

Anna Zgrzywa-Ziemak

Politechnika Wrocławska

ISTOTA CIĄGŁOŚCI ORGANIZACYJNEJ W ROZWIJANIU ZDOLNOŚCI UCZENIA SIĘ WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

R. Fry i S. Srivastva twierdzą, że nowość i transformacja są dwoma kluczowymi aspektami współczesnych systemów społecznych, jednak trzecim, stanowczo niedocenianym aspektem jest zarządzanie tzw. ciągłością (za: [Kolb 2003]). W literaturze z obszaru uczenia się przedsiębiorstw problem ciągłości jest rozpatrywany rzadko – przede wszystkim należy tu wskazać koncepcję J.G. Marcha [1996], według której przedsiębiorstwo musi utrzymywać równowagę pomiędzy eksploracją i eksploatacją, oraz propozycję M.M. Crossana, H.W. Lanea, R.F. Whitea [1999] dotyczącą tzw. strategicznego napięcia odnowy, które określili jako zjawisko harmonizujące kontynuację i zmianę na poziomie przedsiębiorstwa. W przeważającej części teorie organizacyjnego uczenia się i koncepcje organizacji uczącej się koncentrują się jednak na zagadnieniach intensyfikujących zmienność organizacji. Badania¹ przeprowadzone przez autorkę dowodzą, że przedsiębiorstwa o najwyższej zdolności uczenia się muszą integrować elementy intensyfikujące zmienność organizacji i te odpowiedzialne za ciągłość jej trwania. Celem referatu jest zaprezentowanie problemu ciągłości organizacyjnej jako istotnego czynnika w kształtowaniu zdolności uczenia się przedsiębiorstwa.

2. Perspektywa zmienności organizacyjnej

Jeśli spojrzymy na zdolność uczenia się z perspektywy rozwijania zmienności organizacyjnej, to pojęcie to ściśle koreluje z koncepcją przedsiębiorstwa samoopanizującego się, zorientowanego na radzenie sobie ze złożonością, dynamiką i

¹ Zdolność uczenia się przedsiębiorstwa jest rozumiana jako „gotowość przedsiębiorstwa do zmiany jego wiedzy” [Zgrzywa-Ziemak 2004, s. 40]. Przeprowadzone przez autorkę badania empiryczne wykazały, że zdolność uczenia się przedsiębiorstwa jest zjawiskiem złożonym, kształtowanym przez 10 czynników. Problem ten został szerzej omówiony w pozycji: [Zgrzywa-Ziemak 2006].

niepewnością otoczenia. W przedsiębiorstwach o najwyższej zdolności uczenia się muszą więc dominować elementy mobilizujące zmienność organizacji², takie jak:

- otwarta **kultura organizacyjna**, która charakteryzuje się silną orientacją pracowników na samorozwój oraz na doskonalenie procesów i produktów przedsiębiorstwa, przekonaniem o tymczasowości wiedzy i o wielu alternatywnych sposobach działania, a także poczuciem tożsamości indywidualnej;
- innowacyjna **struktura organizacyjna**, która zmierza w kierunku elastycznych rozwiązań, takich jak sieciowe czy procesowe;
- rozproszone **przywództwo**, w którym mamy do czynienia ze współprzewodzeniem, czyli „dzieleniem” przywództwa między wiele osób na różnych poziomach przedsiębiorstwa – pracowników z formalną władzą i tych mających wiedzę ekspercką;
- **strategia**, która nie przybiera postaci szczegółowych planów narzuconych odgórnie, ale zaczyna być procesem uczenia się zorientowanym na wykorzystywanie pojawiających się okazji, którego formułowanie i realizacja mają charakter otwarty, wszyscy uczestnicy są w nie zaangażowani, a nowe możliwości są na bieżąco testowane;
- **system informacyjny** bliski koncepcji „komunikacji spontanicznej” zaproponowanej przez C. Sikorskiego, która zakłada „konieczność ciągłego modyfikowania [...] wiedzy na temat różnych aspektów rzeczywistości” [Sikorski 1999, s. 209] i uświadamia bogactwo punktów widzenia i względność ocen, a ponadto system ten jest świadomie zintegrowany z działaniami przedsiębiorstwa.

Jest to wizja przedsiębiorstwa skrajnie elastycznego, można by tu wykorzystać określenie K. Weicka [1977] – *chronically unfrozen system* (za: [Steinmann, Schreyögg 1998]), pierwotnie użytego do charakterystyki uczącej się organizacji rozumianej jako organizacja bezstrukturalna. W takiej organizacji stale panuje ukryty niepokój; zmienia się ona nieustannie, przetwarza sygnały z otoczenia „bez kontekstu systemowego” w procesach improwizacji i samoorganizacji, mogących w każdej chwili doprowadzić do jej reorientacji jako systemu [Steinmann, Schreyögg 1998]. Jednak, jak wskazują H. Steinmann i G. Schreyögg, takie przedsiębiorstwo z czasem dąży do zupełnego przystosowania się do otoczenia, do zlikwidowania różnicy w złożoności względem niego, a przez to naraża swoją tożsamość i trwałość, czyli w skrajnej sytuacji samo siebie likwiduje. Z kolei D.G. Kolb mówi o niebezpieczeństwie separowania teraźniejszości i przyszłości przedsiębiorstwa od jego przeszłości. Według niego „powiązanie przeszłości, teraźniejszości i przyszłości pomaga nadać sens bieżącym zmianom i/lub przyszłym aspiracjom” [Kolb 2003, s. 183]. W związku z tym wskazuje się, że rozwój przedsiębiorstwa wymaga pewnego poczucia ciągłości jego istnienia.

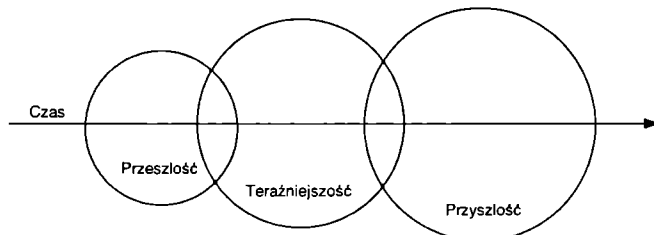
3. Perspektywa ciągłości organizacyjnej

Ciągłość organizacyjną R. Fry i S. Srivastva definiują jako: „powiązanie w czasie pomiędzy organizacyjnymi wysiłkami a poczuciem czy doświadczeniem

² Elementy te stanowią 5 z 10 czynników kształtujących zdolność uczenia się organizacji (zob. [Zgrzywa-Ziemak 2006]).

trwania, które łączy przeszłość z terażniejszością, a terażniejszość z przyszłymi nadziejami i ideałami” (za: [Kolb 2003, s. 180]).

Rysunek 1 prezentuje ideę ciągłości organizacyjnej, w której przeszłość, terażniejszość i przyszłość nie następują po sobie sekwencyjnie, ale są procesami połączonymi, interaktywnymi.



Rys. 1. Ciągłość organizacyjna

Źródło: [Zgrzywa-Ziemak 2004, s. 261].

Ważne staje się pytanie, co może zapewniać ową ciągłość organizacyjną. Z perspektywy uczenia się przedsiębiorstwa budowanie ciągłości organizacyjnej nie może bazować na rozwiązaniach strukturalnych, strategiach, procedurach działania, ani nawet kulturze organizacyjnej, które z czasem muszą ulegać zmianie. Autorka opowiada się za poglądem, że ciągłość organizacyjna powinna być rozwijana poprzez przyjęcie przez przedsiębiorstwo pewnych niezmiennych wartości. W artykule będą one nazywane nadrzędnymi wartościami.

3.1. Pojęcie nadrzędnych wartości

Na istotę zaangażowania przedsiębiorstwa w określenie i realizację organizacyjnych wartości zwrócono uwagę już na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. T. Watson, były prezes IBM, tak wypowiedział się na temat kluczowych wartości przedsiębiorstwa: „Jestem przekonany, że każda organizacja, chcąc przetrwać i odnieść sukces, musi ustanowić zestaw przekonań, na których oprze wszystkie swoje polityki i działania. Ponadto wierzę, że najważniejszym czynnikiem organizacyjnego sukcesu jest wierność tym przekonaniom. Wreszcie uważam, że organizacja, aby mogła stawić czoło wyzwaniom zmiennego świata, musi być gotowa do zmiany wszystkiego poza tymi przekonaniem” (za: [Peters, Waterman 1984, s. 280]). Obecnie w literaturze narasta dyskusja wokół podstawowych wartości, których przedsiębiorstwo potrzebuje i których nie powinno zmieniać [Bratnicki 2002]. Podkreśla się przede wszystkim, że odpowiednio skonstruowany system wartości może silnie wyróżniać przedsiębiorstwo wśród konkurentów, nadawać mu tożsamość i służyć jako element jednoczący pracowników [Bratnicki 2002; Devero 2003; Lencioni 2004; Hopej 2005].

Nadrzędne 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 pierwszych³. Takie rozumienie nadrzędnych wartości nawiązuje do pojęcia wartości

³ Koncepcje wartości autotelicznych zaczerpnięto z pracy L.J. Krzyżanowskiego [1999].

podstawowych według P.M. Lencioniego [2004], nadrzędnych wartości J.C. Collinsa i J.I. Porrasa [2003] czy megawartości M. Hopeja [2005]. Nadrzędne 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 wnętrze 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 wyznaczać, 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]. Wreszcie muszą one być nieustannie promowane. Konieczna jest dyskusja i utrwalanie tego, co jest rozumiane przed każdą z nich [Devero 2003].

Przedsiębiorstwo zorientowane na realizację nadrzędnych wartości rozwija specyficzne praktyki, rytuały i działania służące do ich wspierania [Devero 2003]. Kierownictwo musi być żywym przykładem organizacyjnych wartości [Devero 2003]. Wszelkie wybory i decyzje menedżerów muszą być potwierdzeniem tych wartości. Nadrzędnymi wartościami muszą być nasycone wszystkie procesy, w których uczestniczą pracownicy – od procedur zatrudniania, przez systemy zarządzania i kontroli, szkolenia, zasady oceniania, awansowania i nagradzania, aż po politykę zwolnień [Devero 2003; Lencioni 2004]. Raporty i inne organizacyjne publikacje powinny dawać wyraz zaangażowaniu w realizację tych wartości [Peters, Waterman 1984].

Należy podkreślić, że ustanawianie nadrzędnych wartości jest działaniem zdecydowanie konserwatywnym, zawęża, a nie rozszerza liczbę ewentualnych wyborów stojących przed przedsiębiorstwem [Bratnicki 2002; Collins, Porras 2003], ogranicza wybory strategiczne i operacyjne [Lencioni 2004]. Jednak nadrzędne wartości umożliwiają rozwój właśnie dlatego, że stanowią niezmienną podstawę, wokół której i dla której przedsiębiorstwo może ewoluować, eksperymentować i zmieniać się (dotyczy to także jego kultury organizacyjnej). 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 nadrzędnych 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.

Autorka referatu uważa, że choć treść nadrzędnych wartości może być różna, to jednak nie dowolna. Muszą to być wartości, które same w sobie zawsze będą mobilizowały do rozwoju, będą więc musiały korelować z otwartą kulturą organizacyjną. Ponadto za nadrzędne wartości mogą być uznane te, których realizacja wymaga od przedsiębiorstwa i wszystkich jego uczestników wysiłku – muszą dotyczyć niełatwych czy kontrowersyjnych spraw. Przedsiębiorstwo nie powinno obierać sztampowych wartości, które nie dostarczają pracownikom wyraźnego wzorca zachowań, a samego przedsiębiorstwa nie wyróżniają spośród innych [Lencioni 2004].

Określenie nadrzędnych wartości jest nadal niewystarczające do budowania ciągłości organizacyjnej ważnej z perspektywy uczenia się przedsiębiorstw. A. Devero [2003] wskazuje, że wartości te muszą być narzędziem strategicznym. Uważa ona, że po ustanowieniu wizji przedsiębiorstwa, to wartości powinny być podstawą wyboru strategicznych działań na rzecz jej realizacji. Zachowanie tożsamości przedsiębiorstwa w czasie wymaga więc nie tylko określenia i wdrażania nadrzędnych wartości dziś, ale również sformułowania wspólnej wizji przyszłości, która pozwoli na przeniesienie tych wartości w odległą przyszłość.

3.2. Wspólna wizja przedsiębiorstwa warunkiem realizacji nadrzędnych wartości w przyszłości

P.M. Senge [2000] podkreśla, że wizja stanowi centrum koncentracji wysiłków i energii w działaniu, a jej identyfikacja jest szczególnie ważna dla generatywnego uczenia się, gdyż pozwala przejść z orientacji reaktywnej (reakcja na bodźce z otoczenia) do kreatywnej (realizacja własnych aspiracji). Jest ona definiowana jako jasno sformułowana koncepcja przyszłego, pożądanego stanu przedsiębiorstwa – określa, dokąd ono zmierza i jakie będzie, gdy tam dotrze [Senge 2000]. Tak rozumiana wizja jest tożsama z „wyobrażaną przyszłością” J.C. Collinsa i J.I. Porrasa [2003] i wiąże się ze wskazaniem BHAG-u („wielkiego, niebezpiecznego, zuchwałego celu”), który odnosi się do całego przedsiębiorstwa, wykracza poza bieżące zdolności przedsiębiorstwa, obecne trendy, siły i warunki panujące w otoczeniu, a jego osiągnięcie zajmuje od 10 do 30 lat. Wizja musi więc być wyzwaniem względem rzeczywistości i jest ważna dopóty, dopóki nie zostanie zrealizowana [Senge 2000; Collins, Porras 2003]. Będzie ona wspierać uczenie się przedsiębiorstwa tym bardziej, im bardziej będzie odzwierciedlać osobiste wizje jego wszystkich uczestników, musi więc być wspólna dla wszystkich [Campbell 1996; Senge 2000]. Zdaniem P.M. Senge’a i jego współpracowników [Senge i in. 1994], podczas współtworzenia wizji pracownicy są zaangażowani emocjonalnie i racjonalnie, przez co akceptują osobiste koszty przekształcania wizji w rzeczywistość. Badacze organizacyjnego uczenia się podkreślają ponadto, że wspólna wizja przedsiębiorstwa musi wynikać przede wszystkim z potrzeb i twórczości tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa, a nie z nacisków zewnętrznych. Autorka referatu uważa, że dla uczenia się przedsiębiorstwa istotne jest, by wizja wyrastała z nadrzędnych wartości. Rozwijanie wspólnej wizji przedsiębiorstwa oparte na nadrzędnych wartościach pozwala na integrację działań wszystkich (jednostek i zespołów) w organizacji w celu tworzenia własnej, wymarzonej przyszłości w taki sposób, że najważniejsze sprawy z przeszłości zostają w niej zachowane.

3.3. Udział ciągłości organizacyjnej w rozwijaniu zdolności uczenia się przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych

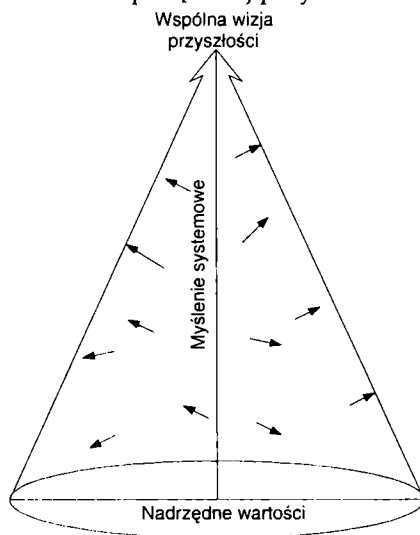
Badania empiryczne⁴ potwierdziły, że jednym z podstawowych czynników kształtujących zdolność uczenia się przedsiębiorstwa jest ciągłość organizacyjna.

⁴ Nawiązanie do kolejnego czynnika w strukturze zdolności uczenia się przedsiębiorstwa – do ciągłości organizacyjnej (zob. [Zgrzywa-Ziemak 2006]).

Zdolność ta jest więc tym wyższa, im wyższa jest świadomość nadrzędnych wartości w organizacji oraz im więcej pracowników uczestniczy w formułowaniu wizji przyszłości, im bardziej owa wizja jest podzielana przez wszystkich, im bardziej wyrasta z aspiracji i marzeń uczestników organizacji oraz im wyższa jest świadomość w przedsiębiorstwie, jakie działania przyczyniają się do jej realizacji [Zgrzywa-Ziemak 2004]. Co więcej, eksploracja powiązań pomiędzy czynnikami wskazuje, że ciągłość organizacyjna jest warunkiem otwierania się kultury organizacyjnej, która z kolei wpływa istotnie na wszystkie pozostałe czynniki. Przeprowadzone badania nie pozwalają jednak określić, czy i jakie nadrzędne wartości sprzyjają zdolności uczenia się przedsiębiorstw. Ponadto nie badano, jakie sposoby kształtowania, uświadamiania i umacniania nadrzędnych wartości są praktykowane. W tym zakresie autorka dostrzega potrzebę dalszych badań.

4. Zdolność uczenia się przedsiębiorstwa jako integracja zmienności i ciągłości organizacyjnej

Czynniki mobilizujące zmienność przedsiębiorstwa (na rys. 2 czynniki odpowiadające za zmienność organizacyjną symbolizują rozproszone strzałki) mogą zapewnić rzeczywisty rozwój przedsiębiorstwa dopiero wtedy, gdy zostaną zintegrowane z elementami zapewniającymi ciągłość organizacyjną, która ogranicza przestrzeń dowolności zachowań. Określenie nadrzędnych wartości tworzy gotowość do weryfikacji wszystkiego, co nie jest uznane za taką wartość, przez co sprzyja takim zmianom przedsiębiorstwa, które nie zagrażają jego tożsamości. Z kolei wyzywająca wizja organizacyjna, która jest odzwierciedleniem nadrzędnych wartości w przyszłości, mobilizuje do rzeczywistej zmiany wszystkiego poza tymi wartościami w celu kształtowania pożądanej przyszłości.



Rys. 2. Integracja zmienności i ciągłości organizacyjnej w uczeniu się przedsiębiorstwa

Źródło: [Zgrzywa-Ziemak 2004, s. 50].

Nadrzędne wartości i wynikająca z nich wspólna wizja integrują i ukierunkowują działania przedsiębiorstwa, a przez to stanowią podstawę budowania wspólnego znaczenia przedsiębiorstwa przez zróżnicowane subkultury, pozwalają, by struktury zmierzały do zapewnienia maksymalnej swobody działania uczestnikom przedsiębiorstwa, ukierunkowują inicjatywy oddolnych przywódców, powodują, że strategia przestaje być tylko chaotycznym poszukiwaniem okazji, ale w obliczu ogólnego celu i kierunku działania może mieć znamiona wytyczenia⁵; wreszcie są „filtrem” dla procesów poszukiwania wiedzy ograniczającym ilość dystrybuowanych i zapamiętywanych informacji i ułatwiającym ich wykorzystanie w działaniu.

Przedsiębiorstwo o najwyższych zdolnościach uczenia się musi więc stale i błyskawicznie zmieniać się i różnicować, zachowując równocześnie niezmiennie nadrzędne wartości i wizję przyszłości, wspólne dla wszystkich uczestników przedsiębiorstwa⁶. Jednak aby w przedsiębiorstwie zostały wykorzystane możliwości stworzone przez elementy budujące zmienność i ciągłość organizacyjną, konieczne jest zaangażowanie systemu w procesy uczenia się na poziomach jednostki, kolektywnym oraz międzyorganizacyjnym. Szczególna rola przypada też myśleniu systemowemu, które stanowi czynnik przyspieszający procesy organizacyjnego uczenia się poprzez odkrywanie struktur leżących u podstaw złożonej, dynamicznej rzeczywistości⁷.

Literatura

- Bratnicki M. (2002), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice.
- Campbell T. (1996), *Developing and Measuring the Learning Organization*, E.C.L.O Proceedings, International Conference.
- Collins J.C., Porras J.I. (2003), *Wizjonerskie organizacje*, SPM Project, Wrocław.
- Crossan M.M., Lane H.W., White R.E. (1999), *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*, „Academy of Management Review”, vol. 24, nr 3.
- Devero A. (2003), *Corporate Values: Stimulus for Bottom Line*, „Financial Executive”, May, vol. 19, nr 3.
- Hopej M. (2005), *Nadrzędne wartości przedsiębiorstwa*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 5.
- Kolb D.G. (2003), *Seeking Continuity Amidst Organizational Change. A Storytelling Approach*, „Journal of Management Inquiry”, vol. 12, nr 2, June.
- Krzyżanowski L.J. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa.
- Lencioni P.M. (2004), *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska”, maj.
- March J.G. (1996), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, [w:] *Organizational Learning*, red. M.D. Cohen, L.S. Sproul, SAGE, Thousand Oaks.
- Morgan G. (2001), *Wyobrażenia organizacyjna*, PWN, Warszawa.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- Peters T., Waterman R. (1984), *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York.

⁵ Ideę tę doskonale oddaje metafora strategicznych termitów G. Morgana [Morgan 2001].

⁶ Taka postać przedsiębiorstwa nawiązuje do koncepcji organizacji jako systemu holograficznego G. Morgana [1997].

⁷ Nawiązanie do ostatnich czterech czynników kształtujących zdolność uczenia się przedsiębiorstwa: „Jednostka agentem organizacyjnego uczenia się”, „Kolektywne uczenie się”, „Międzyorganizacyjne uczenie się” oraz „Myślenie systemowe”.

- Senge P.M. (2000), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Senge P.M., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R.B., Smith B. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Sikorski C. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Steinmann H., Schreyögg G. (1998), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Zgrzywa-Ziemak A. (2006), *Zdolność uczenia się przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Zgrzywa-Ziemak A. (2004), *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław.

SIGNIFICANCE OF ORGANIZATIONAL CONTINUITY FOR DEVELOPING ENTERPRISES' LEARNING CAPABILITY

Summary

In the paper the significance of integration organizational continuity and change for developing enterprises' learning capability was indicated. Especially the concept of organizational continuity was discussed.