedzy oraz bieżącej analizy szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron organizacji.

4. Precyzowanie celów w organizacji ogranicza ewentualną niekompetencję pracownika, lecz równocześnie zmniejsza zakres inicjatyw pracowniczych, z których mogłaby skorzystać organizacja.

Zupełna eliminacja funkcji planowania w organizacji uczącej się jest jednak niemożliwa, gdyż wówczas organizacja mogłaby stracić atrybuty „bycia rzeczą zorganizowaną” i kształtowania działań zorganizowanych. Ponadto wykluczałaby stosowanie strategii emergentnych i racjonalnych. Stąd funkcję planowania należy zastąpić funkcją identyfikacji, w której realizowane są następujące funkcje częściowe: charakterystyka funkcjonalna obiektów i procesów, recepcja i gromadzenie informacji, przetwarzanie i modelowanie, hierarchizacja informacji oraz identyfikowanie rzeczywistych i potencjalnych problemów⁴.

W rezultacie rola kierownictwa sprowadza się do sformułowania i przekazania problemów zespołom w celu ich zbadania i rozwiązania (zob. [Mikołajczyk 1973, s. 228]). Problemy, mające charakter celów ogólnych przekazywanych na niższe poziomy struktury organizacyjnej, są przez poszczególne zespoły i jednostki kon-

² Planowanie nie odnosi się do planowania techniczno-ekonomicznego, jako integralnego składnika funkcji ekonomicznej przedsiębiorstwa, ale dotyczy zespołu czynności wykonywanych przez kierownika. Planowanie techniczno-ekonomiczne w organizacji uczącej się musi występować podobnie jak w przypadku innych podmiotów rynkowych. W takim znaczeniu organizacja ucząca się zmienia jedynie interpretację planowania jako składnika funkcji kierowania.

³ Dyskusyjne staje się precyzyjne formułowanie celów oraz planowanie środków i warunków ich realizacji, takie bowiem działania upraszczają otoczenie organizacji, ograniczają innowacyjność oraz zmniejszają niepewność. Pozostaje to w sprzeczności z wartościami, na jakich powinna opierać się praca w organizacji uczącej się.

⁴ Proponowana interpretacja funkcji identyfikacji bazuje na koncepcji Stabryły [1980], zgodnie z którą do funkcji zarządzania należą: identyfikacja, decydowanie rozkazodawcze, organizowanie i kontrola.

kretyzowane w oparciu o autonomię, samoorganizację i innowacyjne działania członków organizacji. Stąd tak interpretowana funkcja identyfikacji wspiera stosowanie w organizacji uczącej się zarówno strategii świadomych, jak i emergentnych. Identyfikacja problemów ma umożliwić adaptacyjne i antycypacyjne zachowania członków organizacji. Zakładając, iż członkowie organizacji uczącej się odkrywają skuteczne warianty działań w oparciu o zdobyte doświadczenia oraz wiedzę pozyskaną dzięki uczestnictwu w procesach organizacyjnych (zob. [McGill, Slocum 1993]), można przyjąć, iż poprzez funkcję identyfikacji klasyfikują informacje oraz opracowują modele procesów będących przedmiotem sterowania. Następnie zestawiają je z problemami powstałymi w procesach oraz komunikowanymi z wyższych poziomów struktury organizacyjnej. W dalszej kolejności określają potencjalne środki i sposoby rozwiązania problemu. Zidentyfikowane problemy są pochodną zbierania i kwestionowania informacji. Oparte na nich wnioski umożliwiają modelowanie rozwiązań do zadanych i/lub dedukowanych problemów. Nawiązując do wyszczególnianych na gruncie literatury przedmiotu zasad planowania (zob. [Martyniak 1987, s. 97-99]), funkcja identyfikacji wymaga przede wszystkim przestrzegania zasady terminowości oraz optymalnego horyzontu czasowego. Natomiast osłabieniu ulega zasada konkretności poprzez to, iż funkcja identyfikacji promuje zasadę elastyczności w odniesieniu zarówno do środków, jak i do celów.

3. Funkcja organizowania

Rozwiązanie zidentyfikowanych problemów wymaga doboru odpowiednich nośników oraz środków i warunków działania, które następnie trzeba uporządkować w przestrzeni i w czasie [Martyniak 1987, s. 99]. Szczególna ranga i ciągłość funkcji organizowania wynika stąd, że organizacja ucząca się znajduje się w stanie ciągłego braku równowagi dynamicznej. Kreowane rozwiązania, będące rezultatem procesu organizacyjnego uczenia się, zostają zorientowane na permanentne usprawnianie *status quo* organizacji uczącej się i skutkują ciągłą zmianą zadań, a tym samym środków i warunków działania.

Uwzględnienie specyfiki tej organizacji, a zwłaszcza wymogu koncentracji na analizie procesów organizacyjnych (a nie na ich stanach) sugeruje, iż funkcja organizowania polega na rozkładaniu elementów otaczającej rzeczywistości oraz ponownym ich złożeniu w odmiennej konfiguracji (dekodowaniu i kodowaniu rzeczywistości organizacji). Rekonfiguracja ta, dokonywana w odniesieniu do zidentyfikowanych problemów, sprowadza się do stałego zagęszczania decyzji, działań i zachowań w jednostce czasu. Realizacja funkcji organizowania w organizacji uczącej się powinna bazować na podejściu funkcjonalno-wzorującym. Funkcja organizowania uwzględniająca takie podejście polega więc na poszukiwaniu rozwiązania realnego, wychodząc od koncepcji idealnej i zbliżając się stopniowo do koncepcji spełniającej warunki ograniczające. Warunki te podlegają kwestionowaniu na skutek zachodzącego procesu organizacyjnego uczenia się. W takim znaczeniu funkcja organizowania wa-

runkuje zachodzenie procesu organizacyjnego uczenia się i odwrotnie – brak działań realizujących funkcję organizowania uniemożliwia zachodzenie procesu organizacyjnego uczenia się.

Koncepcję stanu idealnego, będącą pochodną zespołowo uzgodnionego kompromisu (konsensusu), można utożsamić ze wspólną wizją przyszłości członków organizacji uczącej się. Wizją, a więc wykreowaną tożsamością i poczuciem sensu działania wspólną członkom organizacji, którą Senge [1998] zalicza wraz z myśleniem systemowym, mistrzostwem osobistym, modelami myślowymi oraz zespołowym uczeniem do pięciu dyscyplin organizacji uczącej się. Wykreowana wizja przyszłości, będąca rezultatem procesów komunikowania, analizy i syntezy indywidualnych celów, promuje zaangażowanie członków organizacji do działania. Włączając członków organizacji do ustalania wspólnej wizji, motywuje się ich do realizacji zamierzeń organizacji. Zamiast komplikowania struktur i procesów zarządzania zasobami ludzkimi promowane jest – używając określenia Petersa – zarządzanie „wyzwalające”. Zakłada ono dużą elastyczność organizacji oraz upełnomocnienie ludzi, rozumiane jako proces przekazywania pracownikom zadań, uprawnień decyzyjnych, wiedzy, informacji i zasobów, umożliwiających osiągnięcie celów i ponoszenie pełnej, osobistej odpowiedzialności. W konsekwencji następuje wyzwolenie u pracowników wewnętrznej przedsiębiorczości, opartej na aktywności, samodzielności, eksponowaniu rezultatów, koncentracji na okazjach i szansach, gotowości ponoszenia ryzyka i poczuciu odpowiedzialności (zob. [Penc 2001]). W takim ujęciu funkcja organizowania częściowo spełnia funkcję motywowania oraz kontrolowania, co bezpośrednio wynika ze specyfiki organizacji uczącej się, w szczególności z jej kultury organizacyjnej.

Wartości zakorzenione w kulturze organizacji uczącej się stanowią odniesienie dla podejmowanych działań i przejawianych zachowań członków organizacji, dlatego kultura odgrywa rolę automatycznego stabilizatora (tj. nieformalnego środka kontroli) realnych i potencjalnych (wynikających z postaw pracowniczych) odchyleń od działań, zachowań, świadomości, odczuć, sposobów interpretacji itp. członków organizacji, stanowiących bariery rozbudowy wiedzy w organizacji uczącej się. Stąd funkcję kontroli pełni kultura organizacji uczącej się, promująca odpowiedzialność za podejmowane decyzje i zachowania (autokontrola). Jeśli natomiast chodzi o zasady organizowania (zob. [Martyniak 1987, s. 99-103]), to w pełni obowiązują zasady: harmonizacji, najkrótszej drogi, delegowania uprawnień, współmierności uprawnień i odpowiedzialności oraz zasada wyjątku. Częściowej dezaktualizacji ulegają natomiast zasady podziału pracy i koncentracji, specjalizacji oraz zasada hierarchii i rozpiętości kierowania.

4. Funkcja komunikowania

Trzecią funkcją kierowniczą w organizacji uczącej się jest funkcja komunikowania, która umożliwia zachodzenie procesów społecznych, tworzenie i upowszechnianie zdobytej wiedzy oraz warunkuje istnienie organizacji uczącej się. Umożliwia

doskonalenie atrybutów wyróżniających organizację uczącą się spośród innych typów organizacji, tj. przewagę zbiorowego nad indywidualnym uczeniem się oraz dominację podwójnej nad pojedynczą pętlą procesu organizacyjnego uczenia się.

Funkcja komunikowania wynika z kluczowej roli podsystemu społecznego organizacji uczącej się, a zwłaszcza z ograniczonej racjonalności, podyktowanej zmiennością otoczenia oraz niepełną wiedzą pracowników, ich umiejętnościami przewidywania skutków decyzji i ograniczonymi zdolnościami racjonalnego rozumowania, oraz z różnic językowych, kulturowych i poznawczych poszczególnych członków organizacji (zob. [Hendry 2002; Simon 1991]). Poprzez funkcje komunikowania członkowie organizacji uczącej się wypracowują kompromis dotyczący przewidywanych wydarzeń, rezultatów i oczekiwań związanych z zaistniałą sytuacją decyzyjną. Mając sprecyzowane oczekiwania w związku z zaistniałymi okazjami, dla których trudno jest określić ewentualne scenariusze działań, pracownicy komunikują je współpracownikom, używając rozmaitych przykładów i uogólnień. W zamian mogą uzyskać propozycje wykraczające poza ich oczekiwania. Stąd funkcja ta zwiększa zakres inicjatyw pracowniczych, z których może skorzystać organizacja ucząca się, oraz ogranicza go poprzez dostosowanie do zaistniałej sytuacji decyzyjnej lub okazji. W takim znaczeniu funkcja komunikowania niweluje ograniczenia, jakim mogą podlegać działania członków organizacji (uczenie się poprzez podwójną pętlę procesu organizacyjnego uczenia się).

Wyszczególnienie komunikowania jako funkcji kierowania uzasadnione jest poglądami badaczy organizacji, którzy wskazują, iż pomimo rozwoju myślenia systemowego, o którym pisał Senge, dyscyplina ta dostarcza wciąż niekompletnej wizji organizacji. W rezultacie popularyzowane koncepcje organizacji uczącej się przyczyniły się do osiągnięcia sukcesu poszczególnych organizacji tylko w ograniczonym stopniu (zob. [Pascale 2001]). Zasadniczo wynikało to z koncentracji działań kierowników głównie na dwóch rodzajach procesów organizacyjnych: przepływu materiałów oraz przepływu informacji. Ignorowano przy tym procesy komunikowania wewnątrz organizacji oraz między innymi organizacjami otoczenia. W rezultacie organizacje traktowano jak maszyny, które można projektować i organizować, aby sprawniej funkcjonowały. Jeśli nawet organizacje traktowano jako „żywe całości”, to propagatorzy koncepcji organizacji uczącej się nie przywiązywali należytej wagi do sieci interakcji ludzkich, w tym do procesów komunikowania się (zob. [Dervitsiotis 2002]).

Spełnianie funkcji komunikowania ma więc zapewnić eliminację prawdopodobieństwa oparcia procesów zarządzania w organizacji uczącej się na chybionej analogii z mechaniką. Pracownicy, jako podstawowy zasób organizacji i w przeciwieństwie do przedmiotów martwych, posiadają percepcje, postawy i mogą zmieniać charakter oddziaływań między zasobami organizacji, determinując przez to ich produktywność, która uzależniona jest od ilości i jakości interakcji ludzkich, w tym procesów komunikowania się. Dlatego kierowanie w organizacji uczącej się poprzez funkcję komunikowania ma gwarantować dzielenie się wiedzą oraz wypracowanie

wspólnej wizji, stanowiącej odniesienie dla funkcji identyfikacji i organizowania. Funkcja komunikowania uzależnia więc podejmowanie działań i decyzji od zbiorowego konsensusu członków organizacji uczącej się, zapewniając tym samym organiczne oddziaływanie między zasobami organizacji.

Funkcja komunikowania w organizacji uczącej się umożliwia zrozumienie sensu wykonywanych zadań oraz pobudzanie członków organizacji do ich wypełniania, dlatego motywuje członków organizacji do działania. Wynika to z tego, iż działania ludzkie są ukonstytuowane zrozumieniem, forma działań i ich zrozumienie nie zawsze leżą u podstaw treści działania (zob. [Barnett 1994, s. 74-76]), a schematy pamięciowe i hipotezy nie mogą powstać i być wykorzystane bez udziału świadomości człowieka (zob. [Lindsay, Norman 1984, s. 490]). Stąd na skutek funkcji komunikowania członkowie organizacji uczącej się zdolni są zrozumieć i uświadomić sobie i swoim współpracownikom wagę i zasadność określonych działań oraz zachowań. Właściwie rozumiejąc pewne zjawiska, mogą dokonywać słusznych – z perspektywy sprawnego funkcjonowania organizacji – wyborów. W takich warunkach rola zewnętrznych ośrodków kontroli pracy członków organizacji ograniczona zostaje do samokontroli opartej na wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu pracownika. W organizacji uczącej się „koncepty kontroli i ograniczania nieprzewidywalnych zachowań jednostek muszą być zastąpione koncepcjami sprzyjającymi rozwijaniu możliwości prowadzenia dyskusji i merytorycznych sporów” [Perechuda 2005, s. 208]. Członkowie takiej organizacji mogą kontrolować własną pracę poprzez sprzężenia zwrotne pochodzące z uzyskiwanych wyników i odnoszone do celów (uczenia się) (zob. [Drucker 1999, s. 91]).

5. Wnioski końcowe

Przedstawiona koncepcja funkcji kierowniczych nie wyklucza funkcji motywowania i kontrolowania, albowiem orientacja taka nie jest możliwa na obecnym etapie rozwoju teorii i praktyki zarządzania. Zaprezentowane funkcje kierownicze w organizacji uczącej się należy traktować jako efekt idealizacji, a nie rozwiązanie gotowe do wdrożenia. Bariera proponowanego rozwiązania leży po stronie zasobów ludzkich organizacji, a także procesów pracy, w których nieodłącznym elementem jest moduł kontroli (operacji, partii wyrobów, efektywności realizowanych działań). Nauki o zarządzaniu posiłkują się wprawdzie dorobkiem dyscyplin pokrewnych, takich jak: psychologia, socjologia, pedagogika, jednak dyscypliny te nie wypracowały jak dotąd wystarczającej bazy uogólnień związanych z ludzkimi działaniami, procesami poznawczymi, rozumowania i wnioskowania, na podstawie których możliwe byłoby formułowanie wniosków o charakterze uniwersalnym, stanowiące istotną podbudowę dla teorii organizacji wyłączającej funkcję kontroli. Podobnie zanikanie funkcji motywowania jest także pozorne. Na skutek uczenia się pracowników rosnąć będzie ranga „miękkich” technik zarządzania, zwiększających partycypację w zarządzaniu i zespołowe komunikowanie się oraz promujących zaufanie. Aktywizacja działań

podmiotów realizacyjnych poprzez oddziaływania podmiotu kierującego zmierzać zatem będzie do minimalizacji interwencji. Interwencja i inwigilacja zostaną zatem zastąpione potencjalizacją działań kierowników realizujących funkcję motywowania.

Literatura

- Barnett R., *The limits of competence*, Open University Press, Buckingham 1994.
- Dervitsiotis K.N., *The importance of conversations-for-action for effective strategic management*, „Total Quality Management” 2002, no. 13(8).
- Drucker P., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Hendry J., *The principal's other problems: honest, incompetence and the specification of objectives*, „Academy of Management Review” 2002, vol. 27, no. 1.
- Lindsay P.H., Norman D.A., *Procesy przetwarzania informacji u człowieka – wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1984.
- Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- McGill M.E., Slocum J.W., *Unlearning the organization*, „Organizational Dynamics” 1993, vol. 22, no. 1.
- Mikołajczyk Z., *Metody organizowania pracy w warunkach nowoczesnego przemysłu*, PWE, Warszawa 1973.
- Pascale R. i in., *Surfing the Edge of Chaos*, Crown Business, New York 2001.
- Penc J., *Zarządzanie w nowej ekonomii*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 11.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Simon H., *Bounded rationality and organizational learning*, „Organizational Science” 1991, vol. 2, no. 1.
- Stabryła A., *Podstawy sprawności systemu informacyjnego i przebiegu identyfikacji w zarządzaniu*, [w:] *Problemy informacji w organizacji i zarządzaniu*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – PAN, Wrocław–Warszawa 1980.
- Stabryła A., Trzcieniecki J. (red.), *Organizacja i zarządzanie – zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1986.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, wyd. III, PWN, Warszawa 1969.

MANAGEMENT FUNCTIONS IN THE LIGHT OF LEARNING ORGANIZATION

Summary

The article presents management functions in the light of learning organization. It focuses on changes in management actions in terms of modern forms of work organization development. The traditional classification of management functions (planning, organizing, motivation and control) has been replaced with identification, organizing and communication functions together with motivation (self-motivation) and control (self-control).