

KONCEPCJA ORGANIZACJI UCZĄCEJ  
SIĘ JAKO STRATEGIA BUDOWANIA  
II FILARU KULTURY BEZPIECZEŃSTWA  
NA PRZYKŁADZIE WYŻSZEJ SZKOŁY  
BEZPIECZEŃSTWA PUBLICZNEGO  
I INDYWIDUALNEGO „APEIRON”  
W KRAKOWIE

THE CONCEPT OF LEARNING ORGANIZATION AS  
A STRATEGY OF BUILDING THE II PILLAR OF SECURITY  
CULTURE ON EXAMPLE OF THE UNIVERSITY OF PUBLIC  
AND INDIVIDUAL SECURITY “APEIRON” IN KRAKÓW

JULIUSZ PIWOWARSKI, JACEK PIWOWARSKI

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego  
„Apeiron” w Krakowie

**ABSTRAKT**

Autorzy artykułu wyrażają pogląd, iż współczesna dynamika zmian niejako wymusza, iż firmy i organizacje, chcąc uczestniczyć w tych procesach, mają głównie potrzebę bycia organizacjami uczącymi się lub przekształcającymi się w takie organizacje. W XXI w. zaniechanie takiego podejścia może obniżyć poczucie bezpieczeństwa organizacji. Dlatego też zarówno stan bezpieczeństwa, jak również traktowanie tego pojęcia jako istotnej wartości w systemie wartości Masłowa, powinny stanowić jeden z istotnych elementów budowy strategii każdej szanującej się organizacji. Artykuł omawia to zagadnienie w oparciu o przykład Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego „Apeiron” w Krakowie.

## **SŁOWA KLUCZOWE**

strategia organizacji, szkoła wyższa, organizacja ucząca się, Kodeks Bushido

## **ABSTRACT**

Authors of the article have expressed a view that the modern dynamics of changes, as it were, forces that companies and organisations wishing to participate in these processes mostly need to be learning organisations or have to transform in such organisations. In 21st century failure of such approach can reduce sense of security of the organisation. Therefore, both security state and treatment of this concept as a worth material on system of Maslow's value should be one of the essential elements of building the strategy of any respectable organisation. The following article discusses this issue based on the example of the University of Public and Individual Security "Apeiron" in Kraków.

## **KEY WORDS**

strategy of an organisation, university, learning organisation, the Code of Bushido

## **CHARAKTERYSTYKA ANALIZOWANEJ ORGANIZACJI**

Artykuł dotyczy badań nad funkcjonowaniem podmiotu poznania jakim jest określona szkoła wyższa w początkowym okresie jej działalności. Poniższa publikacja ma posłużyć w kolejnych krokach badawczych stworzeniu możliwości dokonywania porównań w drugiej dekadzie funkcjonowania obiektu badań.

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego „Apeiron” w Krakowie została wpisana do wykazu niepublicznych szkół wyższych w 2005 roku. Jest to wynik starannie przygotowanego wniosku do ministra właściwego dla prowadzenia studiów wyższych o pozwolenie na utworzenie Uczelni Wyższej. Jej założycielem jest dr Juliusz Piwowarski. Założenie niniejszej Uczelni to wielki sukces, gdyż zazwyczaj tego typu organizacje zakładane są przez osoby wywodzące się ze środowiska akademickiego. Siedziba Uczelni mieści się w ścisłym centrum Miasta Kraków, przy ul. Krupniczej 3. Uczelnia zatrudnia około 40 pracowników – trudno to dokładnie oszacować, ponieważ Uczelnia jest w fazie rozwoju. Po raz drugi „Apeiron” opuścili jego absolwenci. Uczelnia oczekuje na

odpowiedź z ministerstwa dotyczącą utworzenia dwóch nowych kierunków studiów. Oprócz tych działań zostały poczynione znaczne inwestycje związane z obsługą studentów – w chwili obecnej Uczelnia jest w fazie wdrażania programu dziekanatowego oraz Wirtualnego Dziekanatu.

WSBPI „Apeiron” obecnie oferuje studia pierwszego stopnia na kierunku: Administracja, z unikalną specjalnością: Administracja Systemami Bezpieczeństwa. „Klientem” Uczelni są osoby młode mające zamiar dostać się do służb mundurowych lub osoby w średnim wieku już pracujące w służbach mundurowych, uzupełniające wykształcenie specjalistyczne. „Apeiron” w ramach swego Biura Karier Studentów nawiązał współpracę z wieloma wyspecjalizowanymi firmami i jednostkami służb mundurowych celem zapewnienia kompleksowej praktyki zawodowej dla studentów, jak na przykład Służba Ochrony Lotniska Międzynarodowego Portu Lotniczego Kraków – Balice.

#### ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ – WYJAŚNIENIE POJĘCIA

Organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie pielęgnuje się nowe i rozwojowe wzorce myślenia, gdzie realizuje się kolektywne aspiracje oraz gdzie ludzie bez przerwy uczą się, jak wspólnie się rozwijać<sup>1</sup>.

Firmy podejmują działania w celu poprawy swego funkcjonowania poprzez wprowadzanie zmian. Do tych zmian zaliczamy m.in. wprowadzanie nowoczesnych systemów motywacyjnych lub systemów jakości. W realiach niejednokrotnie kończy się to fiaskiem, gdyż nie są podtrzymywane nowe zasady dotyczące jakości czy stworzonego systemu motywacyjnego. Fundamentem działania i bezpiecznego rozwoju przedsiębiorstwa lub instytucji jest umiejętność wprowadzania systematycznych zmian, z pełnym poczuciem potrzeby tworzenia tych zmian oraz ich celowości.

Peter Senge inaczej widzi wprowadzanie zmian w firmie. Jego nowatorskie spojrzenie polega na wprowadzaniu zmian poprzez naukę. Według Senge’go, organizacja, która permanentnie wzmacnia możliwości własnej przyszłości to organizacja ucząca się. Czyli jest to organizacja, gdzie zespół stale rozwija swoje umiejętności celem osiągnięcia założonych celów. Gwarantem rozwoju jest zaangażowanie wszystkich pracowników w przebieg

---

<sup>1</sup> M. Nowacka-Sahin, *Organizacja ucząca się*, [dostęp: 20.05.2010] <http://www.nf.pl/Artykul/8459/Organizacja-uczaca-sie/kapital-intelektualny-kultura-organizacyjna-organizacja-uczaca-sie/>; Por. Drydan G., Vos B., *Rewolucja w uczeniu*, Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 479 i n.

doskonalenia. Dzięki temu zmiany stają się czymś naturalnym, a pracownicy mają w ich kreowanie duży wkład.

Senge w swojej koncepcji zabezpieczenia rozwoju firmy czy instytucji wyróżnia następujące „dyscypliny organizacji uczącej się”<sup>2</sup>:

- Myślenie systemowe – to zdolność do odbierania i analizowania zjawisk, procesów jako całości, oceny wzajemnych relacji i związków oraz rozpoznawania zasad funkcjonowania systemów.
- Mistrzostwo osobiste – jest dążeniem każdego pracownika do permanentnego doskonalenia się, bycia mistrzem w swojej dziedzinie. Zadaniem organizacji jest zapewnienie warunków pracownikom do realizacji tego celu. W przypadku Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego „Apeiron” w Krakowie element ten opisuje koncepcja Modern Bushidō będąca wręcz statutowym elementem Misji Uczelni.
- Modele myślowe – to zdolność analizy przesłanek i mechanizmów, którymi się kierujemy w celu pracy nad zmienianiem ich dla rozwoju własnej osobowości, odrzucenia negatywnych przyzwyczajzeń, odczuć.
- Wspólna wizja – to zdolność zrozumiałego formułowania i przedstawiania wizji i celów, będących motywatorem działań dla członków zespołu, które pobudzają proces uczenia się. Ten element także opiera się w „Apeironie” na koncepcji Modern Bushidō<sup>3</sup>.
- Zespołowe uczenie się – to metody i techniki komunikowania się, pozwalające wykorzystywać możliwości zespołu jako całości, dla wydajniejszej pracy oraz efektu synergii tworzącego się podczas wspólnego pozyskiwania nowej wiedzy. Zdecydowane postawienie na pracę zespołową, a nie wybijających się jednostek daje większy efekt.

#### MISTRZOSTWO OSOBISTE W WSBPI „APEIRON” W KRAKOWIE

Pracownicy „Apeirona” głównie uczą się poprzez odbywanie szkoleń organizowanych w Uczelni oraz szkoleń zewnętrznych. Jednak szkolenia wewnątrz Organizacji, jaką stanowi Uczelnia odbywają się częściej, gdyż pracownicy dzielą się wcześniej pozyskaną wiedzą. Dbalność kierownictwa Uczelni o rozwój pracowników jest tutaj na pierwszym miejscu, gdyż wszyscy dobrze zdają sobie sprawę z potrzeby rozwoju jednostek, to zaś ma wpływ na rozwój całego zespołu i wyniki jego pracy.

<sup>2</sup> P. M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 21.

<sup>3</sup> W. Czajkowski, J. Piwowarski, *Modern Bushidō: administrowanie jakością życia człowieka*, Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego „Apeiron” w Krakowie, nr 3, Kraków 2009, s. 120–131.

Pracownicy w tym zakresie starają się jak najlepiej wykonywać swoje zadania i odczuwa się, że przynosi im to dużo satysfakcji. Wiedzą oni, czego mają oczekiwać od Organizacji, potrafią i mogą bez problemu to zakomunikować oraz wykorzystać potencjał Firmy w celu dążenia do realizacji celów związanych z rozwojem osobistym. Jest to wynik intensywnej pracy kierownictwa nad kształtowaniem się takiej kultury organizacyjnej w pewnym sensie odwzorowującej idee Kodeksu Bushidō. Inwestowanie w rozwój pracowników to jeden z kluczowych aspektów rozwoju całej Uczelni. Dobrze rozwinięty kapitał ludzki stanowi jeden z czynników przewagi konkurencyjnej na polskim rynku. Oczywiście unikalna specjalizacja oferowana przez WSBPI przyciąga słuchaczy, ale powiązanie jej z kapitałem ludzkim w postaci zespołu pracowników Uczelni tworzy dopiero określony, holistyczny wymiar trendów jej rozwoju. Jeśli chodzi o jakość usług edukacyjnych, osoba z nich korzystająca jest z reguły bardzo wymagająca. Dotyczy to zwłaszcza szkolnictwa wyższego. Dobór kadry dydaktycznej, pracowników obsługi oraz metod kształcenia ma niebagatelny wpływ na opinię o szkole wyższej. Z badań przeprowadzonych w WSBPI „Apeiron” w Krakowie wynika, że głównym czynnikiem wpływającym na decyzję o podjęciu studiów na tej Uczelni są informacje przekazane przez uczestników zajęć. Kierownictwo Uczelni sądzi, że odnosi ona sukces dzięki dobrej polityce inwestowania w mistrzostwo osobiste pracowników.

#### **MODELE MYŚLOWE W WSBPI „APEIRON” W KRAKOWIE**

Modele myślowe w Organizacji, o której pisze Autor niniejszej pracy polegają na wytworzeniu się pewnych schematów czy stereotypów, które mogą przyczynić się do niezrozumienia tego „środowiska” przez osoby spoza Organizacji. Jest to silna cecha kultury organizacyjnej, którą możemy potraktować jako w pewien sposób namacalną. Nowi pracownicy szybko przyzwyczajają się do pewnych określeń bądź sposobów działania. Każdy człowiek jest specyficzny i tak samo jest z pracownikami „Apeirona” – każdy ma swój styl wyrażania się czy zachowań, jednak w przypadku pewnych grup pracowników można zauważyć standardowe zachowania i określenia. W tej części opracowania, Autor przeanalizuje grupę osób zajmującą się pracą administracyjno-biurową, gdyż ma on bezpośredni i systematyczny kontakt z tymi pracownikami.

Biurokratyczny system pracy, wymuszany przez liczne przepisy dotyczące szkolnictwa wyższego narzuca wiele schematów działań. Pracownicy od początku dostają wskazówki odnośnie charakteru obejmowa-

nego stanowiska oraz odbywają szkolenia wewnętrzne z nim związane. W takiej sytuacji, wśród tych pracowników tworzą się stereotypowe dla nich sposoby myślenia i podejmowania działań, np. schemat wnoszenia zapytań i próśb przez studentów wymaga formy pisemnej – żaden z pracowników nie wyobraża sobie, aby procedura ta mogła przebiegać inaczej. Luźne pytania ze strony interesantów kończą się udzieleniem jak najlepszej porady odnośnie sposobu załatwienia danej sprawy i do kogo napisać stosowne podanie. Przygotowanie odpowiedzi wymaga szeregu standardowych działań ze strony pracowników, każdy dokument opisywany jest standardową notatką wskazującą aktualną sytuację studenta, wynikającą z dokumentacji zgromadzonej w biurze Organizacji. W ten sposób tworzy się schemat myślowy określony przez pryzmat biurokratyczny. Przypomina to styl działania opisany w kodeksie klanu japońskich samurajów Nabeshima Hagakure<sup>4</sup>, powstałym w latach 1710–1717. W takiej sytuacji ten proces myślowy powoduje to, że jeżeli pojawia się jakiś problem, pracownicy w pierwszej kolejności szukają rozwiązań w instrukcjach i innych dokumentach, a następnie – gdy zajdzie potrzeba – udają się do przełożonych celem uzyskania dalszych instrukcji, jak określony problem optymalnie rozwiązać.

Zgodnie z ideą Modern Bushidō, której styl jest obecny na przykład w systemie zarządzania wiodącej światowej firmy, jaką jest Toyota, biurokracja może przyjmować różne oblicza. Zgodnie z badaniami P. Adlera, biurokracja może – poza tym, iż z reguły jest nieco statyczna – być „biurokracją zmuszającą” lub „biurokracją ułatwiającą”<sup>5</sup>. Pierwsza z nich chwyta ludzi na łamaniu reguł i stosuje system karania celem wymuszenia określonych zachowań organizacyjnych u pracowników i studentów. Drugi rodzaj biurokracji opiera się na najlepszych, prowadzonych przez eksperymenty *ex post fatum metodach – procedurach przy założeniu, że pracownik stanowi najcenniejszy zasób firmy, traktowany podmiotowo*<sup>6</sup>.

Na Uczelni zatrudnieni są również informatycy, którzy posługują się swoim specyficznym językiem. Inni pracownicy niejednokrotnie mają problem ze zrozumieniem, o co tak naprawdę informatykowi chodzi, np.

<sup>4</sup> Yamamoto Tsunetomo, *Hagakure: Sekretna Księga Samurajów* (Tsunetomo Yamamoto, *Hagakure: The Book of Samurai*, Kodansha International, Tōkyō 1992).

<sup>5</sup> P. S. Adler, *Building Better Bureaucracies* [w:] „Academy Management Executive”, 1999, nr 3, s. 36–49.

<sup>6</sup> Por. J. K. Liker, *The Toyota Way*, Wydawnictwo McGraw-Hill Professional, New York 2005.

podczas tłumaczenia, jak posługiwać się nowym oprogramowaniem, czy też, jak znaleźć dany program bądź dokument na serwerze. Obecnie stanowi to główny problem, ponieważ Uczelnia jest w fazie wprowadzania całego oprogramowania dziekanatowego do użytku dla pracowników. Kierownictwo Uczelni znalazło, na szczęście, rozwiązanie i jeden z pracowników został oddelegowany na specjalistyczne szkolenie dotyczące zarządzania sieciami informatycznymi na poziomie podstawowym, gdzie miał styczność ze słownictwem zawodowym związanym z informatyką. Obecnie pracownik ten jest łącznikiem (opiekunem) między pracownikami a informatykami i rozwiązuje wraz z zespołem wszystkie problemy dotyczące wdrażania systemu Wirtualny Dziekanat i innych elementów komunikacji na linii informatycy – reszta zespołu pracowników Uczelni.

Na terenie Uczelni wszyscy odnoszą się do siebie per „Pan”, „Pani”, co powoduje wytworzenie się niezbędnego dystansu pomiędzy pracownikami i klientami (którzy niejednokrotnie są starsi od pracowników), co sprzyja temu, że wszyscy darzą się szacunkiem (unikając spoufalania się). Natomiast kontakt studentów i reszty pracowników z kadrą dydaktyczną wymaga używania zdobytych tytułów naukowych, dzięki czemu wiadomo, jak wysoki poziom specjalizacji osiągnęli pracownicy dydaktyczni w swoich dziedzinach. Ten typ kultury organizacyjnej określa się jako elitarny, co jest zbieżne ze stylem zachowań opisywanych przez Kodeks Bushidō<sup>7</sup>.

Analiza dyscypliny organizacji uczącej się wskazuje w omawianym przypadku na to, że w Firmie tworzą się różne procesy myślowe, jedne pozytywne, inne negatywne. Nie należy jednak z nimi walczyć poprzez nakazowe ich likwidowanie, ale poprzez edukowanie pracowników, jak pewne elementy, zachowania powinny wyglądać. Istotne jest szkolenie i edukowanie pracowników jako zespołu i jako jednostek poprzez indywidualne dostosowanie przekazu do osobowości i zasobów intelektualnych osób, członków zespołu celem znalezienia z nimi nici porozumienia. Uczelnia świetnie radzi sobie z napotykanymi problemami poprzez edukowanie pracowników.

#### WSPÓLNA WIZJA W WSBPI „APEIRON” W KRAKOWIE

Rozwojem wspólnej wizji w omawianej Organizacji zajęli się osobiście jej Założyciel. Cotygodniowe wykłady dla pracowników prowadzone na ze-

---

<sup>7</sup> Daidoji Yūzan Taira-no Shigesuke, *Kodeks młodego samuraja. Budō shoshinshū*, Diamond Books, Bydgoszcz 2004.

braniach podsumowujących ich pracę przynoszą pożądane efekty. Każdy pracownik zna wizję Uczelni, dzięki czemu wszystkie ich działania są z nią powiązane.

Misja Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego „Apeiron” w Krakowie została określona następująco: „Głównym zadaniem Uczelni jest kształcenie studentów w celu przygotowania ich do podjęcia i wykonywania pracy w administracji publicznej, tak na poziomie centralnym, jak i samorządowym, oraz stosowania prawa w instytucjach niepublicznych. Szczególne znaczenie w procesie kształcenia będzie miało przygotowanie słuchaczy pod kątem stosowania podstawowych polskich oraz europejskich norm prawa administracyjnego w zakresie bezpieczeństwa publicznego, zarządzania kryzysowego, ochrony osób i mienia, oraz dbałości o rozwój szeroko pojętego porządku i bezpieczeństwa w wymiarze społecznym oraz indywidualnym”<sup>8</sup>.

Misja ta jest silnie ukierunkowana na praktyczne kształcenie studentów, a co za tym idzie, na taką obsługę interesantów, aby jak najlepiej zorganizować im cały proces kształcenia oparty zarówno o system prawa polskiego, jak i unijnego. Ma to również niebagatelny wpływ na funkcjonowanie całej administracji Uczelni, ponieważ, aby w pełni osadzić studentów w środowisku prawnym związanym z powyższymi wymogami, trzeba w ramach Uczelni również modelowo posługiwać się normami i przepisami wynikającymi z tych postanowień. Nie tylko środowisko wewnątrz Uczelni pomaga studentom oswoić się z procedurami administracyjnymi, które będą im niezbędne w przyszłej pracy. Nie można tutaj pominąć olbrzymiego wkładu wykładowców akademickich i roli odbywanych praktyk. Na tym polu korzyści odnoszą również pracownicy, ponieważ oni także muszą szkolić się pod tym kątem, aby działać zgodnie z tymi przepisami i umieć porozumiewać się ze studentami na poziomie poznanej przez nich wiedzy.

#### ZESPOŁOWE UCZENIE SIĘ W WSBPI „APEIRON” W KRAKOWIE

Zespołowe uczenie się w „Apeironie” ułatwia fakt, iż podczas poniedziałkowych zebrań pracownicy uczestniczą w spotkaniu i wspólnym wykładzie z Kanclerzem Uczelni – w ten sposób uczą się w zespole. Ten krótki wykład nie jest tylko teoretycznym monologiem prowadzącego. Po jego zakończeniu każdy ma prawo zabrania głosu, czy też wyrażenia swojej interpretacji tematu, który został poruszony.

---

<sup>8</sup> Edukacja bez granic, [dostęp: 16.11.2008] [www.edukacjabezgranic.pl](http://www.edukacjabezgranic.pl).



Istnieją określone projekty w ramach działań rozwojowych firmy, gdzie wspólnie poszukuje się rozwiązań, czy tworzy nowe procedury w oparciu o wiedzę i doświadczenie wszystkich pracowników. Niejednokrotnie podczas tych działań dochodzi do „konfliktów”, ale umiejętność zarządzania konfliktami zawsze daje możliwość wypracowania wspólnych rozwiązań.

W wielu projektach udział biorą wszyscy pracownicy działu administracji, ponieważ kierownictwo ceni sobie wkład i zaangażowanie oraz rosnącą motywację do pracy wynikającą z poczucia partycypacji w tworzeniu nowych elementów Organizacji. Nawet najmniejsze działania związane z ponoszoną odpowiedzialnością powodują, że pracownicy coraz bardziej integrują się z istnieniem Uczelni jako firmy i w jakiś sposób czują się „rodzicami” danego projektu, opiekując się nim przez cały cykl jego egzystencji.

Dobra koordynacja czynności zespołu wynika z przekazu informacji, wzajemnego wsparcia oraz wkładu pracowników w rozwój ich kolegów. Pracownicy chętnie dzielą się wiedzą, natomiast kierownictwo stara się o wzrost delegacji uprawnień przygotowywany poprzez regularne organizowanie szkoleń wewnątrz Firmy.

Zespołowe uczenie się w „Apeironie” (trzeba pamiętać, że Uczelnia ta jest Organizacją młodą) w obrębie działu administracyjno-biurowego do chwili obecnej funkcjonuje bardzo sprawnie. Jeśli tendencja ta zostanie utrzymana, będzie to bardzo dobrze rokować dla Uczelni na przyszłość.

#### **MYSLENIE SYSTEMOWE W WSBPI „APEIRON” W KRAKOWIE**

Jak wynika z Misji Uczelni: „Misją Uczelni jest edukacja służąca szeroko pojętemu porządkowi i bezpieczeństwu, tak w wymiarze publicznym, jak i w szeroko pojętym, indywidualnym wymiarze egzystencji osoby ludzkiej, a jej naczelnymi dewizami są jednoczesny rozwój ciała i umysłu dla porządku, godności i bezpieczeństwa oraz to, że dobra grupa generuje wybitne jednostki”<sup>9</sup>.

Wszyscy stanowiący kolektyw pracownicy zdają sobie sprawę, że właśnie poprzez „zespołowość” można osiągnąć pozytywne efekty w postaci postępów w rozwoju Uczelni. Podczas rozmów wewnątrz Firmy zostało pracownikom wyraźnie zakomunikowane, że nawet ich najdrobniejsze czynności mają duży wpływ na funkcjonowanie całej Organizacji. Motto stanowi tu maksyma, iż „coraz mniejsze szczegóły świadczą o coraz więk-

---

<sup>9</sup> *Ibidem.*

szym mistrzostwie”, co można transferować na działanie zarówno jednostek, jak i całej organizacji i przekształcić na: „coraz drobniejsze szczegóły mogą doprowadzić do coraz lepszego funkcjonowania Organizacji”.

Wśród pracowników „Apeirona” znajdowały się także osoby, które miały problem ze zrozumieniem swojego wkładu w całość działań Uczelni w duchu Modern Bushidō. Niestety nie wszystkim udało się przekonać, że są częścią całości. Osoby te nie utrzymały się na swoich stanowiskach, gdyż niespójność ich myślenia z pozostałymi członkami zespołu była elementem dysfunkcyjnym. Kierownictwo uważa, iż od samego początku należy budować zdrową organizację zharmonizowaną w duchu przyjętej przez Założyciela firmy kultury organizacyjnej. W przeciwnym razie nie będzie się ona odpowiednio szybko rozwijać, a rozwój firmy decyduje o jej pozycji na rynku.

Myślenie systemowe pielęgnowane jest przez wszystkich pracowników Uczelni. Odbywa się to dzięki objaśnianiu oraz wpajaniu założonego przez kierownictwo Uczelni systemu wszystkim pracownikom od momentu rozpoczęcia przez nich pracy.

#### WNIOSKI I ZALECENIA DLA WSBPI „APEIRON” W KRAKOWIE W ZAKRESIE TWORZENIA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Po przeanalizowaniu informacji oraz szczegółowych danych dotyczących WSBPI „Apeiron” w Krakowie, Autor pracy uważa, iż ta instytucja nie tyle przekształca się w organizację uczącą się, ale nią faktycznie jest. W tej sytuacji trudno jest znaleźć dla Uczelni jakiegokolwiek zalecenia w tym zakresie. Autor pracy uważa jednak, iż w spotkaniach szkoleniowych z pracownikami powinien brać udział specjalista z zewnątrz, który może wnieść świeże spojrzenie na tempo i kierunek rozwoju Organizacji. Jednocześnie istotne jest, by szczegóły zarządzania w stylu opartym na zarządzaniu japońskim<sup>10</sup> były podbudowywane znajomością ogólnych zasad wynikających z Modern Bushidō (a tym samym bezpośrednio z Kodeksu Bushidō)<sup>11</sup>. Te ogólne zasady zawarte są również w koncepcjach filozofii japońskiej<sup>12</sup>, zwłaszcza tej ukształtowanej w czasach nowożytnych.

<sup>10</sup> M. Aluchna, P. Płoszajski, *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.

<sup>11</sup> Inazō Nitobe, *Bushidō. Dusza Japonii*, Keiko Publishers, Warszawa 1993.

<sup>12</sup> Por. H. G. Blocker, C. L. Starling, *Filozofia japońska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008; Yao Xinzhong, *An Introduction to Confucianism*, Cambridge University Press 2000.

## BIBLIOGRAFIA

### Literatura:

1. Adler P. S., *Building Better Bureaucracies* [w:] "Academy Management Executive", nr 3, 1999.
2. Aluchna M., Płoszajski P., *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
3. Blocker H. G., Starling C. L., *Filozofia japońska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
4. Czajkowski W., Piwowarski J., *Modern Bushidō: administrowanie jakości życia człowieka*, Zeszyt Naukowy WSBPI „Apeiron” w Krakowie, nr 3, Kraków 2009.
5. Daidoji Yūzan Taira-no Shigesuke, *Kodeks młodego samuraja. Budō shoshinshū*, Diamond Books, Bydgoszcz 2004.
6. Drydan G., Vos B., *Rewolucja w uczeniu*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
7. Inazō Nitobe, *Bushidō. Dusza Japonii*, Keiko Publishers, Warszawa 1993.
8. Liker J. K., *The Toyota Way*, Wydawnictwo McGraw-Hill Professional, New York 2005.
9. Senge P. M., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
10. Yamamoto Tsunetomo, *Hagakure, Sekretna Księga Samurajów* (Tsunetomo Yamamomto, *Hagakure: The Book of Samurai*, Kodansha International, Tōkyō 1992), edycja komputerowa.
11. Yao Xinzhong, *An Introduction to Confucianism*, Cambridge University Press, 2000.

### Źródła internetowe:

12. Nowacka-Sahin M., *Organizacja ucząca się*, [dostęp: 20.05.2010] <http://www.nf.pl/Artykul/8459/Organizacja-uczaca-sie/kapital-intelektualny-kultura-organizacyjna-organizacja-uczaca-sie/>.
13. Edukacja bez granic, [dostęp: 16.11.2008] [www.edukacjabezgranic.pl](http://www.edukacjabezgranic.pl).