



## Regina Lenart-Gansiniec

Uniwersytet Jagielloński  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Instytut Spraw Publicznych  
regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl

# ROZWÓJ ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ A ZARZĄDZANIE RELACJAMI

**Streszczenie:** Zarządzanie w XXI w. przyjęło nową orientację. Coraz częściej w centrum zainteresowań badań nauk o zarządzaniu znajdują się relacje, wiedza oraz procesy uczenia się organizacji. Podkreśla się znaczenie relacji: umożliwiają one dostęp do niezbędnych zasobów oraz budowanie konkurencyjności. Z kolei cenne zasoby, w szczególności w postaci wiedzy, stanowią budulec i podwalinę organizacji uczącej się. W artykule podjęto próbę zestawienia koncepcji organizacji uczącej się z elementami zarządzania relacjami oraz odnalezienia zależności występujących pomiędzy nimi. Artykuł składa się z trzech części. Część pierwsza ukazuje istotę i rolę relacji. W drugiej przedstawiono istotę koncepcji organizacji uczącej się. Trzecia przedstawia znaczenie zarządzania relacjami dla budowania koncepcji organizacji uczącej się.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie relacjami, uczenie się, wiedza, relacje, organizacja ucząca się.

## Wprowadzenie

Współcześnie w literaturze przedmiotu podkreśla się, że wiedza ma szerokie zastosowanie w organizacji. Jest ona podstawą poprawy procesów decyzyjnych oraz relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a także ich relacji z otoczeniem. Pozwala na szybkie reagowanie na zmiany, przewidywanie i wyprzedzanie działań konkurentów, a także podejmowanie działań adaptacyjno-korygujących i naprawczych. To dzięki niej jest możliwe samoorganizowanie i uczenie się całej organizacji.

Jednakże samo posiadanie wiedzy nie przynosi żadnych skutków dla organizacji, z kolei wiedza niestosowana nie ma wartości, a przestarzała i nieadekwatna do potrzeb ma wartość ujemną. Dodatkowo poleganie przez organizację tylko na własnych zasobach wydaje się niewystarczające [Conner, Prahalad,

1996; Grant, Baden-Fuller, 2004]. A zatem niezbędne jest stałe uzupełnianie i pozyskiwanie nowej wiedzy [Lenart, 2014].

Tym samym kluczową rolę w pozyskiwaniu wiedzy odgrywa nawiązywanie, budowanie i utrzymywanie więzi z otoczeniem [Czakon, 2006; Wójcik-Karpacz, 2013]. Współpraca ta umożliwia dostęp do drogocennych, unikatowych zasobów [Ford et al., 1998]. Idąc dalej, odpowiednio ukształtowane relacje mają wpływ na istnienie i poziom rozwoju organizacji, sprzyjają osiągnięciu korzyści przez każdą ze stron oraz generowaniu renty relacyjnej [Stańczyk-Hugiet, 2011], przewagi konkurencyjnej, konkurencyjności.

Celem artykułu jest przybliżenie zarządzania relacjami, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji organizacji uczącej się. Przedmiotem opracowania jest także poszukiwanie zależności występujących pomiędzy nimi. Niniejszy tekst opiera się na kwerendzie literatury, jej analizie i krytyce. I stanowi przyczynek do dalszych badań, w szczególności o charakterze empirycznym.

Artykuł został podzielony na trzy części. Otwiera go krótkie wprowadzenie ukazujące istotną rolę oraz znaczenie relacji i zarządzania relacjami dla organizacji. Przedmiotem części drugiej jest przekrojowa prezentacja koncepcji organizacji uczącej się. Trzecia część przedstawia zależności występujące pomiędzy zarządzaniem relacjami i koncepcją organizacji uczącej się.

## **1. Istota zarządzania relacjami**

W języku potocznym relacja oznacza stosunek, oddziaływanie, zależność bądź związek między przedmiotami, pojęciami, wielkościami oraz między ludźmi lub grupami społecznymi. Często pojęcie relacji zamiennie używane jest z szeregiem pojęć pokrewnych, takich jak: partnerstwo, interakcja, powiązania, układy, zależności, więź czy związek. Nie są to jednak pojęcia tożsame i nie należy ich używać zamiennie. Wymienione synonimy stanowią raczej składniki czy specyficzne formy relacji. W szerokim ujęciu relacje uwzględniają takie kategorie, jak: różnorodne i wielorakie powiązania, wzajemność, zaufanie, zachęty, intensywność i wyłączość relacji. Relacje mogą być postrzegane w następujących ujęciach: sposób sformalizowania współpracy, dominujące sposoby zarządzania, relacje władzy w procesie współpracy czy treści relacji (tabela 1).

Tabela 1. Rodzaje relacji międzyorganizacyjnych

Data	Autor/ autorzy	Kryterium podziału	Rodzaje relacji
1	2	3	4
1986	L.G. Mattsson	kierunek relacji	strategiczne centrum relacji peryferyjnych
			relacje peryferyjne
			relacje opisane według układu poziomego
			relacje opisane według układu pionowego
			relacje komplementarne
			relacje współzawodniczące
			relacje o wąskim zakresie
			relacje o szerokim zakresie
			relacje złożone (sieciowe)
			relacje proste (między dwoma podmiotami)
			relacje dominujące ze względu na treści relacji i jej rodzaj
			relacje podporządkowane
			relacje mające niewielki wpływ na wartość dodaną strategicznego centrum
relacje mające znaczny wpływ na wartość dodaną strategicznego centrum			
1998	J. Child, D. Faulkner	zależność podmiotów	relacje całkowitej niezależności
			relacje pełnej zależności
2001	J.M. Hite, W.S. Hestery	ewolucja relacji	pierwotne relacje społeczne
			zakorzenione relacje rynkowe
			sieci ceniące spójność
			relacje eksploatawania
			relacje strukturalne
			historycznie ukształtowane path-dependent
intencjonalne zarządzanie siecią relacji			
2002	M. Bengston, S. Kock	zachowania firm	konkurencja
			współpraca
			koopetycja
			relacje koegzystencji
2005	A. Lefaix-Durand, D. Paulin, R. Kozak, R. Beauregard	natura relacji	relacje wrogości
		zarządzanie relacjami	relacje współpracy
			relacje nadzoru relacyjnego
2005	T.H. Pham	zależność podmiotów	relacje niezależne
			relacje zależne
2005	C.F. Hung	uzyskiwanie korzyści	relacje jednostronne
			relacje wzajemne
			relacje umowne
			relacje wymiany
			relacje symbiotyczne
			relacje manipulacyjne
			relacje eksploataujące

cd. tabeli 1

1	2	3	4
2007	G. Gereffi, J. Humphrey, Y. Sturgeon	mechanizm koordynacji	relacje rynkowe
			relacje modularne
			relacje relacyjne
			relacje poddańcze/niewolnicze
			relacje hierarchiczne
2007	de Witt, Meyer	rozkład władzy	relacje wzajemnej niezależności
			relacje nierównomierniej niezależności
			relacje wzajemnej zależności
			relacje nierównomierniej zależności
		cel relacji	relacje nastawione na dzielenie się zasobami
			relacje nastawione na integrację działań
			relacje nastawione na zgranie pozycji
		podmiot relacji	relacje pionowe wstecz (z dostawcami)
			relacje pionowe w przód (z nabywcami)
			bezpośrednie relacje poziome (z konkurentami)
			pośrednie relacje poziome (z konkurentami spoza branży)
			relacje z innymi podmiotami otoczenia w sferze: społeczno- -kulturowej
			relacje z innymi podmiotami otoczenia w sferze: ekonomicznej
			relacje z innymi podmiotami otoczenia w sferze: polityczno- -administracyjnej, technologicznej
relacje z innymi podmiotami otoczenia w sferze: technologicznej			
2010	P. Andersson, L.G. Mattsson	czas trwania relacji	relacje długookresowe,
			relacje krótkookresowe
			relacje temporalne

Źródło: Na podstawie: Zakrzewska-Bielawska [2014, s. 22-23].

Do rozwoju i uzyskania korzyści z relacji niezbędne są odpowiednie i celowe działania podtrzymujące [Pike, Fernström, Roos, 2005]. Podstawą jest formalny i nieformalny proces wymiany: począwszy od pojedynczej transakcji, po powtarzające się transakcje, miękkie relacje, twarde relacje, alianse strategiczne, kończąc na sieciach. W procesie tym, zazwyczaj przyczynowo-skutkowym, obydwie strony porozumiewają się między sobą i przekazują informacje na temat potrzeb, celów, preferencji. Ważne jest także wspólne podjęcie współdziałania ukierunkowanego na realizację zbieżnych celów i działań [Pike, Fernström, Roos, 2005].

Wszystkie podejmowane działania winny mieć charakter ciągły i usystematyzowany, trwale wpisany w systemy, metody i formalne praktyki organizacji. Dodatkowo w centrum całego procesu znajdują się pracownicy oraz decyzje dotyczące alokacji zasobów bazowych i tych posiadanych przez interesariuszy (tabela 2).

Tabela 2. Etapy zarządzania relacjami

Etapy zarządzania relacjami	Przebieg
Planowanie	Określenie roli relacji
	Rozpoznanie i wybór partnera
	Analiza potencjału organizacji w zakresie budowania relacji
	Określenie możliwości zarządzania relacjami
	Uzgodnienia wewnątrz- i międzyorganizacyjne w zakresie potencjału relacyjnego
	Ustalenie uwarunkowań aktywizacji relacji
Organizowanie	Ewaluacja wydajności nawiązywania relacji
	Wybór podmiotów i form współpracy
	Nawiązanie współpracy
	Przygotowanie do długotrwałej relacji
	Wybór systemów informacyjno-decyzyjnych
	Koordynacja w zakresie procesów, struktur, strategii oraz mechanizmów utrwalania relacji
Motywowanie	Ewaluacja podejmowanych działań związanych z kształtowaniem relacji
	Opracowanie systemu motywacyjnego
	Identyfikacja bodźców motywacyjnych
	Ustalenie systemu wartości i norm relacyjnych
	Dzielenie się wiedzą oraz dobrymi praktykami
Kontrolowanie	Ewaluacja działań motywacyjnych
	Ustalenie oczekiwanego stanu relacji
	Opracowanie wskaźników oceny relacji
	Opracowanie scenariuszy możliwych zdarzeń
	Bieżąca kontrola i ocena stanu relacji
	Analiza odchyłeń w zakresie budowania relacji
Kontrolowanie	Doskonalenie rozwiązań w zakresie budowania relacji
	Ewaluacja dokonanych działań

Źródło: Na podstawie: Sousa, Castro [2010, s. 365].

Podsumowując, można stwierdzić, że zarządzanie relacjami obejmuje szereg działań, które przyczyniają się do budowania odpowiedniego portfela relacji dostosowanych do specyfiki organizacji. Powoduje to, że wszelkie działania podejmowane w kierunku nawiązywania relacji nie mają charakteru przypadkowego i ukierunkowane są na uzyskiwanie jak największych korzyści zarówno dla organizacji, jak i interesariuszy. W związku z tym można stwierdzić, że zarządzanie relacjami to wybór odpowiedniej strategii, tworzenie prostych i nieskomplikowanych struktur, wprowadzenie systemu motywacyjnego promującego samodzielność, innowacyjność, inicjatywy.

## 2. Istota koncepcji organizacji uczącej się

Powstanie koncepcji organizacji uczącej się datowane jest na 1988 r. [Cyert, March, 1992; Seebacher, 2002, s. 144]. Wtedy to A. de Geus opublikował w „Harvard Business Review” artykuł, w którym porównał organizację do istot żywych [De Geus, 1988, s. 70]. W niektórych źródłach wskazuje się, że pierwsza praca dotycząca organizacji uczącej się była autorstwa B. Garratta. Jego zdaniem w organizacji uczącej się nieustannie trwa proces rozwoju [Garratt, 1987]. Tym samym uznaje się, że koncepcję organizacji uczącej się można porównać do poszukiwania świętego Graala, które motywuje i przekonuje organizację, aby nieustannie dążyła do zdobycia go [Jashapara, 1993, s. 52-62].

Rozwój koncepcji organizacji uczącej się rozpoczął się w 1990 r. od publikacji P. Senge’a pt. *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczącej się*. Od tego czasu zaczęły pojawiać się na świecie, w szczególności w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii oraz Japonii, opracowania na temat organizacji uczącej się. Do rozwoju koncepcji przyczyniły się potrzeba adaptacji organizacji do nowych warunków zachodzących w jej rynkowym otoczeniu, zmiany technologiczne oraz oczekiwania interesariuszy [Gherardi, 2001, s. 542].

Koncepcja organizacji uczącej się definiowana jest z uwzględnieniem dwóch aspektów: adaptacja oraz uczenie się członków organizacji (tabela 3). Po pierwsze, organizacja nie uczy się sama, lecz dzięki nauce jej członków. Po drugie, organizacja dzięki zdobytej wiedzy zwiększa swoją zdolność do rozwiązywania problemów oraz skuteczność podejmowanych działań.

**Tabela 3.** Wybrane definicje organizacji uczącej się

Data	Autor/autorzy	Perspektywa	Definicja
1	2	3	4
1990	C. Argyris	uczenie się	Organizacja, która wspiera uczenie się za pomocą podwójnej pętli
1990	J. Donegan	adaptacja	Organizacja, która potrafi przystosować się do otoczenia, jest zdolna do zmian oraz adaptacji, umożliwia i ułatwia członkom uczenie się, rozwój osobisty, jest w niej klimat do stałego uczenia się, doskonalenia, obecne jest wzajemne poszanowanie, wsparcie i entuzjazm
1992	D. Leonard-Barton	uczenie się	Organizacja wyspecjalizowana w kreowaniu, zbieraniu i kontrolowaniu wiedzy
1993	H. Saint-Onge	adaptacja	Organizacja, która ma zdolność do wychwytywania efektów uczenia się w różnych jej częściach oraz wcielania ich w organizacyjną bazę wiedzy dla generowania nowych zdolności

cd. tabeli 3

1	2	3	4
1993	M. Dodgson	uczenie się	Organizacja, której celem jest rozwój przez systematyczne wykorzystywanie uczenia się dla wzrostu, który wychodzi poza adaptację
1994	N. Dixon	uczenie się	Organizacja, która wykorzystuje procesy uczenia się na poziomie jednostki, grupy oraz systemu dla ciągłej transformacji organizacji w kierunku, który zapewni wzrost zadowolenia jej udziałowców
1994	P. Capper, R. Hill, T. Bullard, K. Hawes	przepływ	Organizacja, która specjalizuje się w tworzeniu, nabywaniu oraz transferze wiedzy, dzięki czemu może zmieniać swoje zachowanie
1995	P.J. Thurbin	uczenie się	Organizacja, która doskonali swoją wiedzę i zrozumienie siebie oraz otoczenia w czasie przez wspieranie i wykorzystywanie uczenia się wszystkich jej członków
1996	C. Argyris, D. Schön	adaptacja	Organizacja, która reaguje na zmiany otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego przez wykrywanie i poprawę błędów oraz wcielanie rezultatów dociekania w prywatne wyobrażenia i wspólne obrazy organizacji
1997	M.J. Pedler, J.G. Burgoyne, T.H. Boydell	uczenie się	Organizacja, która umożliwia i ułatwia naukę wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca zarówno siebie, jak i kontekst, w którym istnieje
1998	P. Lessey	elastyczność	Organizacja zdolna do dokonywania zmian własnych zachowań, potrafiąca adaptować, transformować oraz rozwijać się
1998	P. Senge	elastyczność	Organizacja, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości
1999	M. Huysman	uczenie się	Organizacja, która umożliwia uczenie się jej członków tak, aby tworzyli wspólnie innowacje, nowe sprawności, budowali przewagę konkurencyjną i wyróżniali organizację w otoczeniu
2006	A. Jashapara	adaptacja	Organizacja, w której główną rolę odgrywa dostosowanie się i promocja działań skierowanych na indywidualne, zespołowe i organizacyjne uczenie się
2006	B. Mikula	uczenie się	Organizacja, która w sposób permanentny, zaplanowany, realizuje i doskonali proces organizacyjnego uczenia się
2009	J. Rokita	adaptacja	Organizacja, która uznaje wiedzę za krytyczny czynnik swoich sukcesów oraz wie, jakie podejmować decyzje, aby zagwarantowały jej dostosowanie się do zmian w otoczeniu

Źródło: Na podstawie: Smith [1999, s. 217-223].

Zgodnie z koncepcją organizacji uczącej się podstawą jest wiedza. To ona jest niezbędna do przetrwania, zwiększenia potencjału organizacji, rozwiązywania problemów oraz skuteczności podejmowania decyzji. Pozwala także organizacji na rozpoznawanie i zarządzanie napięciami pomiędzy poszukiwaniem i eksploatacją wiedzy.

Dodatkowo ważne jest także stworzenie odpowiednich warunków organizacyjnych, które przyczynią się do tego, aby uczyli się wszyscy członkowie organizacji [Stańczyk-Hugiet, 2007, s. 136-137].

Po pierwsze, organizacja ucząca się zatrudnia osoby, które mają świadomość ważności i zasadności stałego podnoszenia swoich zdolności, umiejętności i kompetencji. Organizacja ucząca się wykorzystuje potencjały drzemące w pracownikach do tworzenia i kreowania innowacyjnych projektów. Dodatkowo pracownicy są świadomi tego, jaką wiedzą dysponują. Stale angażują się w tworzenie wizerunku organizacji, są zaangażowani w pozyskiwanie wiedzy oraz chętnie dzielą się wiedzą już posiadaną.

Po drugie, organizacja nastawiona jest na stałe pozyskiwanie wiedzy, doskonalenie się, podnoszenie jakości we wszystkich aspektach jej działalności.

Po trzecie, w organizacji uczącej się ważna jest praca zespołowa. Członkowie tworzą wspólnoty praktyków, zespoły wiedzy. Wzajemnie się inspirują i dzielą tym, co jest dla nich i dla całej organizacji ważne. Dzięki wspólnej pracy członkowie zespołów nie tylko tworzą nową jakość, poszerzają zakres swojej wiedzy, ale także tworzą dla organizacji nowe wizje oraz możliwość rozwoju.

Po czwarte, organizacja ucząca się potrafi zarządzać wiedzą: tworzyć nową i poszerzać już istniejącą. Istotny jest fakt posiadania wiedzy bazowej, która staje się przyczynkiem do procesów organizacyjnego uczenia się. Organizacja taka, znając swoje możliwości i zasoby oraz potencjał, kwestionuje stan obecny. Wskazuje się, że organizacja ucząca się powinna mieć świadomość i znać posiadane przez siebie zasoby. W celu ustalenia aktualnej sytuacji, perspektyw i możliwości rozwoju, celów, misji, wizji oraz strategii długoterminowej organizacji pomocna może się okazać analiza jej potencjału.

Po piąte, przyjmuje się że proces uczenia się organizacji przebiega w sposób świadomy i ciągły. Tylko uczenie się w sposób permanentny oraz zaplanowany prowadzi do osiągnięcia strategicznej odnowy organizacji [Crossan, Lane, White, 1999, s. 522].

Analizując istotę i pojęcie koncepcji organizacji uczącej się, warto podkreślić, że jest ona zdolna do samopoznania, zrozumienia swoich problemów, doskonalenia się oraz nauki na swoich błędach i sukcesach.



### 3. Zarządzanie relacjami a organizacja ucząca się

W poszukiwaniu zależności pomiędzy koncepcją organizacji uczącej się i zarządzania relacjami należy stwierdzić, że dla budowania organizacji uczącej się istotne jest zapewnienie odpowiedniego stopnia różnorodności wiedzy, co umożliwia uporanie się z wymaganiami stawianymi organizacji przez otoczenie. W tym kontekście organizacja traktowana jest jako system społeczno-kulturowy, w którego skład wchodzi organizacja oraz jej interesariusze umocowani w obrębie sieci społecznej.

Dodatkowo warunkiem sprzyjającym budowaniu organizacji uczącej się jest aktywne monitorowanie otoczenia oraz otwarcie na jego wpływy. Podkreśla się także znaczenie bazowania na kooperantach, partnerach, aliansach, współpracy, współdziałaniu, partnerstwie, integracji oraz zespołowości. W szczególności wskazuje się tutaj na tzw. architekturę relacji. Przez architekturę relacji rozumie się sposób połączenia i współdziałania tworzących ją elementów [Gulati, Kletter, 2004, s. 80]. A zatem konieczne jest angażowanie się w proces uczenia się od partnerów [Knight, 2002]. Sprzyja to przejściu wiedzy jawnej i ukrytej partnera oraz zaangażowaniu się partnerów we wspólne rozwijanie wiedzy dostępnej.

W porównaniu do koncepcji organizacji uczącej się, gdzie następuje ciągłość i ustawiczne uczenie się, zarządzanie relacjami może przyjąć różnorodną formę, siłę oraz kierunek. Zależne jest to od typologii relacji oraz czynników je kształtujących (tabela 4). Sam proces zarządzania relacjami przebiega więc według ustalonego schematu.

**Tabela 4.** Powiązanie etapów zarządzania wiedzą z koncepcją organizacji uczącej się

Etapy zarządzania relacjami	Procesy tworzenia wiedzy w koncepcji organizacji uczącej się
1	2
Planowanie	audyt i monitoring posiadanej wiedzy bazowej
	ocena zdolności absorpcyjnej
	kultura organizacyjna zorientowana na wiedzę
	dostosowanie procedur do sytuacji
	uczy się doskonalić procesy
	otwarta na otoczenie
Organizowanie	wrażliwa na zjawiska zewnętrzne
	otwarty system informacyjny
	procesy uczenia się
	delegowanie uprawnień
	uczy się rozpowszechniać nowe idee, praktyki, procesy, procedury

cd. tabeli 4

1	2
	decentralizacja zarządzania
	podejmowanie decyzji na podstawie danych empirycznych
	zespołowość
	przekształca się, aby osiągnąć założone cele
	zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań
Motywowanie	otwarte granice pomiędzy pracodawcą a podwładnym
	wspólna wizja
	kultura nastawiona na wiedzę
	zespołowe uczenie się
	kultura „odmiennych zdań”
	mechanizm konstruktywnej konfrontacji
	uczenie się na błędach
	planowe szkolenia
	trening personelu
	zachęcanie do eksperymentowania
zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy	
Kontrolowanie	ścisła współpraca z innymi wydziałami
	wykorzystuje doświadczenie do kreowania nowej wiedzy
	rutynowe rewizje procedur działania
	dokonyuje samooceny i porównuje się z najlepszymi
	stale znajduje się w stanie czuwania
	uczy się powiększać zasoby wiedzy

Etap planowania ma zasadnicze znaczenie dla budowania organizacji uczącej się. Na tym etapie problematyki uczenia się nie można ograniczyć do procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Etap ten przebiega wielotorowo: (1) analiza potencjału organizacji, (2) adaptacja koncepcji, (3) refleksje nad rolą relacji. Etap ten umożliwia dostęp do potencjalnych źródeł wiedzy oraz koncentrację na znalezieniu partnera, który będzie chciał dzielić się zasobami i zdolnościami [Karthik, 2002]. Działania zmierzają w kierunku przystosowania i ulepszenia produktów [Karthik, 2002] w celu poprawy konkurencyjności.

Na etapie planowania zarządzania relacjami konieczna jest umiejętność identyfikacji, dalej absorpcji i co najistotniejsze, znajomość potencjalnych źródeł wiedzy: endogenicznych (wewnętrznych) oraz egzogenicznych (zewnętrznych). Organizacja dokonuje pomiaru wiedzy bazowej, co przyczynia się do zdolności absorpcyjnej [Lenart, 2014]. Warto zaznaczyć, że według założeń organizacji uczącej się każda organizacja powinna dążyć do rozwoju i generowanie wiedzy, tworzenia nowych rozwiązań i poczucia współodpowiedzialności za doskonalenie organizacji. Podkreśla się tutaj znaczenie zaplanowania rozwoju

wiedzy cichej poprzez wykorzystanie możliwości tworzenia warunków do budowania zespołów projektowych, groupware, kół jakości, działów B&R, wspólnoty praktyków, pokojów rozmów oraz baz danych interesariuszy.

Kolejny etap zarządzania relacjami to organizowanie. Przyjmuje się, że wysoki poziom tego etapu sprzyja koordynowaniu zasobów poszczególnych członków organizacji, nawiązywaniu współpracy w ramach określonej struktury stosunków. Partnerzy zaczynają rozmawiać i definiować zasady oraz normy współdziałania. Ustalane są także elementy wzajemnego uczenia się [Karthik, 2002, s. 4]. Sprzyja to tworzeniu zaufania wśród członków organizacji, a także zachęca do otwarcia na kontakty z otoczeniem, budowania relacji oraz przyjęcia pozyskanej w ten sposób wiedzy jako swojej. W efekcie powstają struktury systemów społecznych. Zwiększa to spójność zespołu, jego współdziałanie, dzielenie się wiedzą oraz otwarcie na uczenie się – co stanowi podstawę organizacji uczącej się.

W kolejnym etapie, motywowaniu, nawiązuje się do rozwoju, wspierania pracowników w podnoszeniu kwalifikacji, zarządzania odchodzeniem pracowników oraz budowania systemów, które sprawią, że zdecydują się oni na pozostanie w organizacji. Co istotne, włączenie podwładnych w podejmowanie decyzji sprzyja poprawie relacji interpersonalnych w organizacji i inicjowaniu nowych sieci powiązań. Na poziomie członków organizacji wchodzenie w relacje z interesariuszami przejawia się w internalizacji wiedzy obcej jako swojej, umiejętności jej zastosowania, motywacji ludzi oraz wewnętrznych uwarunkowań organizacji. Uczenie się jest więc nierozłącznie związane z ludźmi, ich nastawieniem, sposobem myślenia, postrzeganiem sytuacji, w jakiej się znajdują, i decydowaniem, w jaki sposób przyczynią się bądź nie, do rozwoju organizacji.

Należy podkreślić, że podstawą budowania relacji z otoczeniem jest otwartość informacyjna, swobodny przepływ pomysłów i koncepcji, a sami pracownicy zaangażowani są w tworzenie strategii organizacji. Organizacja taka jest zdolna do dokonywania zmian swojego zachowania oraz elastycznie podchodzi do zmieniających się warunków otoczenia. Tym samym występuje wspólna świadomość zbieżnych celów i budowanie wspólnoty osób reprezentujących organizację zaangażowane w relacje [Estivalette, Pedrozo, Cruz, 2008, s. 319-331].

Kontrolowanie pozwala na ustalenie oczekiwanego stanu relacji i szybkie reagowanie kadry kierowniczej w przypadku pojawienia się odchyżeń od tychże ustaleń, dzięki czemu może ona dokonać stosownych zmian wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych. Na tym etapie istotna jest umiejętność oceny i przeprowadzeniu przeglądu celów relacji dla podtrzymywania przewagi oraz umiejętność zmiany i zresetowania zadań na rzecz podniesienia efektywności relacji [Lane, Salk, Lyles, 2001].

Podsumowując, należy podkreślić, że odpowiednio ukształtowane relacje mają wpływ na istnienie i poziom rozwoju organizacji. Stanowią najważniejszy element współdziałania gospodarczego [Lorenzoni, Lipparini 1999]. Ponadto ulega zmniejszeniu i redukcji niepewność otoczenia, a zwiększeniu wymiana wiedzy, co skutkuje wspólnym uczeniem się i tworzeniem komplementarnych, rzadkich zasobów. Przyczyniają się także do tworzenia unikatowych usług, renty relacyjnej oraz obniżenia kosztów transakcyjnych. Relacje, w szczególności interpersonalne, ułatwiają współpracę [Pike, Fernström, Roos, 2005], komunikację, zrozumienie, realizację celów [Sousa, Castro, 2010, s. 365] oraz stworzenie odpowiedniej atmosfery. Istotne i najbardziej wartościowe są relacje długoterminowe.

Mając na uwadze powyższe, należy podkreślić, że zarządzanie relacjami uwzględnia na każdym swoim etapie elementy koncepcji organizacji uczącej się. Co ważne, koncepcja organizacji uczącej się winna sięgać do uwarunkowań zarządzania relacjami. Powodem takiego stanu rzeczy jest fakt, że samodzielne tworzenie wiedzy koncentruje ryzyko, wydłuża czas tworzenia bazy wiedzy, a także ogranicza elastyczność firmy. Ponadto wiedza pozyskana od partnerów w połączeniu z wiedzą bazową organizacji przyczynia się do tworzenia i rozwijania zdolności i rutyn organizacyjnych [Lenart, 2014]. Wspólne uczenie się prowadzi do poprawy poziomu uczenia się [Mesquita, Anand, Brush, 2008].

## Podsumowanie

Obecnie coraz częściej mówi się o znaczeniu budowania relacji oraz zarządzania tymi relacjami. Tym samym w poszukiwaniu zależności pomiędzy zarządzaniem relacjami a koncepcją organizacji uczącej się wysunięto następujące wnioski:

1. W ramach koncepcji organizacji uczącej się istotne jest nabywanie, przekazywanie i przyjmowanie nowej wiedzy, ale także nawiązywanie relacji z interesariuszami.
2. Celem wszystkich relacji jest poprawa poziomu uczenia się, której organizacja nie są w stanie osiągnąć samodzielnie – bez nawiązywania relacji.
3. Jednym z najważniejszych aspektów, wynikających z efektywnego wprowadzenia zarządzania relacjami, jest wprowadzenie działań zmierzających w kierunku stałego identyfikowania oraz pozyskiwania nowej wiedzy od partnerów zewnętrznych.
4. Utrzymywanie i podejmowanie odpowiednich działań nakierowanych na budowanie relacji jest warunkiem sprzyjającym budowaniu organizacji uczącej się. Powoduje to wzmocnienie posiadanej już wiedzy i podniesienie poziomu kompetencji relacyjnych, a także wizerunku przedsiębiorstwa.

5. Od organizacji wymaga się zrozumienie roli relacji, ich uwarunkowań. Kadra kierownicza powinna podejmować działania angażujące wszystkich pracowników, w szczególności te związane z wychwytywaniem szans rynkowych. Działania te winny mieć charakter ciągły, gdzie pracownicy nie mają oporów przed pozyskiwaniem wiedzy i dzieleniem się nią.

Wobec powyższych założeń wydaje się, iż organizacje uczące się są szczególnie predestynowane do zarządzania relacjami. Zarówno w koncepcji organizacji uczącej się, jak i w zarządzaniu relacjami ważna jest otwartość i chęć uczenia się od innych. Te dwa aspekty to niewątpliwie ciekawy wątek, warty dalszej eksploracji i doprecyzowania na poziomie nauk o zarządzaniu. To ważne z punktu widzenia organizacji uczącej się i zarządzania relacjami – które w przyszłości można poddać analizie i badaniom empirycznym. Warto tę problematykę osadzić w organizacjach uczących się i wypracować konkretne rekomendacje dla praktyki zarządzania.

## Literatura

- Conner K.R., Prahalad C.K. (1996), *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism*, „Organization Science”, No. 7.
- Crossan M.M., Lane L.H., White R.E. (1999), *An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution*, „Academy of Management Review”, Vol. 24, No. 3.
- Cyert R., March J.G. (1992), *A Behavioral Theory of the Firm*, 2nd ed., Blackwell, Oxford.
- Czakon W. (2006), *Więzi międzyorganizacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług*, Dom Organizatora TNOiK, Katowice.
- De Geus A.P. (1988), *Planning As Learning*, „Harvard Business Review”, Vol. 66, Issue 2, March-April.
- Estivaleta V.F.B., Pedrozo E.A., Cruz L.B. (2008), *The Learning Process In Interorganizational Relationships*, „BAR – Brazilian Administration Review”, Vol. 5(4).
- Ford D., Gadde L.-E., Håkansson H., Lundgren A., Snehota I., Turnbull P., Wilson D. (1998), *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons Ltd., England.
- Garratt B. (1987), *The Learning Organization: A Review and Evaluation*, „The Learning Organization”, Vol. 4, Issue 1.
- Gherardi S. (2001), *Organizational Learning* [w:] A. Sorge, M. Werner (red.), *The IEBM Handbook of Organizational Behaviour*, Thomson Learning, London.
- Grant R.M., Baden-Fuller Ch. (2004), *A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances*, „Journal of Management Studies”, Vol. 41, Issue 1.

- Gulati R., Kletter D. (2004), *Shrinking Core-Expanding Periphery: The Relational Architecture of High Performing Organizations*, „California Management Review”, Vol. 47, No. 1.
- Jashapara A. (1993), *The Competitive Learning Organization: A Quest for the Holy Grail*, „Management Decision”, Vol. 8, No. 31.
- Karthik N.S.I. (2002), *Learning In Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective*, „Academy of Marketing Science Review”, No. 6(5).
- Knight L. (2002), *Network Learning: Exploring Learning by Interorganizational Networks*, „Human Relations”, Vol. 55, No. 4.
- Lenart R. (2014), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu konkurencyjności szkoły*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lane P., Salk J.E., Lyles M.A. (2001), *Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 12.
- Lorenzoni G., Lipparini A. (1999), *The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study*, „Strategic Management Journal”, Vol. 20, No. 4.
- Mesquita L.F., Anand J., Brush T.H. (2008), *Comparing the Resource-Based and Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover Vertical Alliances*, „Strategic Management Journal”, Vol. 29, No. 9.
- Pike S., Fernström L., Roos G. (2005), *Intellectual Capital: Management Approach in ICS Ltd.*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 6, Issue 4.
- Seebacher U.G. (2002), *Cyber Commerce Reframing: The End of Business Process Reengineering?* Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Smith P.A.C. (1999), *The Learning Organization Ten Years On: A Case Study*, „The Learning Organization”, Vol. 6, No. 5.
- Sousa F., de Castro L.M. (2010), *Anatomy of Relationship Significance: A Critical Realist Exploration*, [w:] A. Woodside, *Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks*, Advances in Business Marketing and Purchasing, Vol. 16, Emerald, Bingley.
- Stańczyk-Hugiet E. (2011), *W poszukiwaniu renty...*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Wójcik-Karpacz A. (2013), *Zdolność relacyjna jako determinanta efektów relacji międzyorganizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, z. 22, Politechnika Łódzka.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 27.

**BUILDING A LEARNING ORGANIZATION – RELATIONSHIP  
MANAGEMENT**

**Summary:** Management in the XXI century adopted a new orientation. Increasingly, research at the heart of modern management science are relationships, knowledge and organizational learning process. It is emphasized that relationships allow businesses access to necessary resources and building competitiveness. Valuable resources are the building blocks and foundation learning organization. This article attempts matches concept of a learning organization with elements of relationship management and exploration of relationships between them. The article consists of three parts. The first part shows the essence and role of the relationship. The second part presents the essence of the concept of a learning organization. The third part shows the importance of relationship management to build the concept of a learning organization.

**Keywords:** relationship management, learning, knowledge, relationships, learning organization.