

*Józef Penc*

# Menedżerowie w uczącej się organizacji

## Uwagi wstępne

**K**ażda organizacja rozumiana jako zespół ludzi mających wspólny cel i posługujących się określonymi zasobami i procesami do jego realizacji, wyodrębniony ekonomicznie i noszący charakter społeczny, musi się stale zmieniać i doskonalić siebie i swoje stosunki z otoczeniem. Musi być organizacją inteligentną, wrażliwą na zmiany i uczącą się nowego. Musi służyć celom systemów ją otaczających, aby osiągać coraz większe własne korzyści i przychylność osób oraz instytucji, które mają wpływ na jej pozycję w otoczeniu i na jej przyszłość<sup>1)</sup>.

Taka organizacja powiększa stale swoje największe bogactwo – wiedzę, która dla współczesnej firmy staje się uniwersalnym substytutem wszystkich zasobów: kluczowym zasobem rozwiniętej organizacji, bardziej nawet istotnym niż kapitał finansowy. W rezultacie, staje się ona organizacją wysoko zintelektualizowaną, zdolną do konkurencji<sup>2)</sup>.

Tworzenie takiej organizacji przebiega według pewnego cyklu, w którym fazami są: poznanie (świadomość), adaptacja, innowacja i realizacja, tworząc sieć wzajemnie powiązanych dziewięciu podstawowych elementów, takich jak: przyswajanie, zrozumienie, nauczanie, rozwiązywanie, komunikacja, myślenie, wartość, zachowanie i wiedza<sup>3)</sup>.

Świadomość (wiedza, przyswajanie i rozumienie) oznacza zdolność do rozpoznania i przewidywania odpowiedniej potrzeby otoczenia oraz powiększania posiadanej wiedzy o zjawiskach. Stara i nowa wiedza wzbogaca proces zrozumienia i wyzwala możliwość patrzenia perspektywicznego oraz odczytywania rezultatów. Świadomość firmy powinna rzecz jasna uwzględniać perspektywę strategiczną, aby mogła ona dostosować swoje możliwości i potencjał do odpowiednich trendów rozwoju (por. rysunek 1).

Adaptacja (nauczanie i rozwiązywanie) oznacza zdolność do reagowania na elastyczność potencjalnych problemów poprzez wykorzystanie aktualnej wiedzy i znalezienie sposobów dopasowania problemów do odpowiedniego środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Zakres adaptacji w firmie określa kompetencje przez wykorzystanie posiadanej wiedzy i wdrożenie procesu intensywnego uczenia się rozwiązywania nowych problemów generowanych przez szybkie zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu.

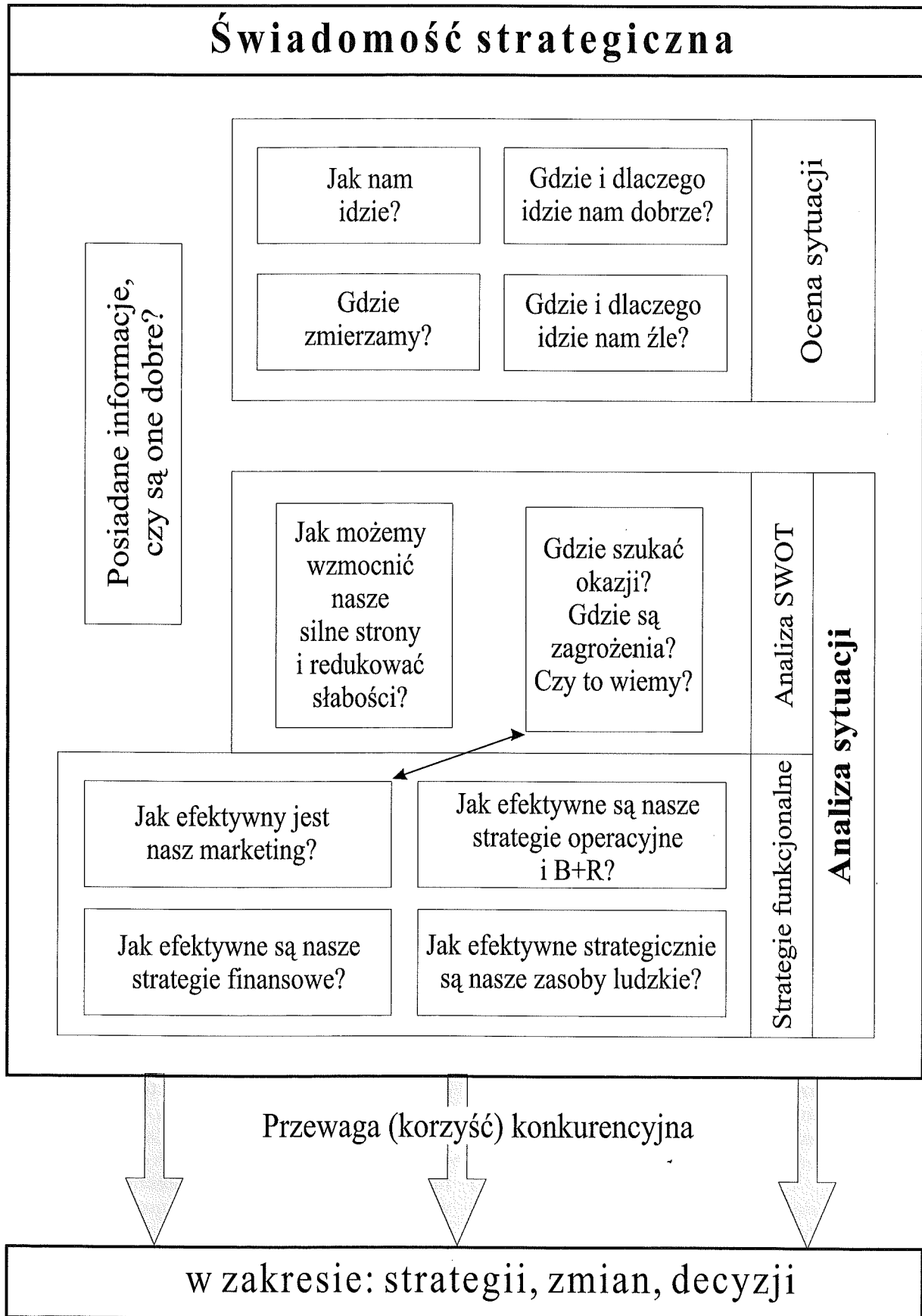
Innowacje (myślenie i komunikowanie) oznacza zdolność do kreowania nowej wiedzy w celu łączenia wykorzystania wpływu i rozwoju otoczenia oraz sytuacji w samej organizacji. Poszerzanie zdolności do innowacji wymaga stałego pobudzania kreatywności pracowników, która powinna wynikać z wewnętrznej potrzeby i chęci działania pracownika. Jest to bardzo ważne zadanie naczelnego kierownictwa każdej organizacji, gdyż zdolność do innowacji stanowi dzisiaj zasadniczy, a często nawet jedyny, środek zwiększania przewagi konkurencyjnej firmy.

Realizacja (wartości i zachowania) oznacza zdolność do wykorzystania odpowiedniej wiedzy i określenia zestawu efektywnych kompetencji oraz przekształcenia ich we wzorce zachowania w codziennej nietypowej działalności. W procesie realizacji szczególnie ważne jest przyjęcie i przestrzeganie norm i wartości. Muszą być one autentyczne, aby mogły stanowić odpowiednie wzorce zachowań dla ludzi, którzy przecież mają swoje własne potrzeby i interesy, nie zawsze rzecz jasna zbieżne z potrzebami i interesami firmy. Firma więc musi kształtować społeczność wyznającą wspólne wartości.

Badania amerykańskie wykazały, że wspólne wartości<sup>4)</sup>:

- pobudzają poczucie własnej skuteczności,
- zwiększają lojalność w stosunku do organizacji,
- ułatwiają osiągnięcie zgody co do kluczowych celów organizacji i jej członków,
- zachęcają do etycznie właściwych zachowań,
- sprzyjają wyteżonej i ofiarnej pracy,
- redukują poziom stresu i napięcia związanego z pracą,
- rozwijają poczucie dumy z przynależności do organizacji,
- ułatwiają zrozumienie zadań stojących przed pracownikami,
- zachęcają do pracy zespołowej i kreowania ducha firmy.

Nowoczesna firma musi się więc stawać organizacją inteligentną, a nawet wysoce zintelektualizowaną i coraz większą uwagę musi przywiązywać do tworzenia potencjału intelektualnego swoich pracowników. O jej efektywności i pozycji na rynku przestaje decydować nakład materiału i pracy fizycznej, a podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej staje się „inteligentne przetwarzanie”, czyli wiedza zawarta w produkcie<sup>5)</sup>. Wiedza w takiej



Rys. 1. Świadomość strategiczna w zarządzaniu firmą

Źródło: J.L. THOMPSON, *Strategic Management. Awareness and Change*, London 1993, s. 37.

firmie staje się czynnikiem strategicznym, dobrem dostępnym dla wszystkich, a jej kierownictwo tworzy klimat sprzyjający twórczości i innowacji, zapewniając szeroki dostęp do informacji, współpracę i poparcie, odpowiednie zasoby finansowe, materialne i ludzkie, inwestując w badania i pozostawiając swobodę w wyborze i rozwiązywaniu problemów, a także tolerując i zachęcając do podejmowania ryzyka<sup>6)</sup>. Taka organizacja wyróżnia się tym, że *„w większym stopniu niż inne organizacje ma zdolność i gotowość do poznawczego oczekiwania. Ponadto potrafi w sposób stosunkowo obiektywny rozróżniać, czy powstające problemy w zarządzaniu mogą (jeszcze) zostać rozwiązane w ramach istniejącej struktury, czy też wymagają raczej rozwiązania innowacyjnego i zmieniającego system”*<sup>7)</sup>.

Ucząca się organizacja powstaje dzięki stałemu podnoszeniu wiedzy i zmianie mentalności pracowników, którzy uczą się przejmowania większej odpowiedzialności i korzystania z szerszych swobód, większej przedsiębiorczości w myśleniu i działaniu. Nie jest to jednak proces automatyczny i nie powinien też być kojarzony z seminariami i kursami. Uczycie trzeba się przede wszystkim w procesie pracy: na podstawie własnych osiągnięć i błędów, od klientów, konkurentów i specjalistów. Bez „sponsora” na górze nie ma też uczącej się organizacji.

Proces uczącej się organizacji muszą zatem prowadzić menedżerowie wysokiego szczebla, korzystając z fachowych porad ekspertów i doradców, którzy znają metody socjotechniczne, umieją przekonywać do zmian, przekazują krytyczne oceny. Menedżerowie muszą zmienić zupełnie sposób pojmowania swoich ról jako przełożonych i rozumienie zarządzania, które oznacza dzisiaj przede wszystkim pobudzanie przedsiębiorczości, rozumianej jako *„umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania nowych możliwości produkcyjnych, usługowych czy organizacyjnych dających szansę na duży zysk, w warunkach braku pewności co do sukcesu całego przedsięwzięcia”*<sup>8)</sup>. Muszą więc zmienić swój styl kierowania zespołami ludzkimi, zrozumieć, że nowoczesne kierowanie nie polega na sprawowaniu władzy nad innymi, lecz na utrzymaniu i rozwijaniu systemu współpracy, zapewnieniu harmonijnych stosunków między ludźmi, koncentrowaniu ich energii, ukazywaniu kierunków (wizji przyszłości), wytwarzaniu wiary w wytyczone cele, zapewnieniu optymalnych warunków pracy i pozytywnego nastawienia do wszelkich zmian w organizacji.

W uczącej się organizacji powinno więc dominować zarządzanie przedsiębiorcze, czyli taki zestaw działań skierowanych na jej zasoby i takie środki motywacji, aby nie tylko menedżerowie, ale także pracownicy byli „chcivi nowych rzeczy” i by stale poszukiwali zmian, szybko na nie reagowali i wykorzystywali je jako okazje do podejmowania nowych działań i weryfikowania ich rezultatów na rynku<sup>9)</sup>. Aby mieli oni takie nastawienie, muszą się stawać

coraz bardziej kreatywni, tzn. muszą być bardziej motywowani przez zainteresowanie problemami niż przez wyższą płacę, która także powinna zależeć w sposób zasadniczy od ich energii i inicjatywy zaangażowanej w poszukiwanie i zastosowanie nowych pomysłów i innowacji.

## Menedżer jako organizator i przywódca

**K**ażda organizacja, by mogła kontynuować swoje istnienie i działanie, powinna być efektywna, tzn. powinna osiągać nie tylko optymalne relacje korzyści do ponoszonych kosztów, lecz także wyzwalać zasoby ludzkiej energii i inwencji do urzeczywistniania wyznaczonych celów. Tę efektywność powinni zapewnić firmie jej menedżerowie. Taka jest zresztą ich podstawowa funkcja. *„Menedżer – pisze Z. Zbichorski – tworzy całość, większą niż suma jej części składowych, ma tworzyć efektywną produkcję, która wytwarza więcej niż wynosi suma włożonych w nią zasobów. Podobnie jak dyrygent orkiestry symfonicznej tworzy muzyczną całość; menedżer jest zawsze kompozytorem i dyrygentem. Musi harmonizować trzy główne funkcje przedsiębiorstwa; zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie niższymi menedżerami i zarządzanie pracownikami i pracą. Menedżer musi planować każde działanie, brać pod uwagę najbliższą i długofalową perspektywę”*<sup>10)</sup>.

Warunkiem zapewnienia firmie niezbędnej efektywności jest przede wszystkim skuteczne nią zarządzanie. Oznacza ono umiejętność wyboru właściwych celów, czyli właściwych rzeczy do zrobienia. Każdy menedżer powinien więc być skuteczny, tzn. znajdować właściwe przedmioty działania i w optymalny sposób koncentrować na nich zasoby i wysiłki. *„Być skutecznym – pisze P.F. Drucker – to właściwe pojęcie dla szefa (...). gdziekolwiek dany szef pracuje, w biznesie czy w szpitalu, w jakiejś agencji rządowej czy w związku zawodowym, na uniwersytecie czy w armii, oczekuje się od niego przede wszystkim, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy. A to po prostu oznacza, że oczekuje się od niego skuteczności”*<sup>11)</sup>.

Skutecznego menedżera trudno jest opisać, trudno jest nakreślić jakiś wzorec dobrego „przywódcy”. Skuteczni menedżerowie, których spotykamy służbowo czy prywatnie różnią się między sobą temperamentami i zdolnościami, sposobem bycia – słowem wszystkim tym, co różni od siebie różnych ludzi, a więc także tych „nieskutecznych”. Jednakże w jakiejś dziedzinie są oni z pewnością kompetentni i potrafią rozwiązywać właściwe dla niej problemy w sposób efektywniejszy od innych, którymi zazwyczaj kierują.

U menedżerów ceni się różne cechy charakteru oraz umiejętności teoretyczne i praktyczne. Równie dobre efekty mogą osiągnąć ludzie o różnych charakterach i zdolnościach. Jednakże ci, którzy zwrócili na siebie uwagę swoimi ponadprzeciętnymi re-

zultatami, mają wiele cech wspólnych, które zapewniają im status wybitnego menedżera, zdolnego do osiągnięcia sukcesu. Wyróżniają się oni nieprzeciętnym zaangażowaniem w pracę, gruntownym wykształceniem, są entuzjastami, wiedzą, jaką chcą iść drogą, mają świadomość stopniowych celów swego wysiłku i przemyślany wybór środków do ich osiągnięcia, potrafią dostrzegać zachodzące w otoczeniu zmiany i wykorzystywać je jako podstawę do kreatywnych i zyskowych działań. Wielu specjalistów uważa, że źródeł ich sukcesu należy szukać w ich postawie, w stosunku do życia. Postawa, ufność we własne siły i wreszcie rozwój naturalnych zdolności są czynnikami rozstrzygającymi.

Praktyka zarządzania na Zachodzie wykształciła cztery wzorce osobowe (profile psychologiczne) menedżerów. Są to: menedżerowie odważni, wyzywający, niezadowoleni i konformiści<sup>12)</sup>.

**Menedżerowie odważni** to menedżerowie „zmierający naprzód” w kierunku przyszłego kształtu organizacji. Dążą oni do zaprezentowania się jako ludzie wartościowi, dojrzały, umiejący się przysłużyć sprawie, na której im zależy. Ich odwaga wynika z posiadanej wiedzy i doświadczenia, na podstawie których formułują swój osąd o funkcjonowaniu organizacji. Jeśli źle ona funkcjonuje, cierpi na tym ich poczucie własnej wartości, czują się urażeni w swej zawodowej dumie. Identyfikują się oni z organizacją i starają się dostarczyć wskazówki do pożądanej odnowy organizacji.

**Menedżerowie wyzywający** to menedżerowie „sprzeciwiający się” istniejącej strukturze funkcjonowania organizacji. Pragną oni również odnowy, lecz zacierają do tego poprzez wykazanie niekompetencji przełożonych, domagają się ukarania winnych za błędy popełnione w przeszłości i są stale nastawieni na konfrontację z aktualną władzą.

**Menedżerowie niezadowoleni** to menedżerowie „oddalający się” od organizacji. Odrzucają oni zastany porządek, lecz nie są zdolni do wypracowania żadnego programu zmian na lepsze, brakuje im energii, ambicji i chęci działania. Odczuwają swoją sytuację jako beznadziejną, ale nie wierzą w odnowę, w jej sens i potrzebę. Nie identyfikują się z organizacją, utrzymują wobec niej dystans i odgradzają się od panujących w niej niewygód i uciążliwości.

**Menedżerowie konformiści** to menedżerowie „płynący z prądem”. Uznają oni organizację w jej obecnym kształcie za rozwiązanie optymalne, pragną, aby była ona taka sama w przyszłości, a domaganie się jej zmiany traktują jako „sianie zamętu”. Ich motywacją jest dążenie do bycia akceptowanym w organizacji, niekwestionowania jej porządku i bronięcia wartości utrwalających ich pozytywny obraz i zajmowaną pozycję.

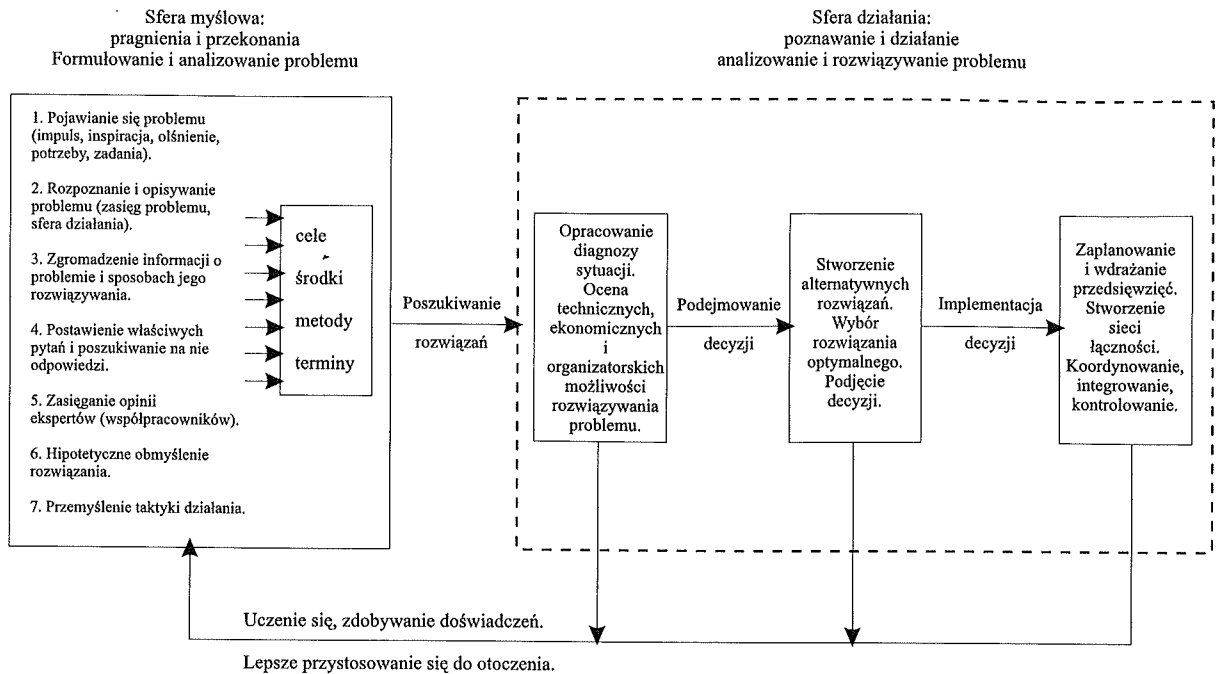
Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga oczywiście menedżerów odważnych, zmierzających ku lepszej organizacji, wprowadzających zmiany, a nawet zmian poszukujących, potrafią-

cych szybko reagować na ich pojawienie się oraz wykorzystywać je jako sposobności do podejmowania nowych ryzykownych działań. Obecnie, w trudnych czasach transformacji, szczególne znaczenie ma właśnie odwaga, chęć podejmowania ryzyka i ponoszenia za nie odpowiedzialności<sup>13)</sup>. Zarządzanie nie jest dzisiaj administrowaniem, a więc tą funkcją, którą może pełnić człowiek słaby, chwiejny i nie mający odwagi działania. Menedżer musi wprowadzać zmiany, narażając się przy tym wszystkim, którzy preferują sprawdzone sposoby i statyczne modele, w ostateczności prowadzące do stagnacji i ruiny. Musi on planować przyszłość swoją i swojej firmy możliwie dokładnie i na wiele lat. Musi przewidywać i oceniać przyszłe wydarzenia, oczekiwać ich i umieć je wykorzystywać. Musi nawet przygotowywać różne warianty postępowania na różne ewentualności<sup>14)</sup>. Musi też stale podejmować mniej lub bardziej odważne decyzje, a każda odważna decyzja zawiera ryzyko, od którego nikt nie może go uwolnić. Jeśli opanuje go lęk przed wydarzeniami i brak wiary w podejmowanie decyzji, szybko straci sprawność działania. Toteż musi on wychodzić naprzeciw wydarzeniom, korzystając z odpowiednich informacji. Jednakże informacje pozwalają wnioskować, przewidywać, lecz przyszłość nigdy nie jest pewna. Zarządzanie wymaga więc w tych warunkach wiele twórczej i inspirującej energii, pomysłowości i wyobraźni, a nawet eksperymentowania, czyli stosowania śmiałych rozwiązań w niepewnych sytuacjach i dbałości o to, aby wszyscy zacierali w pożądanym kierunku, a więc umiejętności kreatywnego rozwiązywania problemów wynikających z relacji przedsiębiorstwo-otoczenie. Model takiego rozwiązania prezentuje rysunek 2.

„Wzorcowemu” menedżerowi przypisuje się dzisiaj różne, bardzo pozytywne cechy. Uważa się, że musi on mieć zarówno autorytet formalny, jak i nieformalny – zasadzający się na władzy, umiejętnościach fachowych (kompetencji) i racjonalności działania (kreatywności). Musi on mieć osobowość „wartą” tego, aby go słuchać. W świetle opinii różnych specjalistów zajmujących się zarządzaniem, w przeszłości cechy wybitnego menedżera to:

- wysokie kwalifikacje zawodowe (doskonały specjalista), wiedza psychologiczna i zdolności organizacyjne;
- umiejętności komunikowania się z ludźmi i rozumienia ludzi, uznanie dla ich poczucia wartości i osobistego znaczenia;
- poczucie odpowiedzialności społecznej i zmysł pracy zespołowej;
- stwarzanie pozytywnej motywacji do pracy i dbanie o właściwą atmosferę pracy;
- bezpośrednie, odważne zaangażowanie się w problemy, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności;
- dbałość o wspólne interesy i uznane wartości, poczucie wspólnoty przy rozwiązywaniu problemów;





**Rys. 2. Model rozwiązywania problemów w firmie**

Źródło: opracowanie własne.

- umiejętność kalkulacji i analizowania poziomu ryzyka (ryzyko antycypowane i kontrolowane), poszukiwania szans i szybkiego reagowania na pojawiające się okazje;
- koncentracja działań na podstawie ustalonych priorytetów oraz cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów;
- zdolność do działania pod naciskami zewnętrznymi, utrzymywania sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomość granic własnych możliwości (odporność na frustracje i obciążenia psychiczne);
- uczciwe załatwianie spraw z innymi partnerami (uczciwość i wiarygodność poczynań), tworzenie atmosfery szczerości i otwarcia, uprzejmość i wyrozumiałość oraz jasne wyrażanie swoich myśli;
- poczucie własnej wartości, pewność siebie i przedsiębiorcze myślenie, zdolność przewidywania i przekonywania, umiejętność godzenia racjonalności z intuicją;
- posiadanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rozumienie konieczności zmian jako podstawy kreatywnych i zyskowych działań oraz łączenie zagadnień bieżących z perspektywicznymi;
- odczuwanie potrzeby uzupełniania zdobytej już wiedzy, rozszerzania praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenie do osiągania wysokiego poziomu profesjonalizmu (swoistego mistrzostwa w działaniu).

Józef Penc

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Te osoby i instytucje nazywają się *stakeholders* (zainteresowani, „interesariusze”). „Organizacja – piszą G.G. Dess i A. Miller – musi wychodzić naprzeciw potrzebom

różnych »klientów«, jak: konsumenci, dostawcy, pracownicy, właściciele i publiczność w szerokim znaczeniu. Grupy te nazywamy *stakeholders*, ponieważ one same mogą decydować o sukcesie bądź klęsce organizacji” (G.G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 4).

- <sup>2)</sup> Por. A.H. TOFFLEROWIE, *Budowa nowej cywilizacji*, Wyd. „Zysk i Ska”, Poznań 1996, s. 38–55.
- <sup>3)</sup> W.M. GRUDZEWSKI, J. HEJDUK, *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4, s. 3–22.
- <sup>4)</sup> *Lider przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITHA i R. BECKHARDA, Business Press, Warszawa 1997, s. 122.
- <sup>5)</sup> Por. A.H. TOFFLEROWIE, *Budowa nowej cywilizacji*, cyt. wyd., s. 57.
- <sup>6)</sup> R.A. WEBBER, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 486–487.
- <sup>7)</sup> H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 308.
- <sup>8)</sup> W.T. BIELECKI, *Skuteczna przedsiębiorczość*, „Master of Business Administration” 1997, nr 2, s. 23.
- <sup>9)</sup> P.F. DRUCKER, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 30–38.
- <sup>10)</sup> Z. ZBICHORSKI, *Rewolucja menedżerska*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1997, nr 11, s. 7.
- <sup>11)</sup> P.F. DRUCKER, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 13.
- <sup>12)</sup> N.A. HORNSTEIN, *Managerial Courage: Individual Initiative and Organization Innovation*, „Personel” 1986, nr 7, s. 16–21.
- <sup>13)</sup> Por. K. DOKTÓR, *Zawód menedżera w warunkach transformacji*, „Master of Business Administration” 1997, nr 4, s. 40–42.
- <sup>14)</sup> Por. D. HAHN, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2, s. 21–36.

Autor – dr hab. jest profesorem nadzwyczajnym Politechniki Łódzkiej, członkiem KNOiZ PAN.