

Ewa Stańczyk-Hugiet

O ELASTYCZNOŚCI ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

1. Wstęp

Celem prezentowanego artykułu jest zidentyfikowanie i analiza wyodrębnionych mechanizmów elastyczności w organizacji uczącej. W zamyśle autorki podstawowym elementem budowania potencjału elastyczności organizacji uczącej się jest wiedza. Wydaje się, że podjęty temat jest szczególnie istotny obecnie, kiedy tak bardzo podkreśla się znaczenie procesów uczenia się i wiedzy. Obszar ten jest jeszcze mało zoperacjonalizowany w naukach zarządzania, więc podjęto próbę pewnej systematyzacji i przybliżenia pojęć, które coraz częściej są w powszechnym użyciu.

Artykuł oparty jest na badaniach literaturowych oraz badaniach własnych.

2. Elastyczność – sposób postrzegania

Elastyczność to atrybut pożądaný, tym bardziej, im większa jest zmienność warunków funkcjonowania organizacji. Mimo podkreślania znaczenia elastyczności dla utrzymywania długotrwałej przewagi konkurencyjnej, trudno znaleźć w literaturze przedmiotu jednoznaczny sposób rozumienia tej kategorii. J. Brilman uważa, że elastyczna organizacja to organizacja, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymogów konkurencji. Jednocześnie jako podstawowe cechy idealnej organizacji elastycznej wskazuje: zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci, sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania, krótkie procesy decyzyjne, personel przyzwyczajony do zmian [Brilman 2002, s. 391].

Z kolei R. Krupski uważa, że podstawowymi przejawami elastyczności organizacji są:

- szybkość reakcji,

- stopień dopasowania w każdym z elementów organizacji oddzielnie i we wszystkich na raz lub stopień zasięgu [Krupski 2005].

Wśród podstawowych narzędzi (sposobów) elastyczności autor ten wymienia redundancję zasobów oraz dywersyfikację działalności i/lub zasobów. Nadmiary zasobów umożliwiają ich względnie szybkie uruchomienie w sytuacjach wykorzystywania okazji, w sytuacjach trudnych do przewidzenia zdarzeń, identyfikowanych jako szanse. Zróżnicowane działania i zasoby tworzą relatywnie większą przestrzeń szans (a także zagrożeń), a tym samym powiększają zasięg i głębokość dopasowania do zmian w otoczeniu (a także i w samej organizacji).

Kolejnym narzędziem elastyczności organizacji jest monitoring, rozumiany nie tylko jako rejestracja przeszłości lub teraźniejszości, ale również jako element przewidywania przyszłości.

Jako ważną składową elastyczności organizacji wymienia R. Krupski również procesy decyzyjne, które mogą być bardziej lub mniej sprawnie prowadzone. To zaś zależy nie tylko od wiedzy, ale i skłonności do ryzyka i innych elementów systemu wartości menedżerów.

Ostatnim mechanizmem elastyczności, choć nie najmniej ważnym jest, według cytowanego autora, organizacja „przedsiębiorstwa w ruchu”¹.

3. Wiedza jako determinanta potencjału elastyczności

Współczesne podejścia do zarządzania niezwykle mocno akcentują potrzebę uczenia się i właściwego, z punktu widzenia organizacji, kształtowania zasobów wiedzy. Procesy uczenia się i wiedza są mocno skorelowane, trudno bowiem wyobrazić sobie wiedzę bez procesów poznania.

Tak więc można przyjąć, że jednym z podstawowych atrybutów organizacji uczącej się jest wiedza. Wiedza jest zasobem pierwotnym (podstawowym) w tym sensie, że steruje procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów i jest ich niezbędnym tworzywem. Jest elastyczna i dynamiczna, a nawet można twierdzić, że jest zasobem najbardziej elastycznym, ponieważ:

- jest **uniwersalna** (relatywizowana) – nabiera znaczenia w odniesieniu do konkretnych sytuacji,
- jest **wieloznaczna** – ta sama wiedza może być w różny sposób wykorzystana,
- jest **symultaniczna** – może być wykorzystywana jednocześnie w wielu miejscach przez wiele podmiotów,
- jest **dynamiczna** – łatwo dodawać nową wiedzę do już istniejącej,
- jest **transferowalna** – można nabywać poza transakcjami rynkowymi,
- **rozwija się w działaniu** – tworzona jest w trakcie realizowania zadań (aktywność wymusza uczenie),
- jest **niewyczerpana** – nie ma granic intensywności i zasięgu stosowania,

¹ Szerzej na ten temat [Krupski 2004, s. 355-358].

- jest **towarem** – można wiedzę sprzedawać w formie sprawdzonych pomysłów, idei, systemów (np. *franchising*, sieci sprzedaży itp.).

Strategia organizacji wobec aktualnych przekonań winna oscylować wokół wiedzy. Wiedzy posiadanej i wiedzy pożądanej, a także nowej wiedzy, którą najczęściej trudno sprecyzować i ocenić jej wartość utylitarną.

Strategia organizacji, w tym strategia wiedzy, nabiera więc szczególnego znaczenia w sytuacjach nierównowagi funkcjonalnej, gdy turbulencje są częste, głębokie i intensywne. Znaczenie zasobów wiedzy w sytuacjach tak rozumianej turbulencji pozwala dokonać próby identyfikacji szczegółowych strategii wiedzy. Strategia wiedzy oznacza w tym przypadku określoną orientację na procesy kreowania, wykorzystywania, transferu i zachowywania wiedzy. W szczególności strategia wiedzy określa zasoby wiedzy, które organizacja powinna posiadać lub mieć do nich dostęp². Biorąc pod uwagę ogólne wyznaczniki zakłócające równowagę funkcjonalną, określono cztery modelowe sytuacje pozwalające zidentyfikować szczegółowe strategie wiedzy:

A – brak turbulencji wewnętrznych – brak turbulencji zewnętrznych,

B – występują turbulencje wewnętrzne – brak turbulencji zewnętrznych,

C – brak turbulencji wewnętrznych – występują turbulencje zewnętrzne,

D – występują turbulencje wewnętrzne – występują turbulencje zewnętrzne.

Każda z tych sytuacji ma inne charakterystyki i wymaga innej strategii wiedzy, co poglądowo przedstawia tab. 1.

W sytuacji A zalecana strategia wiedzy to **strategia koncentracji**. Istotą tej strategii jest koncentracja na dotychczasowych zasobach wiedzy będących w posiadaniu organizacji, jak i tych, którymi dysponują jej uczestnicy, a organizacja czerpie z nich korzyści. Oznacza również gromadzenie i pozyskiwanie nowej wiedzy z organizacji i otoczenia. Ze względu na przewidywalność zmian występuje stosunkowo duża łatwość identyfikowania potrzebnych zasobów wiedzy zarówno obecnie, jak i w przyszłości.

Sytuacja B określa stan turbulencji wewnętrznych wynikających czy to z walki o władzę, czy innych elementów wewnątrz przedsiębiorstwa. Zalecaną strategią jest **strategia kodyfikacji** wiedzy. Turbulencje wewnętrzne mogą powodować niestabilność personelu powodującą „wyciek” wiedzy poza organizację, stąd zainteresowaniem kierownictwa winno być formalizowanie wiedzy, tworzenie baz danych i inne działania charakterystyczne dla strategii kodyfikacji.

² Strategia wiedzy jest wynikiem porównania wiedzy będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa z konkurentami oraz określenia wiedzy potrzebnej do realizacji strategii ogólnej. Jej istotą jest powiązanie procesów zorientowanych na wiedzę, technologii oraz form organizacyjnych ze strategią przedsiębiorstwa. Strategia wiedzy to równoważenie posiadanych zasobów opartych na wiedzy i umiejętnościach ich wykorzystania z wiedzą potrzebną w celu oferowania produktów lub usług lepszych niż konkurenci. Por. [Stańczyk-Hugiet 2004, s. 7; Manville, Foote 2003, s. 66; Zack 1999, s. 127, 131; Skyrme 1998].

Tabela 1. Strategie wiedzy w układzie turbulencja wewnętrzna – turbulencja zewnętrzna

Sytuacja A	Sytuacja C
Charakterystyka: Sytuacja idealna, warunki gry rynkowej ustalone i przewidywalne, stabilność wewnętrzna Strategia wiedzy: Koncentracja na posiadanych zasobach wiedzy	Charakterystyka: Sytuacja wewnętrzna stabilna, duże nasilenie konkurencji i innowacji, nieciągłość zmian w otoczeniu Strategia wiedzy: Orientacja na „nową” wiedzę
Sytuacja B	Sytuacja D
Charakterystyka: Stabilna sytuacja zewnętrzna, zmiany przewidywalne, sytuacja wewnętrzna mało stabilna (np. częste zmiany zarządzających, reorganizacje itp.) Strategia wiedzy: Kodyfikacja wiedzy	Charakterystyka: Duże turbulencje zewnętrzne i wewnętrzne, duże trudności w utrzymaniu i przywracaniu równowagi Strategia wiedzy: Dywersyfikacja wiedzy

Źródło: [Stańczyk-Hugiet 2004, s. 8].

W przypadku względnej stabilności wewnętrznej i dużej turbulencji zewnętrznej (sytuacja C) strategia wiedzy to **strategia „nowej wiedzy”**. Turbulencje zewnętrzne oznaczają pojawianie się różnego rodzaju „nowości”. Organizacja musi wypracować mechanizmy absorpcji wiedzy powstającej w otoczeniu, jak też umiejętności jej wykorzystania praktycznego. Stabilna sytuacja wewnętrzna sprzyja rozwijaniu kultury wiedzy.

Ostatnia wyróżniona sytuacja określona jest przez duże turbulencje zewnętrzne i wewnętrzne. To sytuacja niezwykle złożona, wymagająca również niezwykle wysiłku niezbędnego do jej opanowania. Tutaj zidentyfikowano dwa kierunki działań strategicznych. Pierwszy z nich to formalizacja wiedzy. Podobnie jak w sytuacji B, priorytetem jest stworzenie trwałych zasobów wiedzy organizacyjnej (pamięci organizacji). Drugi kierunek działań strategicznych to „nowa wiedza” i jej aplikacja. Strategię tę nazwano **strategią dywersyfikacji wiedzy**.

Z kolei analizowanie strategii wiedzy w kategoriach behawioralnych umożliwia zidentyfikowanie szczegółowych scenariuszy realizacji strategii wiedzy. Wyróżniono tu trzy rodzaje behawioralnych strategii wiedzy:

- **strategia pasywna** oznacza ignorowanie otoczenia, minimalne dostosowania, zachowania defensywne,
- **strategia aktywna** to zmiany o charakterze ofensywnym, ukierunkowane na dostosowanie, związane z budowaniem scenariuszy (oznacza elastyczność adaptacyjną),
- **strategia kreatywna** jest pewną odmianą strategii aktywnej, która ma zapewnić maksymalną elastyczność organizacji, z góry zabezpieczyć sobie pozytywny odbiór oferty przedsiębiorstwa w otoczeniu (jako przejaw elastyczności kreatywnej).

Tabela 2. Scenariusze realizacji strategii wiedzy

Poszerzanie Pogłębianie	Strategia pasywna	Strategia aktywna	Strategia kreatywna
Strategia pasywna	scenariusz niedecyzyjny	scenariusz altruistyczny	bez pogłębiania i częściowe poszerzenie
Strategia aktywna	scenariusz egoistyczny	scenariusz decyzyjny	pogłębianie i częściowe poszerzenie
Strategia kreatywna	częściowe pogłębianie bez poszerzania	częściowe pogłębianie i pełne poszerzenie	scenariusz realistyczny częściowe pogłębianie i poszerzenie

Źródło: [Stańczyk-Hugiet 2004, s. 8].

Tak określone strategie wiedzy analizowane są w przekroju pogłębiania i poszerzania wiedzy. **Pogłębianie wiedzy** prowadzi do posiadania gruntownej wiedzy w wybranej dziedzinie (strategia ryzykowna, może doprowadzić do nieadekwatności wiedzy do sytuacji). Z kolei **poszerzanie wiedzy** to najogólniej dywersyfikacja wiedzy, a więc strategia obciążona ryzykiem posiadania wiedzy płytkiej, ale szerokiej oraz tworzenie nadmiarów wiedzy.

Przyjęte perspektywy analizy pozwoliły na zidentyfikowanie szczegółowych scenariuszy realizacji strategii wiedzy, które przedstawia tab. 2.

4. Mechanizmy elastyczności organizacji uczącej się

Za podstawowe narzędzia elastyczności uznano, wykorzystując myśl R. Krupskiego, m.in. redundancję oraz dywersyfikację zasobów, w tym w szczególności zasobów wiedzy.

Dywersyfikacja polega na rozszerzaniu posiadanych zasobów wiedzy (por. tab. 1, pole D). Naturalną korzyścią z dywersyfikacji wiedzy jest minimalizowanie ryzyka związanego z bezpieczeństwem pozostawania w systemie. Ryzyko zostaje rozproszone ze względu na szeroki wachlarz wiedzy i umiejętności potencjalnie do wykorzystania. Zmniejsza się uzależnienie od zmian koniunktury. Dywersyfikacja wiedzy pozwala również na uzyskiwanie synergii poprzez wykorzystanie różnych zasobów wiedzy i umiejętności. Jest tym większa, im bardziej pokrewne są zasoby posiadanej wiedzy. Pozwala to na wykorzystanie zasobów w obszarach prowadzonej działalności, wejście w nowe obszary, w tym te o charakterze wzrostowym. Ponadto dywersyfikacja pozwala uniknąć negatywnych skutków starzenia się niektórych zasobów wiedzy oraz pozwala na niezależność od zmienności i niepewności otoczenia. Oznacza zatem większą elastyczność. Dywersyfikacja wiedzy odnosi się do jednostek dynamicznych, rozwojowych.

Można zidentyfikować warunki, które będą przemawiały na korzyść dywersyfikacji zasobów wiedzy. Będą to głównie:

- turbulencja otoczenia,
- posiadanie potencjału dywersyfikacji (nadmiaru predyspozycji, chęci, możliwości akumulowania odmiennej wiedzy),

- brak możliwości wykorzystania dotychczasowych zasobów wiedzy,
- pojawianie się okazji skłaniających do inwestowania w nową, odmienną wiedzę.

Drugim, podstawowym sposobem elastyczności jest redundancja zasobów wiedzy. Tworzenie nadmiarów zasobów wiedzy w organizacji uczącej się jest w pewien sposób naturalne głównie ze względu na różnorodność procesów uczenia się i różne przestrzenie uczenia się. Zasoby wiedzy organizacji kształtowane są, przynajmniej w wybranym obszarze, w sposób celowy, a więc zapewniający realizację strategii. Przyjmujemy jednak, że i strategia, i cele organizacji mają charakter elastyczny, stanowiąc „filtr” okazji pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Z tego wynika, że kierowane uczenie się musi być niezwykle dynamiczne, aby czas odreagowania był maksymalnie krótki. Elastyczność adaptacyjna wymusza niejako konieczność posiadania nadmiarów wiedzy, które wpływają, potencjalnie, na skrócenie czasu reakcji. W tym sensie tworzone są nadmiary celowe, ukierunkowane na impulsy zewnętrzne. Organizacja ucząca się nie tylko ma możliwość prostego odreagowania. Istotą uczenia się organizacji jest wypracowanie możliwości kształtowania otoczenia zewnętrznego (w znaczeniu elastyczności kreatywnej). Ważne więc jest nie tylko tworzenie nadmiarów, które można nazwać celowymi, ale nadmiarów w ogóle, które służą do budowania potencjału kreatywnej elastyczności. Organizacje mogą tworzyć takie nadmiary wiedzy w różny sposób, niekoniecznie związany z wewnętrznym systemem uczenia się organizacji. Nadmiary wiedzy można gromadzić poprzez np. utrzymywanie kontaktów z wybranymi partnerami otoczenia, kupowanie wiedzy na zewnątrz (np. zatrudnianie specjalistów), korzystanie z tzw. dobrych praktyk, funkcjonowanie w ramach sieci międzyorganizacyjnych, marketing interakcyjny itp.

Symulowanie procesów decyzyjnych stanowi również narzędzie elastyczności. Symulowanie procesów decyzyjnych oznacza posługiwanie się abstraktami (co by było, gdyby). W wyniku symulacji powstają również rzeczy konkretne, realne. Kształtuje się wiedza utylitarna. Symulowanie procesów decyzyjnych to również rzeczy abstrakcyjne, ale w pewnym sensie zawsze praktyczne. Problem polega na tym, że nie zawsze znany jest mechanizm przełożenia abstraktu na wiedzę realną. Symulowanie procesów decyzyjnych to immanentny atrybut organizacji uczącej się, prowadzący do wzbogacania zasobów wiedzy, w tym budowania ich nadmiarów, ale również oznacza skrócenie procesu komercjalizacji wiedzy, a więc jej utylitarnego wykorzystania. Uczenie się i efekt tego procesu prowadzi niewątpliwie do zwiększenia sprawności procesu decyzyjnego. Z jednej strony bowiem organizacja ma w dyspozycji zasoby wiedzy poparte doświadczeniem, z drugiej strony zaś zasoby wiedzy symulacyjnej (powstałej w wyniku symulowania procesów decyzyjnych). Umiejętne wykorzystanie tych zasobów podnosi sprawność procesów decyzyjnych. Po trzecie organizacja posiada nadmiary zasobów wiedzy lub informację, gdzie znajdują się pewne zasoby wiedzy i jak je natychmiast przejąć (wiedza zewnętrzna). Po czwarte, w końcu, organizacja korzysta z zasobów

zdywersyfikowanych. W wyniku tego skraca się czas podejmowania decyzji, a więc i czas reakcji organizacji jest minimalizowany. Ponadto powstają możliwości względnie swobodnego przechodzenia do innych obszarów działalności, a więc zasięg działania organizacji zmienia się wraz z rozwojem sytuacji i rozwojem zasobów wiedzy.

Organizacja ucząca się jest otwarta na otoczenie, charakteryzuje ją ciekawość, doskonalenie, jest wrażliwa. Te wybrane cechy organizacji uczącej się sprawiają, że dla procesu uczenia się organizacji ważnym ogniwem staje się monitoring. Monitoring nie tylko w sensie obserwowania zjawisk otaczających organizację lub pojawiających się w jej wnętrzu, ale głównie monitoring zorientowany na wychwytywanie słabych sygnałów oraz pojedynczych impulsów skłaniających do generowania, kumulowania czy gromadzenia zasobów wiedzy, czyli uruchomienia procesów uczenia się, które będą ukierunkowane na te zasoby. Uczenie się ma więc charakter antycypacyjny oraz może prowadzić do elastyczności kreatywnej, a więc sprawczej w relacji do otoczenia. Czas reakcji ulega skróceniu ($t \rightarrow 0$).

Organizacja ucząca się to „organizacja w ruchu”, ponieważ utrzymuje i tworzy nadmiary wiedzy (o procesach, zasobach, procedurach) możliwej do wykorzystania w różnych sytuacjach, kodyfikując je, oraz dywersyfikuje zasoby wiedzy, rozwijając eksploracyjne uczenie się, ciekawość, eksperymentowanie, podejmowanie ryzyka, wrażliwość na zjawiska zewnętrzne, a zwłaszcza podejmując różnorodne działania i tworząc superelastyczną wiedzę w działaniu.

Syntetyzując omawiane w tym miejscu kwestie, wskazujemy wybrane, specyficzne cechy ilustrujące możliwość sprostania wyzwaniom turbulentnego otoczenia, a zatem pokazujące, że organizacja ucząca się jest organizacją elastyczną. Szczególne cechy organizacji uczącej się ujęto w trzy kategorie: zasoby, procesy oraz umiejętności. W odniesieniu do **zasobów** są to następujące cechy:

- priorytetem jest wiedza dominująca nad pozostałymi zasobami,
- otwarta struktura organizacyjna sprzyjająca realizacji wymagań zewnętrznych.

Druuga kategoria cech to **procesy**, a w szczególności:

- ciągłość (nieskończoność) procesu uczenia się,
- pozyskiwanie, gromadzenie i świadome wykorzystywanie wiedzy.

Ostatnia grupa cech związana jest z **umiejętnościami**:

- wydobywanie wiedzy od pracowników; wykorzystanie wiedzy jawnej, która jest na tyle elastyczna, na ile elastyczny jest system kodyfikacji tej wiedzy (najczęściej system informatyczny) oraz, szczególnie, wykorzystywanie wiedzy ukrytej, która jest potencjalnym źródłem elastyczności,
- absorpcja zewnętrznie generowanej wiedzy,
- szybkość reakcji,
- zdolność do redefiniowania obszarów i sposobów prowadzenia biznesów.

5. Zakończenie

Turbulencja otoczenia powoduje nacisk na procesy innowacyjne, których efektem są różnego rodzaju innowacje, w tym związane z ogólnym modelem zarządzania organizacją. Koncepcja organizacji uczącej się jest taką próbą radzenia sobie z turbulencją oraz poszukiwaniem alternatywy zapewniającej ciągłość i rozwój organizacji.

Uczenie się organizacji sprawia, że wzbogacane są zasoby wiedzy będącej w dyspozycji przedsiębiorstwa. Umiejętne wykorzystanie tych zasobów daje potencjał elastyczności. Istotne staje się uczenie eksploracyjne zwiększające różnorodność zasobów wiedzy.

Różnorodność wiedzy to właściwa odpowiedź na różnorodność otoczenia. W tym kontekście głównym przejawem aktywności organizacji jest tworzenie nadmiarów zasobów wiedzy. Pomijając tu niebagatelną kwestię ekonomiczności utrzymywania nadmiarów, należy pamiętać, że wiedza niewykorzystywana traci wartość. Nadmiary zatem powinny być racjonalne (choć niezwykle trudno mówić o racjonalności w warunkach nieciągłości).

Uczenie się organizacji to większe zasoby wiedzy, ale uczenie się zyskuje sens, gdy doprowadzimy do komercjalizacji wiedzy. Procesy komercjalizacji muszą ulegać skróceniu. Szybka odpowiedź na turbulencję jest często ważniejsza niż nadmierna dbałość o jakość w sensie procedur, analiz, poprawności metodycznej.

Wiedza jest zasobem najbardziej elastycznym, a jednocześnie może być zasobem rzadkim i trudnym do skopiowania. Dlatego też na wiedzy jako na zasobie można budować długofalowe strategie organizacji.

Niezwykle istotne dla uczenia się organizacji i w organizacji jest tworzenie warunków i klimatu uczenia się. Swoboda poszukiwań i eksperymenty. Respektowanie prawa do błędów. Podejmowanie ryzykownych akcji.

Uczenie się powinno mieć charakter kierowany (*logical incrementalism*). Procesy uczenia się w organizacji często mają charakter spontaniczny. Równie często zdobyta wiedza pozostaje w obszarze nieświadomości. Zatem monitorowanie procesów uczenia się i ich kanalizowanie powinno znaleźć się w centrum zainteresowania menedżerów.

Niezbędny staje się właściwy dobór pracowników. Odwołując się do modelu uczenia się Kima³, model mentalny uczestnika organizacji musi być zgodny z modelem mentalnym organizacji.

Procesy uczenia się prowadzą nie tylko do poszerzania, ale i do pogłębiania wiedzy. Prowadzi to do większej specjalizacji oraz do budowania potencjału większego zasięgu podejmowanych działań w sensie różnorodności. Daje to możliwość trwania i rozwoju w obecnych strukturach i sektorze, ale i możliwość poszukiwania alternatyw biznesowych.

³ Por. [Kim 1993, s. 53] za: [Rokita 2003, s. 87].

Uczenie się od konkurentów prowadzi do tworzenia możliwości naśladowania najlepszych praktyk. Istotne jest jednak to, że naśladowanie pozwala dotrzymać kroku, ale nie zawsze oznacza możliwość wyprzedzenia i wyróżniania.

Należy symulować procesy decyzyjne, które dają wiedzę i abstrakcyjną, i utylitarną. Symulowanie procesów charakteryzuje bowiem dodatnie sprzężenie zwrotne prowadzące do kumulowania wiedzy.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Jones P.H., *Knowledge Strategy: Aligning Knowledge Programs to Business Strategy*, KM World, September 2000.
- Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, red. J. Lichtarski, H. Jagoda, AE, Wrocław 2004.
- Manville B., Foote N., *Strategy as if Knowledge Mattered*, „Fast Company Magazine” 2003, nr 3.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003.
- Skyrme D.J., *Developing a Knowledge Strategy*, „Strategic Planning Society” 1998, nr 1.
- Stańczyk-Hugiet E., *O istocie strategii wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 7/8.
- Zack M.H., *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review” 1999, vol. 41, nr 4.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznym organizacjom*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

LEARNING ORGANIZATION'S FLEXIBILITY

Summary

The paper presents understanding of flexibility as speed and scope of reaction and also shows flexibility mechanisms such as: diversity, redundancy, monitoring, decision making processes simulation and implementation of “organization in motion”. The conclusion is that learning organization is a flexible organization.

Ewa Stańczyk-Hugiet – dr, adiunkt w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.