

**PRACE NAUKOWE**

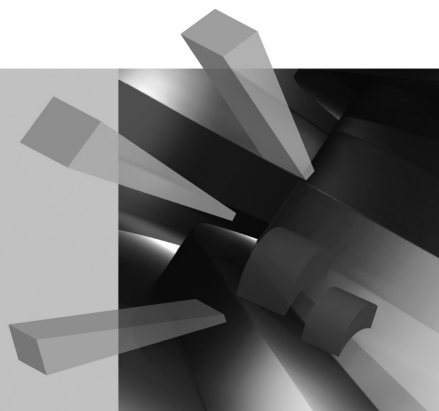
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**310**

# **Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się**



Redaktorzy naukowi

**Barbara Olszewska**

**Maciej Czarnecki**

**Estera Piwoni-Krzeszowska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-307-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

---

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

---

## Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

---

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

---

## Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

---

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

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

## Summaries

---

### Part I. System aspect of organizational learning

---

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

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

---

## Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

---

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

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

---

### Part III. Organizational learning in management practice

---

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

---

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



**Bartłomiej J. Gabrys**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## WYBRANE DYLEMATY UCZENIA SIĘ I WIEDZY W NARRACJACH ZARZĄDZAJĄCYCH

---

**Streszczenie:** Problematyka uczenia się i wiedzy ujęta w narracjach zarządzających stanowi podstawę badawczą artykułu. Podjęto w nim próbę spojrzenia na proces zarządzania wiedzą w nurcie zasobowym zarządzania organizacją z perspektywy zaproponowanych pięciu dylematów związanych z problematyką wiedzy i uczenia się. W warstwie metodologicznej skorzystano z ujęcia narracyjnego, zwłaszcza w ujęciu historycznym, dokonując wstępnej weryfikacji na przykładzie organizacji sektora energetycznego. Analizie pod kątem zarządzania wiedzą w zarządzaniu rozwojem poddano wypowiedzi kadry kierowniczej zawarte w dokumentacji organizacji.

**Słowa kluczowe:** uczenie się, rozwój organizacji, narracja.

### 1. Wstęp

Perspektywa badania rozwoju organizacji w oparciu o wiedzę jako nurt badawczy nie jest ujęciem szczególnie młodym na drodze rozwoju teorii naukowych w dziedzinie nauk ekonomicznych. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można uznać za jej początek publikację zawartą w „American Economic Review” *The use of knowledge in society* [Hayek 1945, s. 519-530] z okresu końca II wojny światowej. Publikacja ta stała się przyczynkiem do głębszej analizy w wymiarze ekonomicznym, społecznym, psychologicznym czy epistemologicznym tego, co dziś określilibyśmy wymiarami wiedzy.

Wiedza stała się głównym czynnikiem praktycznej weryfikacji wyników działalności organizacji w procesie jej rozwoju, i to zarówno w ujęciu makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym. Ukształtowana teoria organizacji uczącej się [Grant 1996, s. 109-122] – jako uszczegółowienie podejścia zasobowego – każe patrzeć na wiedzę jak na najważniejszy zasób w procesie zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Tworzenie, nabywanie, utrzymywanie i stosowanie wiedzy staje się dziś fundamentem aktywności organizacyjnej firm osiągających ponadprzeciętne wyniki rynkowe.

Rozwijająca się teoria organizacji uczącej się daje nowe możliwości badania rzeczywistości organizacyjnej. Część z nich słusznie można określić mianem wyzwań

badawczych. Koncepcje wiedzy i uczenia się i ich następstwo w postaci praktyk zarządzania wiedzą w organizacjach napotyka jednak wiele kwestii o charakterze dyskusyjnym. Do chwili obecnej trudno jest uznać istniejący stan wiedzy za uporządkowany, a zdaniem wielu ma on charakter dosyć luźno powiązanych twierdzeń krążących wokół tematyki wiedzy i zarządzania jej elementami w organizacjach. Nie zmienia to faktu, że pozostając w nurcie ujęcia zasobowego, gdzie zróżnicowanie, jakość i wyjątkowość wewnętrznych zasobów organizacji jest konstytuanta rozwoju, wymaga to prowadzenia właściwych polityk, budowania strategii czy wykorzystywania technik, które wspierać będą organizację na drodze optymalizacji warunków niezbędnych do wzrostu efektywności, procesów powstawania i implementacji innowacji czy współpracy między uczestnikami organizacji [Teece 2000, s. 35-54].

Koncepcja zarządzania wiedzą w organizacji wymaga szerokiego zakresu interwencji, zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i technologicznym, ukierunkowanych na efektywność tego procesu na jego szczegółowych etapach: tworzenia wiedzy, jej rozwijania (w tym i z częściowej rezygnacji przez eliminację elementów zbędnych), dyfuzji i ochrony [Davenport, Prusak 1998]. Sam proces zarządzania wiedzą w dużej mierze jest poddawany krytyce zwłaszcza w obszarze przejrzystości koncepcji i pojęć [Schultze, Stabell 2004, s. 549-573]. Problem ten w dużej mierze wynika z subiektywizmu i arbitralnego podejścia do oceny tego, jaką część wiedzy efektywnie wykorzystać w procesie jej zarządzania w organizacji. Kolejną kwestią są, istniejące w literaturze przedmiotu [Bratnicki 2004], rozważania teoretyczne pomiędzy ujęciem akcentującym eksploracyjny charakter – łączący się z rozwojem organizacji, a ujęciem podkreślającym eksploatacyjny charakter – łączący się ze stopniem aplikacyjności istniejącej wiedzy. Każdy z nich dodatkowo będzie miał swoje charakterystyki wynikające z kontekstu organizacyjnego, w szczególności kultury oraz klimatu organizacyjnego.

## 2. Dylematy uczenia się i wykorzystywania wiedzy

Wielu praktyków zarządzania przyjmuje, że wiedza z natury jest „cichym zasobem” umiejscowionym w poszczególnych osobach ludzkich. Niski stopień hierarchizacji czy wręcz porzucenie struktur organizacyjnych, zasad i standardów wzmacnia samoorganizację i kreowanie nowych rozwiązań. Rozwój wyłania się z chaosu, konfliktu, kryzysu i rewolucji. W tym wszystkim zarządzanie wiedzą stara się uczynić dostępne w organizacji dane i informacje elementami osobistych „cichych” kompetencji i mądrości uczestników organizacji. Są również tacy, według których dominujący dla zarządzania wiedzą jest jej realizm i umiejscowienie w organizacji, gdzie stosunkowo łatwo może się stać bardziej elementem inżynierii niż zarządzania. Podejścia te dobitnie wskazują, że proces ten trudno określić łatwym i przejrzystym, a co dopiero jego implementację, gdzie na drodze jego realizacji napotkać możemy obszerny zbiór dylematów czy bardziej kwestii problematycznych.

Pierwszy z nich, wychodzący z założeń teleologicznych, akcentuje wysiłek wkładany z jednej strony w wiedzę jako ostateczny cel – uczenie się prowadzi do powstania nowej wiedzy, jest to proces z oczekiwanym efektem w postaci narastania zasobów wiedzy w organizacjach; z drugiej strony najważniejszy jest sam proces zdobywania wiedzy – wyzwala ona bowiem nieprzerwany proces uczenia się i odnowy w turbulentnym otoczeniu, pozwalający organizacji podnieść swoje szanse na przeżycie i rozwój.

Drugi z dylematów kieruje uwagę uczestników organizacji ku odpowiedzi na pytanie o stopień obiektywności z jednej strony – co wiąże się z tym, że wiedza jest elementem niezależnie istniejącym od ludzi, zwłaszcza w zbiorach fizycznych danych, raportach i zawierających je komputerowych bazach, w przypadku których zarządzanie wiedzą dotyczy głównie procesów katalogowania, przechowywania i dostępu do niej; z drugiej zaś strony o jej subiektywizm, ponieważ decyduje kontekst, a sama wiedza umiejscowiona jest w ludziach i dokonywanych przez nich interpretacjach danych i raportów; zakłada się, że nie można jej kupić, przechowywać czy dystrybuować (można jedynie czyste fizyczne dane). Zadaniem zarządzania wiedzą staje się zatem wzmacnianie procesów kreatywności indywidualnej i rozwiązywanie cech indywidualnych, grupowych i organizacyjnych, będących podstawą ich kompetencji wyróżniających na drodze wykorzystywania wiedzy jako szczególnego zasobu.

Trzeci z dylematów wiąże się z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie o charakter umiejscowienia wiedzy, z jednej strony wewnątrz organizacji, ponieważ to organizacja jest jednostką nadrzędną w stosunku do jej uczestników i od niej zależy dalszy byt poprzez nabywanie i wykorzystywanie zasobów wiedzy w oparciu o efektywnie skonstruowane obiekty i procesy; a z drugiej strony wiedza umiejscowiona jest w poszczególnych osobach (dokładniej w ich mózгах) i dopiero odpowiednie ich zestawienia tworzą sieci komunikacji pozwalające na optymalne wykorzystanie. Zarządzanie procesami wiedzy opiera się głównie na tworzeniu warunków dla poszczególnych uczestników zapewniających im uczenie się na indywidualnym poziomie z jednoczesną zachętą do pozostania w danej organizacji.

Czwarty z dylematów odnosi się do stopnia przyznanej wolności, z jednej strony dotyczy to sytuacji, w której ważne są: kontrola, uporządkowanie i sprawność – zwłaszcza ostatnia cecha stanowi o stopniu konkurencyjności danej organizacji, a całościowy obraz, na który składają się strategia, struktura organizacyjna i otoczenie, powinien być zgrany i spasowany, przy czym niebagatelną rolę pełnią systemy informatyczne; z drugiej strony mamy do czynienia z autonomią, samoorganizacją i kreatywnością – kreatywność decyduje o konkurencyjności, a organizacje powinny wspierać autonomię działania, samoorganizację czy też powstawanie nowych pomysłów czy idei. Może to następować z wykorzystaniem pozytywnego wzmocnienia pracowników, płaskich struktur organizacyjnych zapewniających dobrą komunikację czy też pozyskiwaniem zgody uczestników organizacji na świadome wprowadzanie chaosu, rewolucji czy kryzysów do organizacji jako źródła innowacyjności.

Ostatni z dylematów skupia się wokół stopnia sprecyzowania miejsca organizacji w przyszłym świecie, z jednej strony jest pogłębione planowanie długookresowe – ewolucyjny rozwój opiera się na wcześniej zdefiniowanych w szczegółach planach i właściwych procedurach kontrolnych, z drugiej zaś postawienie na zmiany rewolucyjne czy wręcz chaos – prawdziwe zmiany na drodze rozwoju organizacji dzieją się jedynie w sytuacjach kryzysu, chaosu i rewolucji, zmuszając organizację do zaprzestania pogłębionego planowania i procedur kontrolnych, a dodatkowa wiedza wynikająca z prób i uczenia się z porażek jest dostępna również wtedy, gdy akurat kryzys nie dotyka organizacji.

Tych pięć zaprezentowanych dylematów to nie jest ostateczne spojrzenie na przeciwstawne tendencje w praktykach zarządzania wiedzą w organizacjach, niemniej jednak odzwierciedlają one w sposób w miarę kompleksowy różne filozoficzne podejścia do wiedzy. Każdy z nich indywidualnie, ale i wspólnie, ma określone konsekwencje dla praktyk zarządzania wyrażanych w decyzjach strategicznych czy projektach organizacyjnych. Podstawowe założenia tych różnych podejść filozoficznych zaprezentowałem w tabeli 1.

**Tabela 1.** Dylematy wiedzy i uczenia się z poglądami filozoficznymi w tle

Dylemat	Pogląd filozoficzny	
Celowość	Realizm – bo istnieje obiektywny świat, empiryzm – bo można go doświadczyć, wiedza jako cel sam w sobie	Idealizm – ważny jest proces uczenia się, pozwalający na przetrwanie i rozwój, wiedza jest jedynie środkiem prowadzącym do celu
Obiektywizm/subiektywizm	Wiedza jest obiektywna, wpiersz jest „cichym” zasobem, by stać się ostatecznie wiedzą wspólnie podzielaną przez wszystkich uczestników organizacji	Wiedza jest subiektywna, tworzona z danych i informacji na drodze dochodzenia do mądrości
Lokalizacja	Wiedza znajduje się w organizacji i jest powiązana z jej skutecznością w oparciu o model racjonalnego podejmowania decyzji z wykorzystaniem inżynierii wiedzy	Wiedza jest umiejscowiona w poszczególnych uczestnikach organizacji, których kreatywność, innowacyjność, miękkie umiejętności stanowią o jej przetrwaniu i rozwoju
Umiejscowienie kontroli	Eksploatacja jako podstawowy sposób korzystania z wiedzy oparty na kontroli i uporządkowaniu	Eksploatacja jako podstawowy sposób korzystania z wiedzy oparty na autonomii uczestników, ich wolności, emergencji i kreatywności
Planowanie	Szczegółowe, długoterminowe plany z pełną procedurą i narzędziami kontrolnymi	Uczenie się przez porażkę w warunkach kryzysu, rewolucji i chaosu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Maula 2006].

### 3. Ujęcie narracyjne w badaniach nad rozwojem organizacji<sup>1</sup>

Jasne określenie, czym jest narracja, staje się kluczowe dla jasności dalszego wywodu i kompletności metodologicznej artykułu. Przestrzeń publiczna umożliwiła w dzisiejszych czasach dostęp do sporej części narracji osadzonych w realiach organizacyjnych, gdzie skupiają się one na opisie historii osób – tworząc swoiste ikonografie czy wręcz hagiografie biznesowe, w których zapomina się o tym, że choć historia jest wyborem zdarzeń ważnych z punktu widzenia narratora, to jednak to samo zdarzenie zostanie najprawdopodobniej zupełnie inaczej odebrane przez badacza procesów narracji, a inaczej przez przeciętnego czytelnika analizowanej wypowiedzi pisemnej.

Praktyka badania fenomenów zjawisk organizacyjnych w procesie rozwoju organizacji uznaje za ważne decyzję o rozróżnieniu między pisaniem narracji, które służy organizacyjnemu uporządkowaniu i zaprezentowaniu zebranych danych, a czytaniem narracji, wymagającym krytycznego odniesienia się do już istniejących tekstów pisanych. Kolejnym istotnym z punktu widzenia analizy narracji elementem jest decyzja o kierunku, w jakim poddajemy analizie teksty z góry w dół – wówczas krok po kroku narasta stopień komplikacji w miarę narastania ilości danych jakościowych wynikających z tekstu, czy też z dołu do góry, a wtedy wiele równorzędnych danych będzie pojawiać się symultanicznie, od badacza zaś będzie zależał dostrzeżenie ich wszystkich.

Ważną rolę odgrywa również podejście filozoficzne: czy będziemy wychodzić z założeń realizmu, a wówczas analizowane teksty będą mieć charakter wręcz wykładni o prawdzie; z założeń konstruktywizmu, zgodnie z którym fenomeny stają się widoczne w miarę jak narrator kontynuuje narrację i ich opis; czy też z założeń podejścia krytycznego, charakteryzującego się tym, że wypowiedzenie, napisanie czy upublicznienie narracji staje się przyczynkiem do zmiany i rozwoju organizacji.

Różnicować je będzie także przyjęta konwencja literacka [Riessman 1993], jaką posługuje się narrator – czy jest to opowieść przygodowa, przypowieść moralna, romantyczna komedia/tragedia czy farsa. Szczególnie widoczne stają się to w podziale na historie, sploty wydarzeń, w których prezentowane decyzje, zdarzenia i konsekwencje mają swoich zwolenników, przeciwników, określone warunki sprzyjające jednej z tych grup; narastające konsekwencje, będące wynikiem akumulowania się zdarzeń w szeregach czasowych, narracje wielokrotnie powtarzane, w których zdarzenia dzieją się w sposób z góry zaplanowany i powtarzalny; narracje hipotetyczne, opisujące fenomeny mające miejsce jedynie hipotetycznie; czy narracje tematyczne, wskazujące na te fenomeny bez względu na ich czasowe umiejscowienie, co do których zachodzi silna zbieżność tematyczna.

Istniejący szerszy nurt badań narracji przyjmuje ją zatem jako wypowiedziany lub zapisany zbiór połączonych zdarzeń (logicznie w rozumieniu autora tych rozbudowanych stwierdzeń), czyli historię [Gabryś, Bratnicki 2010]. Zwyczajowo

<sup>1</sup> Podstawę koncepcyjną tego punktu stanowią rozważania zawarte w: [Gabryś 2012].

przyjmuje on konieczność zaistnienia, z jednej strony następstwa zdarzeń, z drugiej niezbędna jest, przynajmniej w minimalnym stopniu, współzależność między tymi zdarzeniami. Charakteryzuje ją liniowy przepływ czasu, uwzględniający trzy podstawowe etapy: wstęp, część środkową i zakończenie. Podejście to jest jakościową próbą przybliżenia, zinterpretowania oraz zanalizowania danych o charakterze jakościowym.

#### **4. Wykorzystanie ujęcia narracyjnego w badaniach nad zarządzaniem wiedzą**

Zaprezentowane wyniki analizy narracji mają charakter analityczny w odniesieniu do konkretnego przykładu, a nie szerokiej i uniwersalnej generalizacji znanej z badań ilościowych, stąd ich wykorzystanie i przenoszenie wyników na większą próbę jest nieuprawnione. Dokonując wyboru podmiotu do badań, kierowano się następującymi kryteriami:

- okres aktywnego funkcjonowania pozwalający na badania historyczne w ujęciu przedstawionych teoretycznie dylematów wiedzy i uczenia się,
- analiza powinna opierać się na wydarzeniach zarządzania wiedzą jako kluczowym zasobie podmiotu, mającym tym samym wpływ na jego przetrwanie i rozwój,
- ze względu na „wrażliwy charakter” części danych organizacja powinna podlegać prawom spółek giełdowych prezentujących informacje w sposób transparentny i rzetelny.

W badaniu korzystano z raportów rocznych udostępnionych przez Spółkę za lata 2011 i 2012 oraz z materiałów prasowych zawartych w miesięczniku „Polska Energia”. Badany podmiot spełniał wyróżnione kryteria i charakteryzował się następującymi cechami: Grupa TAURON jest jednym z największych podmiotów gospodarczych w Polsce – dysponuje kapitałem własnym 16,5 mld zł. Holding jest największym dystrybutorem energii elektrycznej w kraju. Sieci dystrybucyjne spółek należących do grupy obejmują 18,3% powierzchni kraju. Usługi dystrybucyjne świadczone są na obszarze ponad 57 tys. km<sup>2</sup>, za pośrednictwem 223,7 tys. km linii energetycznych. Spółki skupione w Grupie TAURON sprzedają około 35,5 TWh energii elektrycznej (w 2011 r.) ponad 5,2 mln odbiorców końcowych. Ponadto holding kontroluje 20% polskich zasobów węgla kamiennego oraz osiąga 5% wskaźnik krajowego wydobycia węgla kamiennego. Grupa TAURON jest drugim co do wielkości producentem energii elektrycznej w Polsce. Moc elektrowni skupionych w Grupie w 2011 r. to około 5,6 GW. Grupa TAURON to także największy dostawca ciepła na Górnym Śląsku<sup>2</sup>.

Podejmując się wstępnej próby analizy istniejącego podejścia do radzenia sobie z dylematami wiedzy i uczenia się w badanej organizacji, wybrano najbardziej cha-

<sup>2</sup> Źródło: <http://www.tauron-pe.pl/tauron/grupa-tauron/Strony/o-grupie-tauron.aspx>(15.02.2013).



rakterystyczne określenia i stwierdzenia nawiązujące bezpośrednio do analizowanych dychotomii, a powstałych jako określona historia, będąca wynikiem narracji jednego autora, prezesa zarządu firmy. Stosunkowo szybko można dostrzec traktowanie wiedzy jako specyficznego zasobu, niezbędnego na drodze rozwoju organizacji (odpowiednie kadry; działania zmierzające do budowy elektrowni jądrowej; troska o kompetencje naszych pracowników). W opisywanej historii narrator staje wyraźnie po jednej z możliwych perspektyw filozoficznych, opisując wybrane zdarzenia, a mianowicie:

- realizm – *poszerzenie kompetencji; działania zmierzające do budowy elektrowni jądrowej; pierwszą edycję studiów podyplomowych z zakresu energetyki atomowej, w której udział wzięło 37 osób;*
- subiektywizm – *by nasi pracownicy czuli się dobrze w miejscu pracy i mogli realizować swoje ambicje zawodowe;*
- lokalizacja zewnętrzna – *krakowska Akademia Górniczo-Hutnicza;*
- kontrola – *nasze działania mają prowadzić do wzrostu kompetencji pracowników; studia podjęło 26 osób (dziesięciu pracowników TAURON Polska Energia S.A., dziewięć osób z PKE, trzy z EnergiiPro, dwie z PEC w Dąbrowie Górniczej oraz po jednej z EC Tychy i ESW);*
- planowanie długookresowe – *pierwszą edycję studiów podyplomowych z zakresu energetyki atomowej, w której udział wzięło 37 osób; podjęto ponownie współpracę z Akademią Górniczo-Hutniczą.*

„Jednym z kluczowych aspektów związanych z zatrudnieniem w Grupie TAURON jest troska o kompetencje naszych pracowników. W ramach ich podnoszenia m.in. umożliwiamy zatrudnionym w Grupie osobom podjęcie studiów podyplomowych. Zamierzamy podjąć działania zmierzające do budowy elektrowni jądrowej. By działalność takiej jednostki była w ogóle możliwa, niezbędne są odpowiednie kadry. Znaleźliśmy sposób, by umożliwić naszym pracownikom *poszerzenie kompetencji* w tym zakresie. W roku akademickim 2009/2010 *krakowska Akademia Górniczo-Hutnicza* zorganizowała dla nas *pierwszą edycję studiów podyplomowych z zakresu energetyki atomowej, w której udział wzięło 37 osób*. W marcu 2011 roku rozpoczęła się druga edycja studiów. W roku akademickim 2011/2012 *studia podjęło 26 osób (dziesięciu pracowników TAURON Polska Energia S.A., dziewięć osób z PKE, trzy z EnergiiPro, dwie z PEC w Dąbrowie Górniczej oraz po jednej z EC Tychy i ESW)*” [Raport roczny firmy za 2011].

„Jednym z kluczowych aspektów związanych z zatrudnieniem w Grupie TAURON jest troska o kompetencje naszych pracowników. W ramach ich podnoszenia w 2011 roku *podjęto ponownie współpracę z Akademią Górniczo-Hutniczą* w Krakowie, której efektem było uruchomienie II edycji studiów podyplomowych »Energetyka jądrowa« z udziałem 26 pracowników Grupy TAURON. Od lutego 2012 roku *realizowany jest projekt szkoleniowy »Firma z energią«* dofinansowany ze środków Unii Europejskiej. Zależy nam na tym, *by nasi pracownicy czuli się dobrze w miejscu pracy i mogli realizować swoje ambicje zawodowe*. W celu motywowania kadry

*wprowadzamy system premiowy. Dbamy też o bezpieczeństwo i higienę pracy. Nasze działania mają prowadzić do wzrostu kompetencji pracowników*" [Raport roczny firmy za 2012].

Jak pokazuje podjęta próba analizy, problematyka zarządzania wiedzą jest traktowana w specyficzny i charakterystyczny sposób. Można zaobserwować pójście w kierunku realizmu, subiektywizmu, zewnętrznego umiejscowienia wiedzy, eksploatacji i daleko idących planów związanych z procesem uczenia się uczestników organizacji. Przyjęta perspektywa zarządzania wiedzą w badanej organizacji ma wiele cech charakterystycznych dla firm dużych, o korporacyjnym nastawieniu do pracowników (klimat organizacyjny) i stosunkowo niskim poziomem przedsiębiorczości organizacyjnej.

## 5. Zakończenie

Ważnym aspektem realizacji procesów zarządzania wiedzą w organizacji na drodze rozwoju jest świadomość ich wagi jako kluczowego czynnika decydującego o zdołaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Wiedza sama w sobie może być postrzegana jako bezcelowa aż do chwili jej przeobrażenia w praktyki zarządzania [Fuller 2002] z naciskiem na włączenie jej w programy realizacji celów rozwojowych. Zadanie to nie jest proste, gdyż niełatwo praktykom zarządzania radzić sobie z nieprzewidywalnością, multidyscyplinarnością czy wielotorowością występowania wiedzy.

Osobnym obszarem dociekań przyszłych badań staje się charakterystyka uczestników procesów zarządzania wiedzą, których indywidualne nastawienie na rozwój może wiązać ich bardziej z wykonywaną profesją niż z organizacją [Olszewska 2001]. Stanowiąc to może pole potencjalnego konfliktu, zwłaszcza tam, gdzie silne poczucie autonomii, czy szerzej – ukierunkowania zawodowo-osobistego stanie na drodze autorytarnego narzucenia poglądów na rzeczywistość organizacyjną, zasad z nią związanych czy struktur, wokół których powstają [Rosenbaum 1991, s. 30-35]. Wymaga to wprowadzenia do organizacji zasad zarządzania wiedzą wspartych większą uwagą i wyczuciem podejmowanych wyzwań rozwojowych, wykazywania się otwartością na inicjatywy, docenianiem radzenia sobie z wieloznacznością wspartego eksperymentowaniem czy mówiąc ogólniej wyższym poziomem wolności w miejscu pracy z uwzględnieniem motywacji pozafinansowej [Tovstiga 1999, s. 731-744]. Chociaż zaproponowane wskazówki mogą być niewystarczające dla prawidłowej i holistycznej charakterystyki uczestnika organizacji opartej na praktykach zarządzania wiedzą, to mimo wszystko pozwalają one w przybliżeniu zobrazować istotność i ważkość tego procesu.



## Literatura

- Bratnicki M., *Organizational entrepreneurshipcape: contradictions, processes, dimensions, forms and questions*, Academy of Business, Dąbrowa Górnicza 2004.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working knowledge: How organizations manager what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Fuller S., *Knowledge management foundations*, Butterworth-Heinemann, London 2002.
- Gabryś B.J., *Aplikacyjność dyskursu organizacyjnego w badaniach nad przedsiębiorczym rozwojem organizacji*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 115, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
- Gabryś B.J., Bratnicki M., *How pre-crisis temporal perspective effect level of corporate entrepreneurship: Empirical results from transitions economy*, [w:] C. Reed, T. Keenoy, C. Oswick, I. Sabelis, S. Ybema, *Organizational Discourse: Crises, Corruption, Character and Change*, Queen Mary University of London, London 2010.
- Grant R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, Strategic Management Journal, 1996, vol. 17, s. 109-122.
- Hayek F.A., *The use of knowledge in society*, American Economic Review, 1945, vol. 25, s. 519-530.
- Maula M., *Organizations as learning systems. "Living composition" as an enabling infrastructure*, Elsevier, Amsterdam 2006.
- Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Riessman C.K., *Narrative Analysis*, Sage, Newbury Park 1993.
- Rosenbaum B., *Leading today's professional*, Research-Technology Management, 1991, vol. 34, no. 2, s. 30-35.
- Schultze U., Stabell C., *Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research*, Journal of Management Studies, 2004, vol. 41, s. 549-573.
- Teece D.J., *Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context*, Long Range Planning, 2000, vol. 33, s. 35-54.
- Tovstiga G., *Profiling the knowledge worker in the knowledge-intensive organization: Emerging roles*, International Journal of Technology Management, 1999, vol. 18, s. 731-744.

## Źródło internetowe

<http://www.tauron-pe.pl/tauron/grupa-tauron/Strony/o-grupie-tauron.aspx> (15.02.2013).

### SELECTED DILEMMAS CONCERNING LEARNING AND KNOWLEDGE FROM NARRATIVE PERSPECTIVE

**Summary:** Basic idea behind the paper is to present area of knowledge and learning from narrative perspective. From knowledge based view five specific dichotomies of knowledge and learning are proposed and discussed. The research is based on narrative approach, specially from historical point of view, with a preliminary analysis of managing director written reports from the knowledge management perspective. Final results and recommendations for practitioners are proposed.

**Keywords:** knowledge based perspective, organization's growth, narrative approach.