

PRACE NAUKOWE

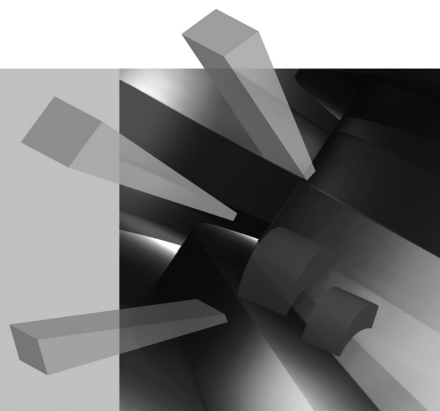
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylvia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrzyiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logicznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Luban.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Magdalena Rajchelt

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLE MENEDŻERA W ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Streszczenie: W czasach, kiedy zagadnienie organizacji uczącej się jest coraz bardziej popularne, a w rzeczywistości biznesowej pojawia się coraz więcej firm, które prezentują ten model, warto przyrzeć się rolom i zadaniom menedżerów w tym ujęciu. W artykule przedstawiono istotę organizacji uczącej się w ujęciu personalnym oraz wynikające z niej role, jakie powinien pełnić sprawny menedżer. Do jego zadań zaliczyć można: kierowanie tworzeniem zasobów wiedzy w organizacji, kształtowanie standardów przechowywania wiedzy w organizacji, motywowanie pracowników do zdobywania wiedzy, zapewnienie elastyczności pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy oraz kreowanie strategii pozyskiwania wiedzy.

Słowa kluczowe: organizacja ucząca się, role menedżera, uczenie się organizacyjne.

1. Wstęp

W czasach, kiedy wiedza i informacje są najważniejszym z dóbr współczesnego świata, organizacja i pracujący w niej ludzie, muszą zmierzyć się z koniecznością permanentnego uczenia się. Coraz więcej uwagi poświęca się zagadnieniom pozyskania ogromu wiedzy, którą obecnie trzeba posiadać, wyselekcjonowania informacji użytecznych od tych zupełnie nieprzydatnych, zastosowania metod przechowywania wiedzy. Te wszystkie problemy sprzyjają powstawaniu organizacji uczących się. Organizacje coraz więcej uwagi poświęcają efektywnemu zarządzaniu wiedzą, mając świadomość, że jest to podstawa budowania przewagi konkurencyjnej we współczesnych warunkach rynkowych. Twierdzi się nawet, że informacje w firmach produkcyjnych odpowiadają w 75% za wartość dodaną firmy [Huff i in. 2011, s. 371]. W związku z tym coraz ważniejsi są ludzie, którzy odpowiadają za kreowanie wiedzy. Szczególnie istotną funkcję pełnią menedżerowie, którzy kierując pracą swoich podwładnych, wpływają na kreację wiedzy w organizacji. Z punktu widzenia organizacji uczącej się wydaje się, że role menedżera w tradycyjnym ujęciu, tj. komenderowanie, kontrolowanie i korygowanie, są przeżytkiem, gdyż podstawą pozyskania i wykorzystania wiedzy jest partnerstwo i współpraca pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Dlatego sądzi się, że warto zwrócić uwagę na role i zadania, które stoją przed zarządzającymi w organizacji uczącej się, a które powinny sprzyjać maksymalizacji potencjału wiedzy posiadanej przez organizację. W związku z tym

w artykule podjęto rozważania na temat ról i zadań menedżera w kontekście organizacji uczącej się. Aby zrealizować to zadanie, przeprowadzono studia literatury przedmiotu.

2. Istota organizacji uczącej się

Teoria organizacji uczącej się wpisuje się w popularny obecnie nurt koncepcji organizacji opartej na wiedzy, której istota tkwi w poszukiwaniu organizacyjnych warunków efektywnego pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy jako zasobu przedsiębiorstwa [Morawski 2006, s. 90-91]. Organizację uczącą się definiuje się jako taką, która ciągle zwiększa organizacyjne zasoby wiedzy, a tym samym swój potencjał do rozwiązywania problemów [Romanowska 2001, s. 28]. Podkreśla się również, że fundamentalne cechy organizacji uczącej się to wysoka zdolność adaptowania się do zmian w otoczeniu i dokonywania zmian organizacyjnych [Czerska 2001, s. 548]. U podstaw realizacji tej teorii leży założenie, że człowiek dąży do osobistego mistrzostwa, które wsparte systematycznymi działaniami organizacji i klimatem uczenia się powinno prowadzić do ciągłego rozwoju organizacji i jej pracowników [Morawski 2006, s. 92]. Niezwykle ważny jest więc tutaj aspekt personalny, gdyż to ludzie odpowiedzialni są za zwiększanie zasobów wiedzy w organizacji. Wydaje się, że jedną z przyczyn sprawnego funkcjonowania organizacji uczącej się jest prezentowany przez menedżerów styl zarządzania. Badania pokazują, że najbardziej odpowiedni styl zarządzania w organizacji uczącej się to styl demokratyczny¹ [Olejniczak 2012, s. 117-118]. Charakteryzuje się on zdolnością do otwartego dyskusowania pojawiających się pomysłów, wspieraniem podejmowania ryzyka, włączaniem pracowników w kształtowanie wizji działania organizacji oraz nieskupianiem się menedżera na budowaniu własnej pozycji. Lider zorientowany na ludzi (tak zwany lider demokratyczny) kieruje grupą, dbając przede wszystkim o dobre samopoczucie członków grupy. Zwykle jest serdeczny, otwarty, ugodowy, okazuje zaufanie, tłumaczy swoje decyzje, zachęca ludzi do uczestniczenia w procesie decyzyjnym, co zwiększa potencjał twórczy członków grupy, w tym do innowacji. Menedżer, który tak zarządza swoimi podwładnymi, buduje niejako przestrzeń do nabywania i poszerzenia wiedzy, co jest głównym założeniem organizacji uczącej się.

Z kolei zastosowanie restrykcyjnego stylu zarządzania, opartego na kontroli pracowników i narzucaniu im gotowych rozwiązań, utrudnia uczenie się. Zastosowanie tego stylu blokuje zachowania twórcze i wymagające własnej inicjatywy.

Bardzo dużo uwagi w koncepcji organizacji uczącej się poświęca się menedżerom średniego szczebla. To im przypisuje się rolę kluczowego łącznika pomiędzy oczekiwaniami zarządu i top managementu a realiami, z jakimi muszą się borykać w codziennej pracy osoby zatrudnione na najniższych szczeblach. Menedżerowie średniego szczebla powinni mieć realny wpływ na kształtowanie wizji organizacji, tak aby nie była ona oderwana od faktycznych możliwości firmy. Ich zadaniem jest

¹ Nazywany też konsultacyjnych czy transformacyjnym.

także wydobywanie wiedzy „ukrytej” zarówno od przełożonych, jak i od podwładnych, aby móc ją wykorzystać do wprowadzania nowych rozwiązań w organizacji [Nonaka 2007, s. 171]. Menedżerów średniego szczebla w teorii organizacji uczącej się, często nazywa się także dostawcami informacji, dlatego że przekazują istotne informacje pomiędzy szczeblami w hierarchii organizacji [Poell, Van der Krogt 2003, s. 391].

W kontekście założeń teorii organizacji uczącej się, jak również ról odgrywanych w niej przez menedżerów, warto przyjrzeć się zadaniom, które powinni oni realizować, aby wspierać zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy stanowiącej istotę budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

3. Role menedżera w organizacji uczącej się

Role menedżera w organizacji uczącej się wydają się bardziej specyficzne niż w klasycznym ujęciu. Z racji tego, że główny nacisk w tego typu organizacji kładziony jest na zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy, przed menedżerami stoją różne dodatkowe zadania (tabela 1).

Podstawową funkcją menedżera w organizacji uczącej się wydaje się kierowanie tworzeniem wiedzy. Badania Ikujiuro Nonaki i Hirotaki Takeuchiego, przeprowadzone w wielu japońskich organizacjach, wykazały, że podstawą tworzenia wiedzy jest człowiek. W związku z tym badacze zaproponowali i opisali proces, który przebiega pomiędzy jednostkami, prowadzący do oddziaływania na siebie wiedzy cichej i jawnej [Huff 2011, s. 383]. Aby proces ten był jednak jak najbardziej efektywny dla organizacji menedżerowie powinni doskonale orientować się w jego przebiegu i świadomie kreować sytuacje, które mogą zwiększyć oddziaływania jednostek w celu tworzenia wiedzy.

Wyróżnia się cztery sposoby rozwijania wiedzy, tj. socjalizację, wyjaśnianie, asocjacje i internalizację. Socjalizacja to metoda polegająca na przechodzeniu od wiedzy „cichej” do wiedzy „cichej”, która odbywa się poprzez wchodzenie w różnorodne interakcje z większą liczbą osób [Brilman 2002, s. 403]. Metoda ta sprawdzi się w grupie, w której są osoby bardziej i mniej doświadczone oraz istnieje możliwość obserwacji stosowanych rozwiązań. W tym przypadku bardzo ważny jest fakt, że wiedza nie jest przekazywana podczas tradycyjnego dialogu, ale raczej poprzez naśladowanie zaobserwowanych zachowań. Często mówi się także o bardzo korzystnej relacji zespołu pracowników z klientem, który może działać dokładnie na tej samej zasadzie, a dostarczać będzie organizacji nowej wiedzy.

Menedżer, mając świadomość istotności socjalizacji, dba o właściwy skład zespołów, tak aby zawsze znajdowały się w nich osoby o różnym stopniu i zakresie doświadczenia, które tym samym będą mogły się obserwować i naśladować stosowane rozwiązania. Menedżer powinien również tak organizować pracę, aby było jak najwięcej okazji do dyskusji oraz stosowania metod myślenia grupowego, w tym „burzy mózgów”, która stwarza okazję do wymiany doświadczeń [Huff 2011, s. 383].

Tabela 1. Role menedżera w organizacji uczącej się

Główne role menedżera z organizacji uczącej się	Zadania menedżera w organizacji uczącej się
Kierowanie tworzeniem zasobów wiedzy w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – świadome dobieranie członków zespołu, umożliwiające mniej doświadczonym pracownikom obserwowanie rozwiązań stosowanych przez bardziej doświadczonych kolegów – stwarzanie możliwości obserwowania rozwiązań stosowanych przez innych pracowników – stwarzanie możliwości wspólnego kreowania wiedzy, np. poprzez „burze mózgów” – stwarzanie możliwości konceptualizacji wiedzy – udostępnianie pracownikom jak największych zasobów wiedzy
Kształtowanie standardów przechowywania wiedzy w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – dopasowywanie systemu przechowywania wiedzy do specyfiki i uwarunkowań organizacji – kodyfikowania rozwiązań i innowacji zastosowanych przez podwładnych – śledzenie „nowości” w dostępnych bazach danych i przekazywanie ich pracownikom
Motywowanie pracowników do zdobywania wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> – motywowanie pracowników do dzielenia się swoją wiedzą – motywowanie podwładnych do poszerzenia i pogłębiania wiedzy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji – stwarzanie możliwości zdobywania wiedzy
Zapewnienie elastyczności pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> – zapobieganie schematyzacji działań – budowanie atmosfery dialogu – zachęcanie podwładnych do eksperymentowania i szukania innowacji
Kreowanie strategii pozyskiwania wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> – włączanie pracowników w procesy formułowania dokumentów strategicznych – ujawnianie strategii firmy

Źródło: opracowanie własne.

Wyjaśnianie, inaczej nazywane eksternalizacją, polega na przechodzeniu wiedzy „cichej” w „jawną” poprzez formalizowanie jej za pomocą odpowiednich narzędzi, takich jak rysunki, wykresy, diagramy, tak aby łatwiej można było ją przekazać dalej. W ten sposób powstaje wiedza konceptualna [Brilman 2002, s. 404]. Aby jednak powstała wiedzę „jawną” można było zastosować w organizacji w szerszym zakresie, potrzebne są najczęściej spotkania grupowe w celu wymiany doświadczeń i wypracowywania jednego stanowiska, które następnie będzie propagowane wśród pozostałych pracowników.

W tym kontekście rolą menedżera jest ciągle obserwowanie pracowników organizacji, umożliwiające zidentyfikowanie pracowników posiadających wiedzę, którą należałoby się podzielić z innymi. Jest to dosyć trudne zadanie i wymaga od zarządzającego dużej wnikliwości i umiejętności obserwacyjnych. Menedżer powinien także inicjować sytuacje umożliwiające wymianę wiedzy, np. regularne panele i spotkania robocze, które prowadzić mają do jej konceptualizacji, jak również podsuwać narzędzia (np. warsztaty ćwiczeniowe) umożliwiające klarowne jej utrwalenie.

Asocjacja czasem też nazywana kombinacją (choć można odnieść wrażenie, że to zupełnie inne zagadnienia) jest to przekształcanie wiedzy „jawnej” w „jawną” poprzez różne wykłady, seminaria czy sieć informatyczną. Jest to także przekształcanie dostępnej wiedzy poprzez ponowne jej skatalogowanie i poszerzenie. Elementy wiedzy już dostępnej mogą być także z sobą kombinowane, dzięki czemu powstaje nowa wiedza [Huff 2011, s. 384]. Przykładem takiego zjawiska jest zbieranie danych do raportu finansowego z różnych działów firmy, a następnie dodanie wniosków. Z jednej strony wiedza o sytuacji finansowej znajdowała się już w organizacji, a z drugiej usystematyzowanie jej pozwoliło na stworzenie nowego obrazu organizacji.

Zadaniem menedżera w ramach tego procesu powinno być motywowanie pracowników do częstej systematyzacji wiedzy, udostępnianie im odpowiednich do tego narzędzi oraz stwarzanie jak największej ilości sytuacji pokazujących, że zdobyta wcześniej wiedza „jawna” jest przydatna.

Internalizacja jest procesem, który polega na przechodzeniu wiedzy „jawnej” w „ukrytą”, na przykład poprzez częste powtarzanie jakiegoś narzuconego rozwiązania, aż jego użycie stanie się rutyną. Można powiedzieć, że jest to uczenie się na własnych błędach albo uczenie się w praktyce, ponieważ poprzez przyswajanie wiedzy „jawnej” każdy z pracowników ją internalizuje, powiększając własne zasoby wiedzy „cichej”.

Menedżer powinien więc dbać o udostępnianie pracownikom jak największej ilości wiedzy „jawnej” zawartej w organizacji, aby mogli oni przyswoić ją w praktyce i powiększyć własne umiejętności i doświadczenia.

Kolejną niezwykle istotną rolą menedżera w organizacji uczącej się jest kształtowanie standardów przechowywania wiedzy. Zasoby informacyjne są obecnie tak ważne, że organizacja nie może pozwolić sobie na złe ich ulokowanie czy bezpowrotną stratę. Dlatego bardzo ważne jest, aby zadbać o jak najlepsze przechowywanie wiedzy. Informacje mogą być przechowywane w postaci dokumentów pisemnych i elektronicznych, baz danych, unormowanych procedur czy wiedzy cichej. Trzeba pamiętać, że posiadane informacje są niezwykle przydatne, gdy w organizacji pojawia się problem. Dzięki temu, że raz już zastosowane rozwiązania zostały zapamiętane, można stosować je później wielokrotnie, oszczędzając czas i zasoby [Huff 2011, s. 386].

Menedżer znający środowisko swojej pracy powinien starać się dopasować system przechowywania wiedzy do specyfiki i uwarunkowań organizacji. Powinien również motywować swoich pracowników do kodyfikacji sposobów działania, jak również do nanoszenia na nie zastosowanych innowacji.

Można wyróżnić dwie podstawowe strategie przechowywania wiedzy w organizacji: kodyfikację i personalizację. Kodyfikacja najczęściej realizowana jest przez użycie komputerowych baz danych, które służą do przechowywania informacji odpowiednio zakodowanych. Trzeba jednak pamiętać, że ogromne znaczenie mają zarówno zasoby kadrowe, jak i finansowe. Drugi sposób przechowywania wiedzy to personalizacja, która polega na bezpośrednim przekazywaniu wiedzy. Ten spo-

sób przechowywania wiedzy jest dla pracowników znacznie bardziej atrakcyjny i ma większe oddziaływanie. Dlatego też rolą menedżera w organizacji uczącej się powinno być stałe śledzenie nowości w bazach danych i przekazywanie informacji swoim pracownikom. Takie działanie zapewni organizacji stały wzrost wiedzy i kompetencji.

Jednym z głównych zadań menedżera w organizacji uczącej się jest ukierunkowane motywowanie pracowników do ciągłego zdobywania wiedzy. Często mówi się wręcz o przestrzeni intelektualnej mobilizacji, którą menedżerowie powinni organizować dla pracowników. Ta zaś nie tylko generuje zaangażowanie w poszukiwanie nowych rozwiązań i pomysłów, ale także spaja komórki organizacji we wspólnotę profesjonalistów [Morawski 2006, s. 293].

Motywowanie pracowników wiedzy wydaje się wyjątkowo istotne w kontekście organizacji uczącej się. Po pierwsze, budowanie przewagi rynkowej wymaga ciągłego odświeżania i rozwijania oferty rynkowej, która może zaistnieć, tylko w przypadku dużej innowacyjności i kreatywności pracowników. Poza tym bazowanie w organizacji uczącej się na transferach wiedzy między pracownikami możliwe jest tylko w sytuacji dużej mobilizacji i chęci dzielenia się swoim kapitałem intelektualnym. W związku z czym motywowanie powinno opierać się na obopólnym partnerstwie, zaufaniu i elastyczności. Powinno być zatem rozumiane jako wyzwalanie zaangażowania i inicjatywy, inspirowanie pracowników czy tworzenie kreatywnych układów [Morawski 2006, s. 299].

Trzeba jednak pamiętać, że motywowanie w organizacji uczącej dotyczy nie tylko transferu wiedzy wewnątrz organizacji, gdyż jest to zbiór zamknięty, ale powinno też obejmować zachęcanie do rozwijania wiedzy. W związku z tym menedżerowie powinni również generować możliwości poszerzania wiedzy w zewnętrznym otoczeniu organizacji, czy to poprzez stwarzanie dużych możliwości szkoleniowych, czy poprzez organizowanie różnorodnych praktyk, wymian, benchmarkingów, które pozwalają zdobyć pracownikom nowe zasoby wiedzy i kompetencji. Ważne jest również, aby tak modelować zachowania pracowników, żeby nastawione były one na ciągle eksperymentowanie i możliwość popełniania błędów. Podobnie jak innowacje, które uda się w ten sposób wypracować, błędy te wprowadza się w struktury ogólnodostępnej wiedzy, co zapobiega ich ponownemu popełnianiu.

Kolejną rolą menedżera w organizacji uczącej się jest zapewnianie elastyczności pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy. Organizacja ucząca się opiera się na partnerstwie i elastyczności systemów zarządzania, w związku z tym bardzo ważne jest, aby miała ona elastyczne struktury organizacyjne, które nie pozwolą na zastygnięcie pracownikom w bezruchu. Poza tym założeniem organizacji tego typu jest bardzo szybkie reagowanie na pojawiające się informacje i zmiany obserwowane w otoczeniu, a co za tym idzie, sztywne struktury organizacyjne byłyby tylko niepotrzebnym balastem, który ograniczałby czas wdrożenia nowej wiedzy. Dlatego organizacje uczące się kładą nacisk na dużą rotację pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy, aby mogli się oni lepiej adaptować do zmieniających się wymo-

gów organizacji, przy jednoczesnym zachowaniu dużej autonomii tych stanowisk, co sprzyja poszukiwaniu innowacji. Dodatkowo stawia się na tymczasowe łączenie, dzielenie i przekształcanie jednostek organizacyjnych oraz płynny podział ról organizacyjnych [Morawski 2006, s. 78]. Dodatkowym atutem elastycznej organizacji jest brak konieczności tworzenia „kosztownych” rezerw strategicznych, które są konieczne w klasycznym modelu organizacji. Wśród badaczy panuje zgoda, iż wysoki stopień centralizacji ma negatywny wpływ na uczenie się organizacji, podczas gdy koordynacja pozioma – opierająca się na pracy w ramach zespołów, sieciowaniu i wzajemnym dostosowywaniu – sprzyja dzieleniu się wiedzą. Zdecentralizowana struktura zapewnia bowiem większą elastyczność w reagowaniu na pojawiające się bodźce, ułatwia także przepływ informacji między funkcjonalnie odmiennymi działami organizacji oraz sytuuje koordynatorów w pozycji tzw. pośredników wiedzy [Olejniczak 2012, s. 199-120].

Rolą menedżera w organizacji uczącej się jest więc dbanie o to, aby organizacja nie wchodziła w zbyt sformalizowane i zbiurokratyzowane ramy, które mogą blokować pożądane zachowania innowacyjne. Zadaniem osób zarządzających jest jednak także utrzymywanie w pracownikach poczucia stabilizacji w związku z funkcjonowaniem organizacji, co może mieć kluczowe znaczenie dla ich lojalności. Z punktu widzenia wiedzy organizacyjnej utrata stabilności, a co za tym idzie – utrata pracowników, wiązać by się mogła z utratą kluczowych kompetencji w organizacji, a byłby to stan mało pożądany.

Ostatnia omawiana rola dotyczy kreowania strategii pozyskiwania wiedzy w organizacji. Rolą strategii w uczeniu się organizacji jest klarowne przedstawienie podstawowych celów i wartości alokacji zasobów koniecznych do wsparcia mechanizmu uczenia się czy upowszechnienie nowego podejścia wśród pracowników. Świadomość celów organizacji wśród pracowników umożliwia wykształcenie wspólnej wizji, co z kolei przekłada się na wzrost motywacji do pracy oraz ułatwia myślenie w kategoriach systemowych, pozwalając dostrzec relacje między wykonywanymi zadaniami a funkcjonowaniem całej organizacji. Skuteczność strategii wymaga zatem holistycznego podejścia, tj. powiązania kultury organizacyjnej, technologii, procedur i sposobów pomiaru, ale także opracowania mechanizmów umożliwiających wykorzystanie własnych porażek do przeorientowania późniejszych działań [Olejniczak 2012, s. 199-120]. Umieszczenie uczenia się organizacji w ramach ogólnej strategii powoduje więc bardzo silny nacisk na to zagadnienie, a tym samym uświadamia pracownikom jego powagę. Dla lepszych efektów dobrze jest, aby pracownicy mogli brać czynny udział w formułowaniu strategii, a także misji i wizji organizacji, ponieważ buduje się silniejsza identyfikacja z potrzebą ciągłego rozwoju.

W literaturze można się doszukać twierdzeń, że posiadanie wizji jest elementem niezbędnym, żeby organizacja ucząca się mogła w ogóle funkcjonować. Wizja bowiem jednoczy wokół wspólnego myślenia, określa wyznaczniki działania organizacji, promuje poczucie jedności z celami organizacji, jak również zwiększa

swobodę działań pracowników, przez co kreuje atmosferę do poszerzania wiedzy [Niemczyk 2000, s. 84].

Rolą menedżera w związku z tym jest włączanie pracowników w procesy formułowania dokumentów strategicznych oraz budowanie atmosfery dialogu, która sprzyja otwartej komunikacji potrzeb i proponowaniu nowych rozwiązań. Dodatkowo menedżer powinien dbać o jawność strategii, tak aby każdy pracownik miał świadomość drogi, którą podąża organizacja oraz widział sens w poszerzaniu swojej wiedzy.

4. Zakończenie

Obserwacja dzisiejszego świata skłania do wniosku, że informacja jest obecnie najcenniejszym zasobem. Analiza efektywności funkcjonowania wielu organizacji prowadzi do spostrzeżenia, że tym, co decyduje o sukcesie rynkowym, jest szybkość wykorzystania informacji i wyciąganie wniosków z dostępnej wiedzy. Tym samym funkcjonowanie organizacji coraz mocniej musi opierać się na efektywnym zarządzaniu wiedzą i propagowaniu idei uczenia się. Wydaje się, że w związku z tym ewaluować musi zakres obowiązków i zadań menedżera. Poza dotychczasowymi, klasycznymi funkcjami, tj. planowaniem, organizowaniem, kierowaniem i kontrolowaniem, menedżer zobowiązany jest poświęcić uwagę zadaniom bezpośrednio związanym z organizacyjnym uczeniem się. Do jego zadań zalicza się także: kierowanie tworzeniem zasobów wiedzy w organizacji, kształtowanie standardów przechowywania wiedzy, motywowanie pracowników do zdobywania wiedzy, zapewnianie elastyczności pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy oraz kreowanie strategii pozyskiwania wiedzy. Efektywne działanie w tych obszarach pozwoli na pełne wykorzystanie potencjału organizacyjnego oraz sprawne reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Czerska M., *Ucząca się organizacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, red. A Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Dom Organizatora, Toruń 2001.
- Huff A., Floyd S., Sherman H., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne, podejście zasobowe*, Oficyna a Wolters Kluwers business, Warszawa 2011.
- Lyle E., *Learning Organisation*, „Internation Journal of Bussiness and Social Science”, Vol. 3, No. 6, March 2012.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006.
- Niemczyk J., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

- Nonaka I., *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review”, July-August 2007.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Wise Leader*, „Harvard Business Review”, May 2011.
- Olejniczak K., *Organizacje uczące się*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Poell R., Van der Krogt J., *Learning strategies of workers in the knowledge-creating company*, Human Resource Development International, September 2003.
- Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.

MANAGER'S ROLES IN LEARNING ORGANIZATION

Summary: At this point of time when the notion of a learning organization is becoming more and more popular and when in business reality there are more such companies presenting this model, it is worth taking a closer look at the roles and tasks of managers in this respect. The article presents the essence of a learning organization from the personal perspective, as well as consequent roles that ought to be played by an efficient manager. The manager's tasks should include: managing the creation of a store of knowledge in an organization, setting the standards of the knowledge storage in an organization, motivating the employees to gain knowledge, enabling flexibility of gaining and using knowledge and creating a strategy of knowledge gaining.

Keywords: learning organization, manager's rules, knowledge-creating company.