

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w 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 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania dekskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Jarema Batorski

Uniwersytet Jagielloński

ZARZĄDZANIE W SYTUACJI KRYZYSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA TURYSTYCZNEGO JAKO ORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ

Streszczenie: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa charakteryzują istotne paradoksy. Istnieją pewne opozycje w zakresie organizacyjnego uczenia się. W artykule przedstawiono niektóre założenia metodologiczne, stanowiące podstawę badań nad zarządzaniem w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego. Podstawowym założeniem, na którym opierają się badania, jest twierdzenie, iż efektywność zarządzania w sytuacji kryzysowej zależy zarówno od sprawności procesów uczenia się, umożliwiających jej zlikwidowanie, jak i zdolności do wykorzystania sytuacji kryzysowej do uczenia się.

Słowa kluczowe: organizacyjne uczenie się, sytuacja kryzysowa, przedsiębiorstwo turystyczne.

1. Kryzysy w turystyce

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w warunkach szybkich zmian wymaga od podmiotów sektora turystycznego znajomości kierunków tych zmian i ich skutków dla przedsiębiorstw oraz ich znaczenia dla kształtowania kierunków turystycznych. Ponieważ sektor turystyczny jest silnie powiązany z innymi sektorami gospodarki, trendy w turystyce nie mogą być analizowane w oderwaniu od kluczowych czynników oddziałujących na gospodarkę światową. Wiedza w zakresie trendów w turystyce kształtuje zdolność podmiotów turystycznych do tworzenia strategii umożliwiających im osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Dwyer i in. 2009].

Przyjmuje się, iż turystyka jest jednym z sektorów najbardziej wrażliwych na wahania gospodarcze. Obniżona aktywność turystyczna na świecie, związana z kryzysem gospodarczym, oznacza problemy dla biur turystycznych i innych firm związanych z rynkiem turystycznym. Gospodarka turystyczna jest szczególnie narażona na te kryzysy, których źródła mają charakter zewnętrzny. W przeciwieństwie do wewnętrznych źródeł kryzysów, które mogą być kontrolowane przez menedżerów, zdarzenia zewnętrzne znajdują się poza ich kontrolą i dlatego z natury charakteryzuje je większy stopień ryzyka oraz niepewność. Ponadto cechy charakterystyczne

produktu turystycznego, takie jak sezonowość czy komplementarność, powodują, że ryzykiem tym potencjalnie trudno zarządzać, ponieważ podaż usług turystycznych nie może być szybko dostosowana do zmniejszającego się popytu [Evans, Elphick 2005].

2. Organizacyjne uczenie się

Organizacyjne uczenie się można określić jako proces wykrywania i korygowania błędów, przy czym za błędy uważa się rozbieżności pomiędzy efektem działania a oczekiwaniami [Argyris 1989]. Jest też dzieleniem się założeniami, na podstawie których powstają modele działania zorganizowanego. Organizacyjne uczenie się zachodzi, gdy pracownicy przedsiębiorstwa odkrywają błędy dzięki doświadczeniom. W rezultacie podejmowanych działań ich modele działania zorganizowanego, uzasadniające postępowanie w określony sposób w celu zachowania sprawności, zmieniają się [Argyris, Schön 1996, s. 16]. Organizacyjne uczenie się opiera się na interakcjach uczestników organizacji.

Do procesów organizacyjnego uczenia się można zaliczyć intuicję, interpretację, integrację i instytucjonalizację [Crossan, Berdrow 2003]. Nevis, DiBella i Gould [1995] wyróżnili nieco inne fazy organizacyjnego uczenia się: gromadzenie wiedzy, dzielenie się wiedzą oraz użycie wiedzy. Podobnie jak Huber [1991] przyjmują, że wiedza jest czymś więcej niż informacja. Wiedza obejmuje znaczenia i interpretacje informacji, a także przekonanie o istnieniu przyczynowych powiązań pomiędzy zdarzeniami.

Badania, które przeprowadzono kilka lat temu (projekt badawczy pt. „Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy” zrealizowany w Katedrze Zarządzania w Turystyce UJ pod kierownictwem prof. M. Bednarczyk), objęły 74 przedsiębiorstwa gospodarki turystycznej opartej na wiedzy. Umożliwiły one między innymi ocenę czynników dźwigni konkurencyjności w zakresie zarządzania wiedzą [Bednarczyk 2010, s. 54-55].

Analiza czynnikowa pozwoliła na zidentyfikowanie nowej grupy zmiennych, które wyrażają to, co jest wspólne dla różnych zestawów zmiennych wyjściowych. Na kanwie przeprowadzonych badań sformułowano wniosek, że zidentyfikowane wiązki, a także dodatnie związki pomiędzy np. częstością pozyskiwania przez przedsiębiorstwo nowych istotnych informacji a intensywnością przekazywania innym pracownikom i częścią przedsiębiorstwa znaczących informacji, mogą wskazywać na dążenia kadry menedżerskiej do integracji procesów organizacyjnego uczenia się lub ich wzajemne oddziaływanie. Integracja może współwystępować z innowacyjnością jako pochodną spójności tych procesów, jednak pojęcie takiej spójności wydaje się niejednoznaczne i złożone, a jako takie wymaga odrębnego procesu badawczego. Problematyczny, choć interesujący, wydaje się także związek spójności procesów organizacyjnego uczenia się z innymi, poza innowacyjnością, zdolnościami przedsiębiorstwa turystycznego.

3. Paradoksy organizacyjnego uczenia się w sytuacji kryzysowej

Sytuacje kryzysowe wywołują poznawczą bezwładność, lęki i niepokój uczestników organizacji [Roux-Dufort 2000]. W takiej sytuacji kadra menedżerska raczej dąży do odtworzenia stanu równowagi niż poszukuje szans zmiany. Organizacje angażują się w procesy normalizacyjne [Jacques i in. 1999]. Oznacza to, że stosują znane i możliwe do akceptacji wzorce i układy: poznawcze, psychologiczne i społeczno-polityczne. Naturalną skłonnością uczestników organizacji jest minimalizowanie znaczenia i/lub racjonalizowanie zdarzeń, które nie pozostają w zgodzie z ich systemem wartości lub układami odniesienia. Mechanizmy normalizacyjne umożliwiają trwałe i wspólnie podzielane dostrzeżenie i rozumienie sytuacji kryzysowej organizacji, ale paradoksalnie zmniejszają potencjał uczenia się. Paradoksalne jest to, iż wspomagając uczenie się, jednocześnie je hamują [Roux-Dufort 2000; Batorski 2010]. Przyjęto, iż praktyki zarządzania w sytuacji kryzysowej organizacji można opisać jako procesy lub subprocesy organizacyjnego uczenia się [Batorski 2010].

Paradoksy można opisać jako problemy mające dwa krańcowe rozwiązania – jedno rozwiązanie jest prawdziwe i równocześnie drugie rozwiązanie jest prawdziwe. Potencjalnym paradoksem jest zatem konflikt pomiędzy uczeniem się innowacyjnym (dwucyklowym), w którym zmianie ulegają zarówno założenia, jak i normy oraz strategię działania, a uczeniem się rutynowym (jednocyklowym), dotyczącym wyłącznie strategii działania – zachowań. Uczeniem się innowacyjnym jest radykalna zmiana sposobów działania wraz z celami działania (czy normami) oraz założeniami. Można przypuszczać, że w sprawnym zarządzaniu w kryzysie organizacji najbardziej przydatne jest uczenie się jednocyklowe, które opiera się na zdolności wykrywania i korygowania błędów przy danym zestawie norm operacyjnych. W przypadku uczenia się dwucyklowego zmianom ulegają normy i podstawowe założenia. Takie uczenie się sprzyja innowacjom, kwestionowaniu celów przedsiębiorstwa i jest bardziej istotne dla jego długofalowego przetrwania. Wiąże się z koniecznością testowania modeli poznawczych [Argyris, Schön 1996, s. 20-21]. Potencjalnym problemem organizacyjnego uczenia się jest także konflikt pomiędzy odkrywaniem a wykorzystywaniem [Batorski 2010].

Nierozwiązane paradoksy są przejawem fragmentaryzacji zarządzania w sytuacji kryzysowej. Krańcowe rozwiązania oznaczają skupienie uwagi menedżerów jedynie na wybranych aspektach organizacyjnego uczenia się. Opozycje funkcjonują wtedy jako niezależne byty, niepowiązane ze sobą, chociaż przyjmowane alternatywnie (i niekoniecznie świadomie) w różnych podmiotach. Fragmentaryzacja, w znaczeniu ogólnym, powoduje, że pewne składniki przestają należeć do dotychczasowej całości, uwalniają się i żyją życiem własnym, lub po pewnym czasie przechodzą do rekonstruujących się całości [Mikułowski Pomorski 2006]. Fragmentaryzacja może oznaczać trwanie części we fragmencie, pewnym stanie wyróżnialnym i rozpoznawalnym, zdolnym przez pewien czas samodzielnie funkcjonować, a także

wymagającym zewnętrznego wzmocnienia [Mikułowski Pomorski 2006]. W takim stanie fragmenty istnieją obok siebie, nie wpływając na siebie wzajemnie. Fragmentaryzacja może przejawiać się w płaszczyznach myśli i faktów [Mikułowski Pomorski 2006].

Akceptacja tezy, iż zarządzanie w sytuacji kryzysowej, w tym wiedza dotycząca zarządzania, podlega fragmentaryzacji, implikuje próbę wskazania jej przejawów [Batorski 2011].

4. Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego. Wybrane elementy projektu badawczego

U podstaw aktualnych badań leży założenie, iż organizacje zarówno zmieniają się dzięki sytuacjom kryzysowym, jak i muszą być w nich sprawnie zarządzane. Przedmiotem podejmowanych badań jest zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa z punktu widzenia organizacyjnego uczenia się, przy czym zarządzanie w sytuacji kryzysowej jest rozumiane procesowo. Ich celem głównym jest zbadanie złożonych relacji pomiędzy zarządzaniem przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej a organizacyjnym uczeniem się. W szczególności chodzi o identyfikację procesów zarządzania w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa ze względu na organizacyjne uczenie się oraz określenie praktyk normalizacyjnych z uwzględnieniem paradoksów.

Planowaną metodą badawczą – możliwą do wykorzystania w dwóch pierwszych etapach badań – jest studium przypadku. Etapy badań scharakteryzowano w tabeli 1.

Tabela 1. Etapy badań

Etap	Techniki badawcze	Narzędzia badawcze	Pytania badawcze
1. Badania jakościowo-ilościowe, wtórne	Analiza dokumentacji i danych zastanych	Struktura przypadku: rekonstrukcja przypadku – ujęcie jakościowe i ilościowe; kodowanie danych; interpretacja danych	Jakie są: istota i cechy sytuacji kryzysowych w badanych podmiotach? Jakie sposoby zarządzania w sytuacji kryzysowej i uczenia się umożliwiają jej zlikwidowanie i/lub wykorzystanie do uczenia się dwucyklowego?
2. Badania jakościowe, pierwotne	Wywiad swobodny, analiza dokumentacji, wywiad kwestionariuszowy	Technika Badania Przeciwnieństw, kwestionariusze wywiadów	Jakie są funkcjonujące modele zarządzania w sytuacji kryzysowej, w tym ich założenia – pozostające w opozycji? Jakie cechy i zachowania organizacji umożliwiają zespolenie paradoksów sytuacji kryzysowej i organizacyjnego uczenia się? Jakie są: istota i cechy sytuacji kryzysowych w badanych podmiotach? Jakie sposoby zarządzania w sytuacji kryzysowej i uczenia się umożliwiają jej zlikwidowanie?

Tabela 1. (cd.)

			wanie i/lub wykorzystanie do uczenia się dwucyklowego? Jakie są powiązania pomiędzy fazą sytuacji kryzysowej a stosowanymi sposobami zarządzania? Jaka jest efektywność procesów zarządzania w sytuacji kryzysowej i sposobów organizacyjnego uczenia się?
3. Badania ilościowe, pierwotne	Ankieta	Kwestionariusz ankiety	Jaki jest wpływ zespolenia paradoksów sytuacji kryzysowej i organizacyjnego uczenia się na efektywność zarządzania w sytuacji kryzysowej?

Źródło: opracowanie własne.

Schemat kategoryzacyjny, umożliwiający analizę danych w studiach przypadków w 1. etapie badań (jakościowo-ilościowych), przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Schemat kategoryzacyjny w 1. etapie badań

Kategoria	gromadzenie wiedzy	dzielenie się wiedzą	utyliczacja wiedzy	uczenie się jednocyklowe	uczenie się dwucyklowe	Przedmiot uczenia się		Faza	
						prewencja	reakcja	w sytuacji kryzysowej	przed/po sytuacji kryzysowej
Uwarunkowania									
Zdarzenia									
Procesy									
Zachowania									
Rezultaty									
Konsekwencje									
Relacje									

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Deverell 2010, s. 126-129; Crossan, Berdrow 2003; Nevis i in.1995; Jaques 2007; Argyris, Schön 1996].

Pytania pomocnicze, służące do interpretacji zachowań uczestników organizacji w sytuacji kryzysowej można sformułować następująco [Edwards, Skinner 2009, s. 136-137]:

1. Jaki typ zachowań miał miejsce?
2. W jakiej strukturze (modelu działania) mogły się mieścić?
3. Czy były indywidualne, czy wspólnie podzielane?
4. Jak często zachodziły?
5. Jakie były ich przyczyny?

6. Jakie wewnętrzne lub zewnętrzne czynniki mogły na nie wpływać?
7. Jakie procesy były przez nie współtworzone?
8. Jakie były ich konsekwencje?
9. W jaki sposób inni ludzie na nie reagowali?

Posłużenie się schematem kategoryzacyjnym umożliwia wskazywanie podobieństw i różnic w obrębie przypadku i w odniesieniu do innych przypadków, a także szukanie wzorców i regularności. Interpretacja danych ujętych w jednostkach klasyfikacyjnych następuje z punktu widzenia problemu badawczego.

Możliwym podejściem do badań organizacyjnego uczenia się jest objęcie ich zakresem mapy poznawczej uczestników organizacji z wykorzystaniem Techniki Badania Przeciwieństw [Berniker, McNabb 2006]. Organizacyjni aktorzy nadają sens otoczeniu i podejmują decyzje, opierając się na wielu ukrytych, opozycyjnych modelach czy skryptach odzwierciedlających działania [Berniker, McNabb 2006]. Model, w tym kontekście, może być wąsko rozumiany jako zbiór niesprzecznych założeń dotyczących organizacyjnego uczenia się. Każdy model zawiera jakąś prawdę, odnosząc się do organizacyjnej rzeczywistości. Taki skrypt, będąc w opozycji do pozostałych, pozostaje przez to niekompletny – w zakresie, w jakim pozostaje w konflikcie z innymi modelami. Pomimo zewnętrznej niespójności funkcjonujących modeli uczestnicy organizacji mają poczucie sensu, nie są bowiem jej świadomi.

Narzędzie oparte na Technice Badania Przeciwieństw powinno pozwolić na pozyskanie informacji dotyczących między innymi funkcjonujących modeli zarządzania kryzysem, w tym ich założeń – pozostających w opozycji [Batorski 2010].

Paradoksy możliwe do zbadania przez wywiad to konflikty pomiędzy uczeniem się jednocyklowym a dwucyklowym oraz pomiędzy odkrywaniem a wykorzystywaniem. Z tym że paradoksy te są badane w odniesieniu do wszystkich zidentyfikowanych wcześniej praktyk normalizacyjnych, sposobów organizacyjnego uczenia się, a także procesów zarządzania w sytuacji kryzysowej, o ile te ostatnie są środkami organizacyjnego uczenia się (nie muszą nimi być).

Planowany zakres badań obejmuje reprezentatywne grupy przedsiębiorstw sektora turystycznego, utożsamianego z przemysłem turystycznym, zgodnie z nomenklaturą m.in. WTTC (Światowej Rady Podróży i Turystyki) oraz klasyfikacją działalności PKD.

Literatura

- Argyris Ch., *Strategy implementation: An experience in learning*, „Organizational Dynamics” 1989, Autumn.
- Argyris Ch., Schön D.A., *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison Wesley, Reading 1996.
- Batorski J., *Zarządzanie kryzysem organizacyjnym w przedsiębiorstwie turystycznym. Założenia badawcze*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego na-*

- uczyl nas kryzys?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Batorski J., *Fragmentation of organizational crisis management*, „Современный Научный Вестник” [Sowiemiennyj Naucznyj Wiestnik] 2011, 98, nr 16.
- Bednarczyk M., *Ku przyszłości polskiej turystyki – potencjał konkurencyjności sektora turystycznego*, „Acta Scientiarum Polonorum – Oeconomia” 2010, t. 9, nr 4.
- Berniker E., McNabb D.E., *Dialectical inquiry: A structured qualitative research method*, „The Qualitative Report” 2006, Vol. 11, No. 4.
- Crossan M., Berdrow I., *Organizational learning and strategic renewal*, „Strategic Management Journal”, November 2003.
- Deverell E., *Crisis-induced Learning in Public Sector Organizations*, Elanders Sverige, Stockholm 2010.
- Dwyer L., Edwards D., Mistilis N., Roman C., Scott N., *Destination and enterprise management for a tourism future*, „Tourism Management” 2009, Vol. 30. DOI:10.1016/j.tourman.2008.04.002.
- Edwards A., Skinner J., *Qualitative Research in Sport Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2009.
- Evans N., Elphick S., *Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry*, „International Journal of Tourism Research” 2005, Vol. 7. DOI: 10.1002/jtr.527.
- Huber G.P., *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1.
- Jacques T., *Reshaping crisis management: The challenge for organizational design*, „Organizational Development Journal” 2010, Vol. 28, No. 1.
- Jacques J., Gatot L., Roux-Dufort Ch., *From Post-Crisis to Preventive Learning: Some Empirical Evidence for a Preventive Crisis Learning Management Tool*, Symposium Organizational Learning from Crisis: Towards an Appreciation and Use of Crisis’ Positive Properties, Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting, Chicago, August 1999.
- Mikulowski Pomorski J., *Fragmentaryzacja jako proces ponowoczesny. Rekompozycja poprzez fragmentaryzację*, „Euro-limes” 2006, nr 1.
- Nevis E.C., DiBella A.J., Gould J.M., *Understanding organizations as learning systems*, „Sloan Management Review” 1995, Winter.
- Roux-Dufort Ch., *Why organizations don’t learn from crises: The perverse power of normalization*, „Review of Business” 2000, Vol. 21, No. 3-4.

MANAGEMENT IN CRISIS OF A TOURIST ENTERPRISE AS ORGANIZATIONAL LEARNING

Summary: Crisis management within an enterprise contains important, paradoxical opposites. There are some conflicts in the area of organizational learning. The paper presents some methodological assumptions of research into crisis management in a tourist enterprise. The key presumption serving as a foundation for research refers to the thesis that the effectiveness of crisis management depends both on the effectiveness of the learning process leading to crisis suppression as well as on the ability to profit from a crisis in the learning process.

Keywords: organizational learning, crisis situation, tourist enterprise.