

## **Anna Zgrzywa-Ziemak**

Politechnika Wroclawska

## **Marian Hopej**

Politechnika Wroclawska, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu

## **Robert Kamiński**

Politechnika Wroclawska

---

# **KSZTAŁTOWANIE OTWARTEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ – ISTOTNEGO UWARUNKOWANIA ZDOLNOŚCI UCZENIA SIĘ PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

**Streszczenie:** W artykule wykazano, że kluczowym czynnikiem wpływającym na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa jest otwarta kultura organizacyjna. Na podstawie badań empirycznych autorzy niniejszego opracowania uznali, że otwieranie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie jest możliwe dzięki nasycaniu innowacyjnymi, kluczowymi wartościami działań przedsiębiorstwa, selekcji pracowników na podstawie ich kwalifikacji podstawowych oraz wdrażaniu praktyk sprzyjających zaistnieniu przywództwa rozproszonego.

## **1. Wstęp**

„Uczenie się... wiedza... umiejętności... zdolność – to one wyłaniają się jako wiódące źródła zrównoważonej przewagi konkurencyjnej” [Cutcher-Gershenfeld, Ford 2005, s. 1]. Z tezy zawartej w tym zdaniu wynika zainteresowanie autorów artykułu pojęciem zdolności uczenia się przedsiębiorstwa, w szczególności zagadnieniem jej rozwoju.

Zdolność uczenia się przedsiębiorstwa rozumiana jest jako „gotowość przedsiębiorstwa do zmiany jego wiedzy”, zmiana wiedzy postrzegana jest zaś w kontekście dwóch równoległych procesów – weryfikacji wiedzy już istniejącej oraz rozwijania nowej [Zgrzywa-Ziemak 2004, s. 40]. W świetle badań empirycznych<sup>1</sup> przeprowa-

---

<sup>1</sup> Badania były realizowane w 2004 r. na potrzeby pracy doktorskiej A. Zgrzywy-Ziemak, 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. Weryfikacji modelu zdolności uczenia się przedsiębiorstwa dokonano za pomocą confirmacyjnej analizy czynnikowej (skorzystano z pakietu AMOS) na próbie wielkości 212 przedsiębiorstw.

dzonych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce rozwój zdolności uczenia się nie może być traktowany jako szybki proces polegający jedynie na wdrożeniu określonych procedur. Przede wszystkim zdolność ta jest zjawiskiem złożonym – na jej strukturę składa się aż 10 czynników<sup>2</sup>. Ponadto integruje ona w sobie dwie – pozornie sprzeczne – perspektywy: ciągłości i zmienności organizacyjnej<sup>3</sup>. Wreszcie kluczowym czynnikiem dla rozwoju zdolności uczenia się przedsiębiorstwa okazała się kultura organizacyjna. Jest ona nie tylko jednym z najważniejszych elementów w strukturze zdolności<sup>4</sup>, ale równocześnie, jak ujawniła eksploracja powiązań między poszczególnymi czynnikami, wpływa ona istotnie na wszystkie pozostałe czynniki<sup>5</sup>. W szczególności badania wykazały, że im bardziej kultura organizacyjna zmieniała się w kierunku otwartej, tym bardziej wszystkie pozostałe czynniki sprzyjały uczeniu się przedsiębiorstwa. Oczywiście rozwój zdolności uczenia się organizacji wymaga oddziaływania na wszystkie wyodrębnione w badaniu czynniki, jednak ze względu na wagę kultury organizacyjnej w niniejszej publikacji skoncentrowano się na zagadnieniu zmiany kultury organizacyjnej w kierunku bardziej otwartej.

## 2. Czynniki kulturotwórcze

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele potencjalnych czynników kulturotwórczych [Masłyk-Musiał 2003; Majaro 1992; Sikorski 2006; Kostera, Kownacki, Szumski 1998]. Biorąc to pod uwagę, jak również inne propozycje literaturowe dotyczące czynników kulturotwórczych oraz wyniki własnych badań nad kulturami organizacyjnymi przedsiębiorstw [Hopej 2006; Kamiński 2002; Zgrzywa-Ziemak 2005], autorzy wyróżnili następujące czynniki<sup>6</sup>, które były przedmiotem dalszych analiz. Należą do nich: strategia, struktura organizacyjna, cechy uczestników organizacji (wiek, umiejętności), systemy zarządzania kadrami (systemy motywowania,

<sup>2</sup> Model ścieżkowy konfirmacyjnej analizy czynnikowej wykazał, że: 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 mają: „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 jest udział czynnika „Innowacyjna struktura organizacyjna” (0,52), choć istotny statystycznie.

<sup>3</sup> Perspektywa zmienności organizacyjnej ściśle koreluje z koncepcją przedsiębiorstwa samoorganizującego się. Czynniki mobilizujące zmienność to: otwarta kultura organizacyjna, innowacyjna struktura organizacyjna, rozproszone przywództwo, strategia „zorientowana na przyszłość”, system informacyjny bliski koncepcji komunikacji spontanicznej, zorientowany na działanie. Z kolei ciągłość organizacyjna jest kształtowana przez nadrzędne wartości i wyrastającą z nich wspólną wizję przyszłości.

<sup>4</sup> Wskazuje na to model ścieżkowy konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla skal mierzących zdolność uczenia się przedsiębiorstwa opracowany w ramach wspomnianych badań.

<sup>5</sup> Zbudowano model ścieżkowy zależności między czynnikami kształtującymi zdolność uczenia się przedsiębiorstwa [Zgrzywa-Ziemak 2004].

<sup>6</sup> Wyszczególniony zestaw czynników nawiązuje bezpośrednio do elementów systemu zarządzania według R. Pascale’a i A. Athosa (formuła „siedem s”).

oceny, kryteria zatrudniania/zwalniania, wynagradzania), przywództwo, nadrzędne wartości, technologia, niepewność otoczenia, zależność organizacji od otoczenia oraz wielkość przedsiębiorstwa.

Wyznaczenie czynników kulturotwórczych było punktem wyjścia do zaplanowania i przeprowadzenia badań empirycznych, którymi objęto 101 średnich i dużych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Następną częścią projektu było oszacowanie siły i formy związków między czynnikami kulturotwórczymi a otwieraniem się kultury organizacyjnej. Obliczono w tym celu współczynniki korelacji, a także zbudowano model regresji wielowymiarowej.

Analiza współczynników korelacji wskazuje, że z otwartą kulturą organizacyjną najsilniej korelują: sposób selekcji kandydatów ( $r = ,413, p = ,000$ ), sposób oceny pracowników ( $r = ,564, p = ,000$ ), sposób przeprowadzania szkoleń ( $r = ,535, p = ,000$ ), sposób formułowania strategii ( $r = -,390, p = ,000$ ), przywództwo rozproszone ( $r = ,724, p = ,000$ ), stopień standaryzacji działań ( $r = ,368, p = ,000$ ), kluczowe wartości ( $r = ,544, p = ,000$ ).

Z kolei siłę wpływu wymienionych zmiennych niezależnych na otwartą kulturę organizacyjną pozwoliła określić analiza regresji wielowymiarowej. Wykazała ona, że na otwartą kulturę organizacyjną statystycznie istotny wpływ mają trzy zmienne: przywództwo, selekcja kandydatów i kluczowe wartości (model regresji z nich złożony wyjaśnia 62,3% zmienności zmiennej zależnej Y). Oznacza to, że:

- im bardziej przywództwo ma charakter rozproszone, tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna ( $\text{Beta} = ,553, p = ,000$ ),
- im słabiej selekcja kandydatów dąży do zachowania pełnej zgodności cech i zdolności osobowych z istniejącymi warunkami stanowiska pracy, a tym samym w większym stopniu opiera się na ogólnie sformułowanych kwalifikacjach podstawowych, tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna ( $\text{Beta} = ,222, p = ,002$ ),
- im bardziej realizowane działania są nasycone kluczowymi wartościami, tym otwarcie kultury organizacyjnej jest większe ( $\text{Beta} = ,190, p = ,018$ ).

### 3. Interpretacja wyników

#### 3.1. Przywództwo a otwieranie się kultury organizacyjnej

Uzyskane wyniki badań empirycznych potwierdziły istotny wpływ rozproszonego przywództwa na kulturę organizacyjną. Dlatego też zdecydowanie niesprzyjające otwieraniu kultury organizacyjnej są zachowania kierowników zorientowane na zapewnienie podwładnym poczucia pewności i bezpieczeństwa. Kształtowanie kultury organizacyjnej zachodzi tu niejako odgórnie – poprzez narzucenie pracownikom zestawu „właściwych” wartości, co sprzyja zamykaniu kultury organizacyjnej.

Koncepcja przywództwa rozproszonego proponuje natomiast współprzewodzenie, czyli „dzielenie” przywództwa między wielu aktorów na wielu poziomach przed-

siębiorstwa [Berthoin Antal, Lenhardt, Rosenbrock 2001; Sadler 2001]. Potencjał przywódczy jest w związku z tym rozszerzony i rozdzielony. Odpowiedzialność przywódcza jest przejmowana przez jednostki, które następnie budują powiązania z innymi członkami przedsiębiorstwa o podobnych interesach. „Pracownicy wszystkich funkcji i na wszystkich poziomach w organizacji mogą szukać partnerów do przywództwa rozproszonego nad zagadnieniami, na których naprawdę im zależy i które w ich przekonaniu powinny być zgłębiane przez organizację dla jej uczenia się” [Berthoin Antal, Lenhardt, Rosenbrock 2001, s. 883]. Istotą przywództwa rozproszonego jest więc nietrwała i przechodnia władza, która zależy od rodzaju zadania i warunków jego realizacji, a nie od miejsca w hierarchii organizacyjnej, wynika z kompetencji, nie bazuje na środkach przymusu, ale na zaangażowaniu. „Władza nie może być traktowana jako wartość sama w sobie, ale jako jedna z funkcji potrzebnych do realizacji określonego zadania” [Sikorski 1999, s. 102]. Przywództwo jest tutaj stanem bycia, który charakteryzuje się zdolnością do uczenia się, otwartością i świadomym reagowaniem na wyzwania otoczenia [Jaworski, Greenleaf, Bohm, Wheatly, Whigt] (za: [Kostera, Kownacki, Szumski 1998]). Według tej koncepcji pracownicy przedsiębiorstwa mogą być liderami w różnym czasie, nawet „szeregowy pracownik, gdy odkryje coś ważnego, przez jakiś czas może być liderem wobec swoich kierowników, pod warunkiem że będą oni chcieli i mogli skorzystać z jego wpływu” [Kostera, Kownacki, Szumski 1998, s. 446].

W praktyce działania sprzyjające tworzeniu otwartej kultury organizacyjnej mogą polegać m.in. na:

- zapewnianiu pracownikom swobody doboru sposobu działania,
- pełnieniu przez kierowników roli doradców i partnerów intelektualnych względem podwładnych (a nie decydentów i kontrolerów),
- udostępnianiu podwładnym informacji,
- dyskusowaniu proponowanych przez przełożonych rozwiązań,
- stałym „wychwytywaniu” przez kierowników pomysłów pracowników niższych szczebli i wspieraniu realizacji oddolnych inicjatyw,
- umożliwieniu szeregowemu pracownikowi bycia liderem, gdy odkryje coś ważnego,
- premiowaniu wśród pracowników gotowości do ponoszenia odpowiedzialności za działania,
- stopniowym rozwijaniu w pracownikach wewnętrznego poczucia pewności i bezpieczeństwa (tak, by nie musieli go zapewniać przełożeni).

### 3.2. Selekcja kandydatów do pracy

Badania empiryczne wykazały, że znaczący wpływ na kształtowanie otwartej kultury organizacyjnej ma selekcja kandydatów do pracy. W typowym ujęciu opiera się ona na trzech elementach [Gielnicka, Aniszewska 2007]:

- predyktorach – czyli cechach, które pozwalają ocenić przydatność kandydata do organizacji i trafnie przewidzieć jego przyszłe zachowania,

- metodach pomiaru predyktorów – czyli technikach pozwalających stwierdzić, w jakim stopniu kandydat posiada pożądaną cechę,
- standardach odsiewu kandydatów – charakterystycznych dla różnych etapów selekcji.

Nietrudno więc zauważyć, że jest ukierunkowana na zachowanie zgodności cech i zdolności osobowych z istniejącymi warunkami na stanowisku pracy. Taki sposób postępowania wpływa na kształtowanie się raczej zamkniętej kultury organizacyjnej, ponieważ w praktyce oznacza brak dodatkowych kwalifikacji (zdolności istniejących, niewymaganych), ograniczający swobodę decyzyjno-działaniową. Nie sprzyja szukaniu nowych, kreatywnych rozwiązań. Jak zauważa C. Sikorski, „imperatyw zmian prowadzi [...] do zupełnie innego sposobu pojmowania fachowości pracowników. Rozpowszechnione w epoce przemysłowej przekonanie, iż warunkiem osiągnięcia powodzenia w pracy zawodowej jest wąskie określenie dziedziny swojej działalności, w której należy się stale doskonalić, było oczywiste na tle teorii roli przypisywanej specjalizacji. [...] W rezygnacji z klasycznego podziału pracy w wielu firmach upatruje się źródeł kreatywności” [Sikorski 1999, s. 144].

Selekcja kandydatów sprzyjająca kształtowaniu otwartej kultury organizacyjnej występuje wtedy, kiedy wymagania dotyczące stanowiska nie są ściśle zdefiniowane. Jeśli są złożone i (lub) bardzo zmienne, nie ma możliwości i nie jest celowe opracowanie precyzyjnego opisu stanowiska. H. Steinmann i G. Schreyögg podają przykład kierownika zespołu badań podstawowych – jego swoboda działania jest bardzo duża, a metody rozwiązywania zagadnień mało sformalizowane (dokładny opis zadań innowacyjnych, to sprzeczność sama w sobie) [Steinmann, Schreyögg 2001].

Szczegółowe opisy stanowisk są też z reguły odzwierciedleniem stanu istniejącego. Przy ich opracowywaniu pomija się wymagania, które mogą się pojawić w przyszłości. Ich uwzględnienie prowadzi do tego, że profil wymagań formułuje się na bazie kwalifikacji podstawowych, takich jak elastyczność zachowania się czy empatia [Steinmann, Schreyögg 2001].

W praktyce podczas procedury selekcji działania sprzyjające tworzeniu otwartej kultury organizacyjnej polegać mogą m.in. na:

- odejściu od szczegółowych opisów stanowisk,
- pozytywnym traktowaniu (jako potencjalnie przydatnych w przyszłości) umiejętności i kwalifikacji, które nie są aktualnie wymagane na danym stanowisku,
- szczególnym uwzględnianiu zdolności uczenia się i umiejętności przystosowania się do nowych warunków (zadań),
- uwzględnianiu poza kwalifikacjami o charakterze technicznym, również pozostałych umiejętności pracownika – m.in. umiejętności pracy w grupie, kreatywności itp.

### 3.3. Kluczowe wartości

L.J. Krzyżanowski wskazuje, że badacze dość szeroko operują kategorią wartości, jednak rzadko nadają temu pojęciu określone znaczenie. Za tym autorem przyjęto następującą jej definicję: „Wartością nazywamy wytwór odczuć, przeświadczeń lub przekonań jakiegoś podmiotu: jednostki ludzkiej, grupy społecznej, społeczności lokalnej, narodowej i innej, wspólnoty kulturowej lub społeczeństwa globalnego o tym, co w rzeczywistości przyrodniczej i psychospołeczno-kulturowej jest pozytywnie oceniane i uznawane za godne pożądania i dążeń” [Krzyżanowski 1999, s. 205]. Kluczowe wartości należy uznać za autoteliczne lub, inaczej mówiąc, ostateczne, będące celami samymi w sobie, podczas gdy pozostałe wartości, czyli wartości pośrednie (instrumentalne), stanowią środki służące realizacji tych pierwszych<sup>7</sup>. Takie rozumienie kluczowych wartości nawiązuje do pojęcia wartości podstawowych według P.M. Lencioniego [2004], nadrzędnych wartości J.C. Collinsa i J.I. Porrasa [2003] czy megawartości M. Hopeja [2005]. Kluczowe wartości muszą pozostać niezmiennie: „Nie podlegają [...] zmieniającym się trendom i ulotnym modom. Nie są zależne od zmieniającej się sytuacji rynkowej” [Collins, Porras 2003, s. 90]. Ich źródłem jest wewnątrz przedsiębiorstwa – mogą pochodzić od założyciela, wynikać z jego wizji, choć mogą być też kształtowane później, nie potrzebują jednak żadnego racjonalnego, zewnętrznego uzasadnienia [Collins, Porras 2003; Lencioni 2004]. Nie są to wartości, które przedsiębiorstwo powinno wyznawać, ale te rzeczywiste obecne w przedsiębiorstwie – „kluczowa jest tu autentyczność przekonań” [Collins, Porras 2003, s. 91]. Najważniejsze jest więc to, jak bardzo ludzie wierzą w określone wartości i jak wiernie je realizują [Peters, Waterman 1984].

Główną funkcją kluczowych wartości jest osadzanie przedsiębiorstwa na trwałe w rzeczywistości. Jest to możliwe dzięki temu, że sprzyjają one: przetrwaniu przedsiębiorstwa w warunkach zmieniającego się otoczenia (funkcja zewnętrzna) oraz budowaniu wewnętrznego ładu w przedsiębiorstwie (funkcja wewnętrzna). Należy podkreślić, że ustanawianie kluczowych wartości jest działaniem o konserwatywnym charakterze: zawęża, a nie rozszerza liczbę ewentualnych wyborów stojących przed przedsiębiorstwem [Bratnicki 2002; Collins, Porras 2003], ogranicza też wybory strategiczne i operacyjne [Lencioni 2004]. Jednak kluczowe wartości umożliwiają rozwój właśnie dlatego, że stanowią niezmienną podstawę, wokół której i dla której przedsiębiorstwo może ewoluować, eksperymentować i zmieniać się, w tym także jego kulturę organizacyjną. J.C. Collins i J.I. Porras [2003] podkreślają, że w przedsiębiorstwie podlega zmianie wszystko – od zasad operacyjnych po strategię, struktury, normy i standardy, a nawet podstawowe założenia, wszystko, oprócz wybranych kluczowych wartości. Z badań empirycznych przeprowadzonych przez A. Zgrzywę-Ziemak [2004] wynika, że kultura organizacyjna jest czymś wtórnym

<sup>7</sup> Koncepcje wartości autotelicznych zaczerpnięto z pracy L.J. Krzyżanowskiego [1999].



względem ustalonych kluczowych wartości, co więcej, że jej otwieraniu sprzyja świadomość kluczowych wartości. Bez rdzenia wspólnych wartości przedsiębiorstwo mogłoby rozproszyć swoje zasoby w dynamicznym i złożonym zewnętrznym świecie. Jasne określenie tego, co jest kluczowe i niezmiennie, ujawnia, co może być przedmiotem zmian.

Ostatecznie należy pamiętać, że jeżeli zdolność uczenia się przedsiębiorstwa ma być wysoka, to kluczowe wartości podkreślać muszą znaczenie doskonalenia umiejętności zawodowych pracowników, praktykowania zachowań innowacyjnych czy podejmowania indywidualnych i zespołowych inicjatyw w sprawnym reagowaniu na zachodzące w otoczeniu zmiany. Przykłady wielu wizjonerskich organizacji świadczą o tym, że ich duża zdolność uczenia się jest możliwa m.in. dzięki takim, a nie innym kluczowym wartościom.

Jeżeli chcemy, aby kluczowe wartości miały realny wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, konieczne jest rozwijanie specyficznych praktyk, rytuałów i działań dla ich wspierania [Devero 2003]. W szczególności:

- Kluczowe wartości muszą być nieustannie promowane [Devero 2003].
- Kierownictwo musi być żywym przykładem organizacyjnych wartości; wszelkie wybory i decyzje menedżerów muszą być ich potwierdzeniem [Devero 2003].
- Kluczowymi wartościami należy nasycić działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Procedury rekrutacji, selekcji, programy i plany szkoleniowe, zasady wynagradzania i awansowania muszą być tak zaprojektowane, aby pracownicy nie mieli wątpliwości, jakie wartości mają kluczowy charakter [Hopej 2005].
- Raporty i inne organizacyjne publikacje powinny dawać wyraz zaangażowaniu się w realizację wartości [Peters, Waterman 1984]. A. Devero [2003] postuluje ponadto stosowanie w przedsiębiorstwie oceny wypełniania wartości. Należy zatem precyzyjnie określić systemy ich pomiaru. Sprawozdawczość przedsiębiorstwa musi więc wychodzić poza raporty finansowe i obejmować takie obszary, jak środowisko, socjalne warunki, morale pracowników lub inne – zgodne z wartościami.
- Podkreśla się również wagę ustanowienia wizji przedsiębiorstwa, która musi wyrastać z kluczowych wartości [Devero 2003; Collins, Porras 2003].

#### 4. Podsumowanie

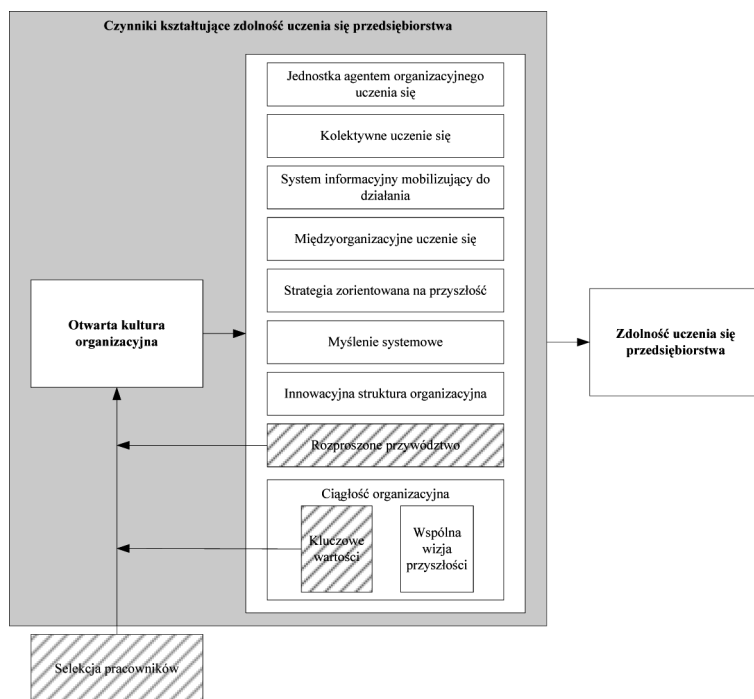
Na podstawie wyników badań empirycznych autorzy niniejszego opracowania uznali, że otwieranie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie wymaga ciągłego procesu zorientowanego na:

- nasycać innowacyjnymi, kluczowymi wartościami działań przedsiębiorstwa – umacnianie wypracowanych innowacyjnych kluczowych wartości tak, aby one

były autentyczne, świadomie podzielane i przejawiały się w codziennych praktykach przedsiębiorstwa,

- selekcję pracowników na podstawie ich kwalifikacji podstawowych – kształtowanie kadry pracowniczej podzielającej kluczowe wartości oraz zdolnej i zmotywowanej do wykazywania samodzielnych inicjatyw przywódczych,
- wdrażanie praktyk sprzyjających zaistnieniu przywództwa rozproszonego.

O ile – z wymienionych działań – największy wpływ na otwieranie kultury przedsiębiorstwa ma przywództwo rozproszone, druga w kolejności jest selekcja pracowników, a najslabszy wpływ na kulturę wykazują kluczowe wartości, o tyle przywództwo rozproszone nie może zaistnieć bez odpowiednich pracowników podzielających określone kluczowe wartości (rys. 1).



**Rys. 1.** Kultura organizacyjna a zdolność uczenia się

Źródło: opracowanie własne.

Intencją autorów jest podkreślenie potrzeby postrzegania problemu otwierania kultury organizacyjnej w szerszym kontekście – doskonalenia zdolności uczenia się przedsiębiorstwa.



## Literatura

- Berthoin Antal A., Lenhardt U., Rosenbrock R., *Barriers to organizational learning*, [w:] M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka (red.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, New York 2001, p. 865-885.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice 2002.
- Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje*, SPM Project, Wrocław 2003.
- Cutcher-Gershenfeld J., Ford J.K., *Valuable Disconnect in Organizational Learning Systems. Integrating Bold Visions and Harsh Realities*, Oxford University Press, New York 2005.
- Devero A., *Corporate values: Stimulus for bottom line*, "Financial Executive" 2003, 19, 3, s. 21-23.
- Gielnicka I., Aniszewska G., *Polityka personalna w systemie organizacji*, [w:] G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 64-85.
- Hopej M., *Megawartości przedsiębiorstwa a kultura organizacyjna*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, 57, nr 3, s. 61-66.
- Hopej M., *Nadrzędne wartości przedsiębiorstwa*, *EiOP* 2005, 5, s. 12-17.
- Kamiński R., *Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Wrocław 2002.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998, s. 483-536.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.
- Lencioni P.M., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, *HBR Polska*, maj, 2004, s. 120-125.
- Majaro S., *Managing Ideas for Profit. The Creative Gap*, McGraw-Hill, London 1992.
- Masyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2003.
- Peters T., Waterman R., *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York 1984.
- Sadler Ph., *Leadership and organizational learning*, [w:] M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka (red.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, New York 2001, p. 415-427.
- Schreyögg G., *Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?*, [w:] E. Dülfer (red.), *Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie*, Poeschel, Stuttgart 1988, s. 155-168.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza PWr, Wrocław 2001.
- Zgrzywa-Ziemak A., *Otwarta kultura organizacyjna warunkiem rozwoju zdolności uczenia się współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, AE, Wrocław 2005, s. 692-699.
- Zgrzywa-Ziemak A., *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Wrocław 2004.

## **FORMATION OF OPEN ORGANIZATIONAL CULTURE – SIGNIFICANT CONDITIONING OF ENTERPRISE’S LEARNING CAPABILITY**

**Summary:** The authors of this paper are interested in the concept of developing enterprise’s learning capability. It is shown that the organizational culture is a key factor influencing the development of enterprise’s learning capability. The empirical research conducted in the enterprises that operate in Poland showed that the more organizational culture had been changing into the open one, the higher was enterprise’s learning capability. Therefore the authors focus in this article on the issue of the change of organizational culture towards a more open one. On the basis of the results achieved from the empirical research in Poland, the authors have acknowledged that the opening of organizational culture in an enterprise requires a continuous process oriented towards: (1) filling the enterprise’s activities with innovative core values, (2) the selection of employees on the basis of their basic qualification and (3) implementing the practices leading up to distributed leadership.