

**Anna Zgrzywa-Ziemak**

Politechnika Wroclawska

## **OTWARTA KULTURA ORGANIZACYJNA WARUNKIEM ROZWOJU ZDOLNOŚCI UCZENIA SIĘ WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

### **1. Wstęp**

Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w coraz bardziej dynamicznym i niepewnym otoczeniu, muszą być gotowe do ciągłych, nierzadko radykalnych zmian. Zmiany te dotyczą nie tylko wykorzystywanych w praktyce sposobów działania, ale również przyjętych wartości, a nawet podstawowych założeń co do obsługiwanych rynków, wartości i zachowań klientów, konkurentów, technologii i jej dynamiki oraz słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa. Z tej perspektywy przetrwanie i rozwój współczesnych przedsiębiorstw zależą od zwiększania ich zdolności uczenia się, rozumianej jako „gotowość przedsiębiorstwa do zmiany jego wiedzy” [Zgrzywa-Ziemak 2004, s. 40].

Przeprowadzone przez autorkę badania empiryczne<sup>1</sup> wykazały, że zdolność uczenia się przedsiębiorstwa jest zjawiskiem złożonym, kształtowanym przez wiele czynników<sup>2</sup>, z których kluczowym czynnikiem okazała się być kultura organizacyjna. Jest ona nie tylko jednym z najważniejszych czynników w strukturze zdolności, ale równocześnie, jak ujawniła eksploracja powiązań między po-

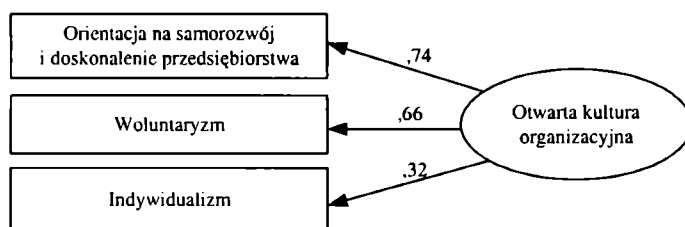
---

<sup>1</sup> Badania były realizowane na potrzeby pracy doktorskiej, a ich celem była weryfikacja struktury czynnikowej zdolności uczenia się przedsiębiorstw. Przygotowano autorski kwestionariusz, który został skierowany do różnych (ze względu na branżę, wielkość i formę własności) przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Badania prowadzono od lutego do czerwca 2004 r. Weryfikacji modelu zdolności uczenia się przedsiębiorstwa dokonano za pomocą konfirmacyjnej analizy czynnikowej (skorzystano z pakietu AMOS) na próbie wielkości 212 przedsiębiorstw.

<sup>2</sup> Powstały model zdolności uczenia się przedsiębiorstwa składa się z 10 czynników. Najwyższe ładunki czynnikowe mają czynniki: „Jednostka agentem organizacyjnego uczenia się” (0,93), „Kolektywne uczenie się” (0,91) oraz „Otwarta kultura organizacyjna” (0,90). Bardzo wysoki udział w kształtowaniu zdolności uczenia się mają ponadto: „Ciągłość organizacyjna” (0,84), „System informacyjny mobilizujący do rozwoju” (0,83), „Przywództwo rozproszone” (0,80), „Międzyorganizacyjne uczenie się” (0,76), „Strategia zorientowana na przyszłość” (0,72) oraz „Myślenie systemowe” (0,70). Zdecydowanie najniższy, choć istotny statystycznie jest udział czynnika „Innowacyjna struktura organizacyjna” (0,52).

szczególnymi czynnikami, wpływa ona istotnie na wszystkie pozostałe czynniki. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kultury organizacyjnej jako kluczowego czynnika kształtującego zdolność uczenia się przedsiębiorstwa.

W wyniku dogłębnej analizy wielu literaturowych koncepcji kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się czy właściwej uczącej się organizacji autorka doszła do wniosku, że większość z nich ściśle koreluje z ideą kultury otwartej. Dlatego też w przeprowadzonych badaniach kultura organizacyjna była mierzona na kontinuum od kultury zamkniętej do otwartej (w odniesieniu do trzech wymiarów: poznawczego, antropologicznego i społecznego)<sup>3</sup>. Badania potwierdziły, że im bardziej otwarta kultura organizacyjna, tym wyższa jest zdolność uczenia się przedsiębiorstwa. Struktura czynnika została zaprezentowana na rys. 1.



Rys. 1. Część modelu ścieżkowego konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla skal mierzących zdolność uczenia się przedsiębiorstwa – skala czynnika „Otwarta kultura organizacyjna” ( $n = 212$ )

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej zostanie scharakteryzowana otwarta kultura organizacyjna (z perspektywy jej wymiarów) jako ta właściwa organizacjom o najwyższej zdolności uczenia się.

## 2. Wymiar poznawczy kultury organizacyjnej a zdolność uczenia się przedsiębiorstwa

Treścią wymiaru poznawczego jest odpowiedź na pytanie, czy ludzkie poznanie uważa się za niezawodne, czy omylne (tymczasowość – ostateczność) [Kamiński, 2002]. Zgodnie ze wskazaniami literatury, zdolności uczenia się przedsiębiorstw sprzyja założenie o tymczasowości posiadanej wiedzy, a więc otwarta kultura organizacyjna. Kluczowa dla uczenia się przedsiębiorstw jest więc idea ciągłego doskonalenia, która, zdaniem badaczy organizacyjnego uczenia, obejmuje: zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstwa, jego procesów, produktów i usług oraz nacisk na ciągły rozwój uczestników przedsiębiorstwa i poczucie odpowiedzialności za rozwój własny i innych. Ważne jest otwarcie na nowe idee, pomysły, wiedzę pochodzące zarówno z wnętrza organizacji, jak i z jej otoczenia [Leonard-Barton 1992; Zimniewicz 2000]. Jak podkreśla E.H. Schein

<sup>3</sup> Typologia zamkniętej i otwartej kultury organizacyjnej wywodzi się z koncepcji społeczeństwa zamkniętego i otwartego K. Poppera. Na poziom przedsiębiorstwa została ona przeniesiona przez S. Boerner (za [Kamiński 2002]).

[1992], kultura organizacyjna uczenia się musi zawierać założenie, że rozwiązania problemów wypływają z poszukiwania prawdy, która może znajdować się wszędzie, w zależności od natury problemu. Stąd menedżerowie nie mają recepty na nieomyślność i licencji na interpretowanie rzeczywistości. Podkreśla się również wagę gotowości wszystkich w organizacji do dzielenia się pomysłami, informacjami i wiedzą, wypowiedzianiami własnych opinii i krytyki (powinna dominować świadomość wspólnej wiedzy i informacji) [Senge 2000; Schein 1992]. K. Zimniewicz [2000] podkreśla ponadto konieczność pielęgnowania „kultury odmiennych zdań”, gdyż ścieranie się poglądów wzbogaca doświadczenie pracowników, zwiększa potencjał ich wiedzy, wytwarza w nich przyjazne nastawienie do eksperymentów i brak lęku przed popełnianiem błędów oraz prowadzi do przełamywania własnych modeli myślowych. Jest tu nawiązanie do tzw. otwartości uczestniczącej, sformułowanej przez P.M. Senge'a [2000], która oznacza swobodę mówienia tego, co się myśli. Autor wskazuje ponadto na drugi typ otwartości – otwartość refleksyjną, która wymaga spojrzenia do wewnątrz, kwestionowania własnego sposobu myślenia, weryfikacji własnych koncepcji oraz wzajemnego analizowania myślenia innych.

Badania empiryczne potwierdziły, że przedsiębiorstwa miały tym wyższą zdolność uczenia się, im silniejsze było przekonanie o konieczności ciągłego rozwoju kwalifikacji i umiejętności pracowników oraz im silniejsza była orientacja wszystkich w przedsiębiorstwie na ciągłe doskonalenie produktów i procesów. Należy podkreślić, że to właśnie wymiar poznawczy miał największy udział w otwartej kulturze organizacyjnej jako czynnika kształtującym zdolność uczenia się przedsiębiorstwa (ładunek czynnikowy wynosił tu 0,74).

### **3. Wymiar antropologiczny kultury organizacyjnej a zdolność uczenia się przedsiębiorstwa**

Wymiar antropologiczny oznacza swobodę, jaką ma przedsiębiorstwo w decydowaniu o swoich losach (woluntaryzm – determinizm) [Kamiński 2002]. Badacze podzielają pogląd, że **w przedsiębiorstwach o najwyższych zdolnościach uczenia się dominuje woluntaryzm**, czyli są to organizacje przekonane o możliwości kształtowania swojej przyszłości zgodnie ze swoimi marzeniami i aspiracjami. Wystarczy przytoczyć tu definicję organizacji uczącej się P.M. Senge'a, według której jest to taka organizacja, która „stale rozszerza swoje zdolności kreowania własnej przyszłości” [Senge 2000, s. 26]. Podstawą jest tu założenie o różnorodności rozwoju otoczenia, a co za tym idzie – różnorodności kształtowania rzeczywistości przedsiębiorstwa. Przeświadczenie o wielu różnych możliwościach przyszłości wymaga aktywności w tworzeniu przez przedsiębiorstwo tej przyszłości, co pobudza do generatywnego uczenia się. W przedsiębiorstwie musi ponadto panować przekonanie, że uczestnicy są aktywni w rozwiązywaniu problemów i uczeniu się, a nie pasywni (mowa tu o proaktywnej „naturze ludzkich działań”) [Schein 1992; Friedman 2001; Senge 2000]. Współczesne przedsiębiorstwa borykają się z coraz większą niepewnością, konieczne jest więc odejście od podziału uczest-

ników przedsiębiorstwa na tych, którzy są zajęci absorpcją niepewności oraz tych, którzy zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa i pewności [Sikorski 2002]. Woluntaryzm przejawia się też orientacją na innowacyjność, która wiąże się z oczekiwaniem, że wszyscy w organizacji są gotowi do rezygnacji ze swoich starych przyzwyczajeń i praktyk [Senge 2000; Sokołowska 2000]. Wymaga to ciągłego eksperymentowania, w każdym miejscu przedsiębiorstwa, przez wszystkich jego uczestników. Oczywiście szerokie eksperymentowanie nieodzownie wiąże się z ryzykiem, stąd tak ważna jest gotowość do jego podejmowania [Pedler, Burgoyne, Boydell 1997; Zimniewicz 2000; Sokołowska 2000]. Uczestnicy organizacji wykażą gotowość podejmowania ryzyka, jeśli będą do tego zachęceni, zostanie wykorzeniony strach przed niepowodzeniem i nastąpi tolerancja wobec błędów [Schein 1992; Pedler, Burgoyne, Boydell 1997]. Z perspektywy uczenia się konieczna jest więc kultura, która nie wymaga nieomyślności i perfekcji [Garvin 2000].

Badania potwierdziły, że dla zdolności uczenia się przedsiębiorstwa bardzo ważne jest to, na ile silne jest w nim poczucie wpływu na otaczającą rzeczywistość i aktywne postawy względem jej kształtowania. Wymiar antropologiczny miał nieco mniejszy udział w otwartej kulturze organizacyjnej niż wymiar poznawczy, nadal jednak był on bardzo wysoki (ładunek czynnikowy równał się 0,66).

#### **4. Wymiar społeczny kultury organizacyjnej a zdolność uczenia się przedsiębiorstwa**

Wymiar społeczny określa, czy w przedsiębiorstwie dominuje indywidualizm, czy kolektywizm [Kamiński 2002]. **W literaturze brak jest zgodności, czy uczeniu się przedsiębiorstw sprzyja indywidualizm, czy kolektywizm.** Zdaniem E.H. Scheina [1992], jeżeli podstawą uczenia się byłaby innowacyjność i kreatywność, to powinien dominować indywidualizm, a jeśli najważniejsza w uczeniu byłaby implementacja złożonych współzależnych rozwiązań, to pierwszeństwo miałyby zespołowość. Autor uznaje, że ani zespołowość, ani indywidualizm nie oddają sytuacji optymalnej z punktu widzenia uczenia się przedsiębiorstwa, pożądana jest więc sytuacja pośrednia. Z reguły koncepcje uczenia się organizacji zakładają, że tworzenie celów organizacyjnych musi być silnie związane z osobistymi celami członków przedsiębiorstwa oraz z naciskiem na samorozwój wszystkich jego uczestników<sup>4</sup>. Uczenie się przedsiębiorstw zakłada też dużą rolę interakcji społecznych – pracy zespołowej, zespołowego rozwiązywania złożonych problemów, wspólnego zgłębiania rzeczywistości i budowania celów, co mogłoby się wiązać z kolektywizmem.

C. Sikorski [2002] proponuje nowe spojrzenie na wymiar indywidualizm – kolektywizm, polegające na rozwijaniu indywidualizmu w kolektywach. Autor określa pojęcie tożsamości zbiorowej i indywidualnej. Poczucie tożsamości zbiorowej wyraża się w przekonaniu, że uczestnictwo jednostki w grupie powinno być wyłączone, trwale i moralne, a celem uczestnictwa jest znalezienie bezpiecznego

---

<sup>4</sup> Bardzo wyraźnie jest to widoczne w dyscyplinie „mistrzostwa osobistego” P.M. Senge’a.

miejsca. Poczucie tożsamości indywidualnej dopuszcza uczestnictwo równoległe, tymczasowe, kalkulatywne, a celem jest tu poszukiwanie warunków sprzyjających odniesieniu sukcesu. Tożsamość zbiorowa prowadzi do konformizmu, oceny ludzi według motywów ich działania oraz nacisku na przestrzeganie norm grupowych. Z kolei poczucie tożsamości indywidualnej wyraża się w niezależności, ocenie ludzi według skutków ich działań oraz nacisku na oryginalność i wnoszenie nowych wartości przez uczestników. Indywidualizm zakłada wzajemne poszanowanie odmienności obyczajów innych pracowników (odmiennych wartości i poglądów, w relacjach międzyludzkich dominuje pragmatyzm i rzeczowość), podczas gdy tożsamość zbiorowa dąży do niedopuszczania do rozbieżności zachowań z przyjętymi standardami. Wzory zachowań inspirowane poczuciem tożsamości zbiorowej, obowiązujące w stosunku do otoczenia grupy, traktują je w kategoriach zagrożenia dla grupy, preferują subiektywizm moralny oraz postulują wyraźne określenie granic grupy. Poczucie tożsamości indywidualnej widzi otoczenie jako zbiór szans dla grupy. Zdaniem C. Sikorskiego, w potoku nieustannych zmian trwała tożsamość może mieć charakter tylko indywidualny. Współczesna zespołowość nie powinna prowadzić do kolektywistycznych mitów, gdyż nie ma ona wiele wspólnego z zespołami, gdzie jednostki rezygnują z własnej tożsamości i celów na rzecz wspólnoty. Obecnie wymagana jest współpraca i niezależne myślenie – pracownik jest uczestnikiem wielu różnych zespołów, czasem kolejno, a czasem równoległe; skład zespołów zadaniowych ulega ciągłym zmianom w zależności od zapotrzebowania na umiejętności i kompetencje. Rola zespołu ma więc polegać nie na eliminowaniu, lecz na wzmacnianiu odmienności członków zespołu.

Badania wykazały, że nie można mówić o jednym wspólnym wymiarze kolektywizmu – indywidualizmu, ale należy wyszczególnić dwie zmienne badające osobno nasilenie kolektywizmu i indywidualizmu. Spodziewano się, że kolektywizm (rozumiany zgodnie z tożsamością zbiorową C. Sikorskiego) będzie wpływać negatywnie na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa, jednak okazał się on nieistotny statystycznie. Wydaje się możliwe, że w polskich przedsiębiorstwach postawy kolektywistyczne nie przyjmują takiego nasilenia, które mogłoby istotnie wpływać na zjawisko. Równocześnie uczeniu się współczesnego przedsiębiorstwa jednoznacznie sprzyja poczucie tożsamości indywidualnej, które nie oznacza odejścia od zespołowości, jednak grupa nie zapewnia tu poczucia przynależności i tożsamości, lecz jest środkiem do efektywniejszego realizowania postawionych celów. Należy podkreślić, że wymiar ten miał zdecydowanie mniejszy wpływ na kształtowanie się zdolności uczenia się przedsiębiorstwa od pozostałych wymiarów (ładunek czynnikowy wyniósł tylko 0,32). Jednak dla upewnienia się co do mniejszej istotności tej ścieżki należałoby zwiększyć liczbę pozycji mierzących zmienną indywidualizm (jako osobnego wymiaru) co, niestety, wymaga powtórzenia badań.

## 5. Znaczenie ciągłości organizacyjnej w rozwijaniu otwartej kultury organizacyjnej

Przedstawione podstawowe założenia i wartości kształtujące otwartą kulturę organizacyjną mają w znacznym stopniu na celu zmianę kultury, tłumią jej umacnianie się, nie zapewniają jednorodnego obrazu świata, pewności w ukierunkowaniu, nie redukują złożoności, a wręcz ją potęgują. Autorka przyjęła więc, że rozwijaniu zdolności uczenia się przedsiębiorstwa jednoznacznie sprzyjają kultury słabe, zróżnicowane<sup>5</sup>. Jednak punktem odniesienia dla subkultur jest zawsze kultura całego przedsiębiorstwa – inaczej trudno mówić o subkulturach [Kamiński 2002]<sup>6</sup>, należy więc określić, jaki charakter będą miały wspólne wartości. C. Sikorski [2002] proponuje, by w przypadku, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje w wysoce konkurencyjnym i złożonym otoczeniu, większość wzorców kulturowych traktowana była instrumentalnie, jako coś, co powinno być uzależnione od potrzeb organizacji realizującej określone cele w określonych warunkach. Wtedy zróżnicowanie kulturowe pozwala wykorzystywać elementy różnych subkultur do tworzenia jednolitej, choć, co należy podkreślić, tymczasowej kultury organizacyjnej. Autorka referatu uważa taką perspektywę za ważną, ale niewystarczającą. Jeżeli przyjmiemy różnorodność rozwoju otoczenia, to również przed przedsiębiorstwem stoi wiele możliwych dróg rozwoju, a wtedy przedsiębiorstwo nie ma na celu jedynie dostosowania się do rynków dzisiejszych czy rynków jutra, ale może uczestniczyć we współtworzeniu rynków przyszłości. Stąd ważny wydaje się problem zagwarantowania pewnej ciągłości trwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Wielu autorów zakłada, że sprzyja temu budowanie wspólnego wyobrażenia przyszłości w przedsiębiorstwie (wizji przyszłości). Jednak, jak wskazują J.C. Collins i J.I. Porras [2003], budowanie wyobrażenia przyszłości wymaga punktu odniesienia związanego z aspiracjami przedsiębiorstwa, wpływającymi z cenionych w przedsiębiorstwie wartości. Wartości te, jak podkreślają autorzy, aby zapewnić uczestnictwo wszystkich w budowaniu przyszłości, muszą być wspólne i ważne dla wszystkich w przedsiębiorstwie oraz, co jest sprzeczne z koncepcją C. Sikorskiego, muszą być niezmiennie w dłuższym okresie. J.C. Collins i J.I. Porras wprowadzają pojęcie nadrzędnych wartości, które są wspólne dla wszystkich, przez co pozwalają na dialog zróżnicowanych kultur.

Autorka artykułu opowiada się za koncepcją J.C. Collinsa i J.I. Porrasa, gdyż uważa, że dzięki nadrzędnym wartościom i wynikającej z nich wizji udziałem przedsiębiorstwa może stać się uczenie generatywne, wtedy przedsiębiorstwo koncentruje się na rozwijaniu siebie, a nie jedynie na pokonywaniu konkurencji i

---

<sup>5</sup> W literaturze częste jest przekonanie o możliwości wyznaczenia odpowiedniej kultury organizacyjnej. Badacze organizacyjnego uczenia się budują zestawy norm i wartości wspierających uczenie się, należą do nich te wskazane powyżej. Jednak większość badaczy organizacyjnego uczenia się opowiada się za zróżnicowaniem kulturowym wewnątrz przedsiębiorstwa (m.in. [Pedler, Burgoyne, Boydell 1997; Garvin 2000; Sikorski 2002; Schein 1992]).

<sup>6</sup> Zgodnie z twierdzeniem E.H. Scheina [1992] kultura obejmuje to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące.

zmaganiach z aktualnym otoczeniem. Należy jednak podkreślić, że kultura organizacyjna musi być słaba ze względu na wszystkie normy i wartości nie należące do wartości nadrzędnych. Nie każde wartości nadrzędne będą sprzyjały uczeniu się przedsiębiorstwa – choć nie można wskazać jednego zestawu norm i wartości dla uczenia się, to jednak muszą one korelować z otwartą kulturą organizacyjną.

Badania empiryczne potwierdziły wagę czynnika określonego jako „ciągłość organizacyjna” dla otwierania się kultury organizacyjnej. Ciągłość ta jest zapewniona przez ustanowienie nadrzędnych wartości, pierwotnych względem wszelkich decyzji i działań organizacyjnych, w swej istocie zaś niezmiennych i autentycznych, oraz przez stworzenie stanowiącej wyzwanie wizji organizacyjnej, stanowiącej ucieleśnienie nadrzędnych wartości w przyszłości. Z badań wynika, że kultura organizacyjna jest czymś wtórnym względem ustalonych nadrzędnych wartości i wspólnej wizji przyszłości (wskazuje na to eksploracja powiązań między czynnikami).

## 6. Uwagi końcowe

Kształtowanie zdolności uczenia się nie może być traktowane jako szybki proces, polegający jedynie na wdrożeniu określonych procedur (jak to proponują niektórzy zwolennicy koncepcji organizacji uczącej się). Wynika to m.in. z tego, że kluczowym czynnikiem dla rozwoju zdolności uczenia się przedsiębiorstwa okazała się kultura organizacyjna. Jest ona jednym z najważniejszych czynników w strukturze zdolności, a ponadto wpływa na wszystkie pozostałe czynniki. W badanych przedsiębiorstwach otwarta kultura organizacyjna przyczyniała się do nasilenia zachowań właściwych agentom organizacyjnego uczenia się oraz do intensyfikacji procesów kolektywnego i międzyorganizacyjnego uczenia się. Ponadto im bardziej kultura organizacyjna zmieniała się w kierunku otwartej, tym bardziej system informacyjny przedsiębiorstwa mobilizował do rozwoju, przywództwo miało charakter rozproszony, praktykowane były zachowania właściwe myśleniu systemowemu, tym bardziej nasilone były procesy budowania i realizacji wspólnej wizji przedsiębiorstwa, strategia przedsiębiorstwa była zorientowana na przyszłość, a rozwiązania strukturalne zbliżały się do rozwiązań o charakterze innowacyjnym. Otwieranie się kultury organizacyjnej zależy jednak od zapewnienia w przedsiębiorstwie ciągłości organizacyjnej, która odpowiada za zachowanie przez przedsiębiorstwo trwałej tożsamości w czasie.

## Literatura

- Collins J.C., Porras J.I. (2003), *Wizjonerskie organizacje*, SPM Project, Wrocław.
- Edman V.J. (2001), *The Individual as Agent of Organizational Learning*, [w:] *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, red. M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka, Oxford University Press, New York.
- Garvin D.A. (2000), *Learning in Action: a Guide to Putting the Learning Organization to Work*, HBS Press, Boston, Massachusetts.
- Kamiński R. (2002), *Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa*, praca doktorska PWR, Wydział IZ, Wrocław.
- Leonard-Barton D. (1992), *The Factory as a Learning Laboratory*, SMR, Fall.

- 
- Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. (1997), *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London.
- Popper M., Lipshitz R. (1998), *Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, nr 34(2).
- Schein E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Senge P.M. (2000), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Sikorski C. (2002), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sokolowska A. (2000), *Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie inteligentnym – zmiana i ciągłość*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 851, AE, Wrocław.
- Zgrzywa-Ziemak A. (2004), *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa*, praca doktorska PWr, Wydział IZ, Wrocław.
- Zimniewicz K. (2000), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

## **OPEN CORPORATE CULTURE AS A CONDITION OF THE DEVELOPMENT OF CONTEMPORARY ENTERPRISES' LEARNING CAPABILITY**

### **Summary**

The paper provides the results of empirical research into the share of corporate culture in the development of the enterprises' learning capability. Especially the conception of 'open corporate culture' was discussed. The importance of 'organizational continuity' development was indicated.