

Bogusz Mikuła, Bernard Ziębicki

Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się

W publikacjach z zakresu zarządzania w ostatnim czasie zaczęło pojawiać się coraz więcej artykułów prezentujących nowoczesne, proefektywnościowe formy organizacyjne w postaci organizacji inteligentnej i organizacji uczącej się. Wspomniane koncepcje znajdują się jednak dopiero w fazie powstawania i eksperymentalnych zastosowań, przeprowadzanych przez najlepsze światowe przedsiębiorstwa. Prawdopodobnie z tego powodu w wielu publikacjach krajowych wspomniane formy organizacyjne traktowane są jako dokładnie to samo rozwiązanie organizacyjne. W światowej literaturze jednak coraz częściej można spotkać opracowania podające istotnie różne cechy wspomnianych rozwiązań, wskazujące na odrębność pojęciową pomiędzy organizacją inteligentną, a organizacją uczącą się. Celem prezentowanego artykułu jest ukazanie zasadniczych różnic, jak również wspólnych elementów i wzajemnych relacji pomiędzy wspomnianymi rodzajami rozwiązań organizacyjnych.

Pojęcie organizacji inteligentnej

Pojęcie organizacji inteligentnej w literaturze przedmiotu pojawiło się stosunkowo dawno. Pierwszą próbą zdefiniowania wspomnianej formy organizacyjnej był artykuł K. Wilensky'ego (1967), który omawiał tę kwestię w ramach gromadzenia, przetwarzania, interpretowania (informacji) potrzebnych w procesie podejmowania decyzji. March i Olsen (1979) opierali swoją teorię na dwóch podstawowych procesach: „racjonalnej kalkulacji”, czyli wyborze spośród alternatyw bazujących na przewidywanych efektach i „uczeniu się przez doświadczenie”. „Ludzie zachowują się w określony sposób, obserwują konsekwencje swoich zachowań, ingerują w te konsekwencje i implikują przyszłe zachowania” [Chun Wei Choo, 1998].

Zaprezentowane prekursorskie próby zdefiniowania organizacji inteligentnej odnoszą się jednak tylko do jednego z elementów funkcjonowania tych organizacji, opierającego się na pozyskiwaniu szerokiej informacji i przetwarzaniu jej w użyteczną wiedzę znajdującą zastosowanie w działaniu. Ograniczenie się tylko do wyróżnienia wspomnianej cechy funkcjonowania organizacji inteligentnej wskazywałoby, iż nie występuje żadna różnica pomiędzy organizacją inteligentną, a organizacją uczącą się. Jednakże w ostatnim czasie coraz częściej w literaturze światowej następuje wyraźne rozgraniczenie organizacji inteligentnej od uczącej się, uznając organizację inteligentną za wyższą formę organizacyjną, która – poza zdobywaniem informacji i przetwarzaniem jej w użyteczną

wiedzę – stara się przede wszystkim poprzez odpowiednią wewnętrzną organizację stworzyć jak najlepsze warunki do wykorzystania tej wiedzy.

Zasadniczy wpływ na obecne rozumienie istoty organizacji inteligentnej miały, wzbudzające wiele kontrowersji w kręgach naukowych, publikacje Elizabeth i Gifforda Pinchotów w 1994 roku, pt: *The End of Bureaucracy and the Rise of Intelligent Organization* i *The Intelligent Organization*. Zdaniem autorów wymienionych książek, organizację inteligentną można określić „...jako taką, która czyni użytek z inteligencji wszystkich swoich pracowników. Poprzez rozwój i wykorzystanie inteligencji oraz wiedzy profesjonalnej, a także angażowanie wszystkich członków, organizacja ta może dużo bardziej efektywnie działać na rzecz klientów i partnerów” [R.G.,Stein, G.,Pinchot, 1995, s. 32].

Jak piszą autorzy cytowanych pozycji, organizacja inteligentna jest przeciwstawieniem tradycyjnych sposobów organizowania procesów pracy nie przywiązujących dostatecznie dużej wagi do konieczności ciągłego uczenia się oraz wykorzystywania zdobytej wiedzy, a także umożliwiania rozwoju zarówno indywidualnych, jak i zespołowych postaw innowacyjnych. Aby spełnić powyższe warunki, nie wystarczy ograniczyć się jedynie do stworzenia systemu zapewniającego zdobywanie szerokiej informacji i następnie przekształcanie jej w wiedzę mogącą znaleźć zastosowanie w praktycznych działaniach. Teza ta znajduje także swoje potwierdzenie w publikacjach autorów krajowych. Jak piszą prof. prof. I. Hejduk i. W Grudzewski, autorzy jednego z pierwszych opracowań na temat organizacji inteligentnej w literaturze polskiej, zasadniczymi cechami wyróżniającymi tę formę organizacyjną jest: „posiadanie w swojej fundamentalnej dynamice zdolności do osiągania wysokich wskaźników przedsiębiorczości i wzrostu ekonomicznego; oraz kreowanie zdolności i umiejętności w zakresie rozpoznania, umiejętnego dostosowania się do warunków otoczenia, innowacyjność i produktywność w realizacji” [Grudzewski W., Hejduk I., 1997, s. 3].

O ile drugi z zaprezentowanych warunków funkcjonowania organizacji inteligentnej związany jest bezpośrednio z informacyjną sferą funkcjonowania i może być zapewniony poprzez stworzenie systemu i kultury opierającej się na ciągłym dążeniu do zdobywania coraz szerszej wiedzy, płynącej z otoczenia, jak również zdobywanej na podstawie własnego doświadczenia, o tyle pierwszy ze wspomnianych warunków jest z reguły o wiele trudniejszy do spełnienia. Jego istota wydaje się wręcz niemożliwa do zmiany w krótszym okresie i wynika z podejścia zastosowanego

w tworzeniu i rozwoju organizacji. Jednakże spełnienie tego warunku jest niezbędne do stworzenia organizacyjnych podstaw umożliwiających pełne wykorzystanie zdobywanej wiedzy. Jedynie przy określonym wewnętrznym uporządkowaniu elementów i zasad funkcjonowania możliwe jest bowiem efektywne wykorzystanie posiadanej wiedzy.

Tworzenie i funkcjonowanie organizacji inteligentnych

Punktem wyjścia w tworzeniu i funkcjonowaniu zarówno organizacji inteligentnej, jak i uczącej się powinna być zmiana sposobu „myślenia” kierownictwa wyrażanego poprzez podejście do zarządzania organizacją. Niezbędne jest odejście od nadmiernego skupiania się na szczegółach, zatracając przy tym całościowy obraz właściwych przyczyn i celów istnienia określonych zdarzeń. Jak twierdzą cytowani wyżej Elizabeth i Gifford Pinchotowie, nigdy nie dojdzie do stworzenia organizacji inteligentnej, jeśli kierownictwo będzie koncentrować się jedynie na wyjaśnianiu przyczyn jednostkowej, niskiej efektywności w aspekcie wąsko określonych działań. Ich zdaniem, zmiana całego systemu powinna polegać na identyfikowaniu konkretnych, krótkookresowych założeń, odkrywaniu dynamicznych sił organizacyjnych i budowie otwartości na zmiany, które pozwolą na pełne wykorzystanie szerokiej inteligencji. O ile konieczność odejścia od tradycyjnego rozumienia istoty zarządzania i wprowadzenie wszechobecnego myślenia systemowego jest powszechnie akceptowana w nowoczesnych organizacjach, o tyle jednak nie zawsze realizowane w tym względzie przekształcenia odpowiadają jego istocie. *„Dla większości ludzi myślenie systemowe oznacza, niestety, zwalczanie złożoności złożonością, wymyślanie coraz bardziej złożonych (a tak naprawdę – bardziej szczegółowych) rozwiązań dla coraz bardziej złożonych problemów. Jest to przeciwieństwo prawdziwego myślenia systemowego”* [Senge P., 1998, str. 81].

Kolejnym, niezbędnym elementem w funkcjonowaniu organizacji inteligentnych jest umożliwienie swobodnego i wolnego przepływu wewnątrz organizacji informacji na temat działań i ich wyników. W organizacji inteligentnej informacja ma charakter instrumentu motywacyjnego oddziaływania na efektywność. Zdaniem Maxa DuPree’a, szefa firmy Herman Miller, system informacyjny, który kreuje organizacja inteligentna, należy określić mianem „obfitej” komunikacji (*lavish communication*) [Stein G. R., Pinchot G., 1995, str. 36.]. Model taki wymaga więc informowania pracowników o założeniach planów strategicznych, regularnego ogłaszania wskaźników charakteryzujących wszystkie obszary podejmowanych działań.

W celu zapewnienia częstego pojawiania się nowatorskich rozwiązań oraz zmniejszenia liczby popełnianych błędów w działaniu, konieczne jest ustanowienie możliwości dyskusji i wypowiedzania się wszystkim pracownikom w sprawach związanych z funkcjonowaniem organizacji. Szczególnie ważne, z punktu efektywności podejmowanych działań, wydaje się wprowadzenie zwyczaju otwartego dyskusowania na temat opcji strategicznych i pozycji konkurencyjnej,

mówienia o tym, jak każda część powinna współgrać z całością i jak realizować misję oraz jak najlepiej zaspokajać potrzeby klientów. Sytuacja ta, w połączeniu z powszechną dostępnością informacji, owocuje częstszym pojawianiem się niestereotypowych rozwiązań problemów, których propozycje mogą pochodzić z obszarów lub od osób zupełnie nie związanych z danym problemem.

Realizacja procesów w organizacjach inteligentnych opiera się na wykorzystaniu pracy zespołowej. Podejście takie jest obecnie jednym z najczęściej postulowanych rozwiązań, będących wynikiem wprowadzanych zmian o charakterze reorganizacyjnym (np.: na skutek zastosowania reengineeringu czy też w celu wdrożenia TQM). Dlatego uważa się, iż funkcjonowanie profektywnościowego modelu organizacyjnego, jakim jest organizacja inteligentna, powinno opierać się na pracy zespołowej. Aby móc jednak osiągnąć jak najwyższą efektywność działania tak zorganizowanego systemu, konieczne jest nadanie zespołom znacznej autonomii, polegającej m.in. na: dokonywaniu wyboru przez zespół zadań, członków i partnerów, samodzielnym ocenianiu pracy w ramach zespołu i jej nagradzaniu, koordynacji pracy przez zespół oraz trenowaniu w zakresie własnych procesów kierowniczych i zagadnień związanych z oceną całości biznesu.

Zdaniem E. i G. Pinchotów, sposobem na wyleczenie organizacji z biurokracji jest przełamanie funkcjonalnych i zespołowych monopolu i umożliwienie wewnętrznym ryneków wyboru pomiędzy różnymi dostawcami. System oparty na wolnym wyborze w ramach wewnętrznego rynku określany jest mianem systemu swobodnej przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej (*free-intraprise system*) [Hesselbeina F., Goldsmitha M., Beckharda R., 1997, str. 60]. Istota tego systemu opiera się na wysuwaniu zapotrzebowania na określone usługi lub komponenty do ośrodków tworzących rynek wewnętrzny. Następnie dokonywane jest porównanie zgłoszonych propozycji z propozycjami pochodzącymi z rynku zewnętrznego i wybór najkorzystniejszej oferty. System ten powoduje wzrost efektywności działania i kreatywność jednostek tworzących rynek wewnętrzny.

Definicja organizacji uczącej się

Literatura przedmiotu jest bogata w różnego rodzaju definicje organizacji uczącej się. Jednak nie przedstawiają one precyzyjnie, czym jest w rzeczywistości tego typu organizacja. Stąd w tym miejscu przytoczone zostaną jedynie dwie próby określenia istoty organizacji uczącej: *„to organizacja, która wspiera uczenie się jej wszystkich członków i sama ciągle przekształca się. Organizacja ta tworzy takie warunki, aby uczenie się nie było tolerowane, lecz wręcz wymagane”* [Batorski 1998, s. 55], a także *„grupa ludzi, która w sposób ciągły podnosi swoje zdolności do kreowania tego, co chcą kreować”* [Baines A., 1997, s. 202]. Aby dokładnie zrozumieć, czym jest organizacja ucząca, należy skupić uwagę na procesach organizacyjnego uczenia się. Pojęcie „organizacyjnego uczenia się” należy traktować jako metaforę określającą proces złożony z trzech subprocessów: uczenia tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego.

Tradycyjnie rozumiany proces uczenia się to zdobywanie przez pracowników wiedzy poprzez ciągłe szkolenia i uzyskiwanie nowych doświadczeń. Dokonuje się on głównie w efekcie aktywnego uczestnictwa w treningach i szkoleniach, a także samokształcenia. Uczenie się rozumiane w sensie empirycznym to proces ograniczający się do zdobywania umiejętności poprzez praktyczne działanie. Uczenie się rozpatrywane w sensie cybernetycznym to ciągle kwestionowanie i weryfikacja istniejących założeń dotyczących funkcjonowania organizacji. Organizację uczącą się można więc określić jako organizację, w której prowadzone są procesy tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się. Procesy doskonalenia zawodowego poprzez ciągłe szkolenia przebiegają więc równoległe do procesów weryfikacji istniejących założeń i zasad dotyczących funkcjonowania organizacji i zdobywania operacyjnych umiejętności poprzez praktyczne działanie.

Praktyczna realizacja procesów uczenia się jest jednak skomplikowana, a to ze względu na konieczność ich prowadzenia odmiennymi metodami na różnych poziomach organizacji: indywidualnego pracownika, zespołu i organizacji jako całości.

Zarys systemu zarządzania i struktura organizacji uczącej się

Teoria organizacji uczącej się wymusza nowy sposób spojrzenia na przedsiębiorstwo – odejście od widzenia firmy przez pryzmat funkcji (marketingowych, finansowych, personalnych, produkcyjnych lub usługowych), co nie oznacza zaniechania ich realizacji. System zarządzania przybiera w organizacji uczącej się nową postać. Pierwszoplanowe stają się nowe podsystemy zarządzania (zob. rys. 1.). Nie należy ich jednak traktować rozłącznie, gdyż posiadają wspólne bardzo spójne obszary oddziaływania. W ich ramach realizowanie są specyficzne procesy, głównie o charakterze przebiegów informacyjnych. Stąd zarządzanie informacją i komunikacją staje się tym podsystemem zarządzania, który wiąże pozostałe jego części.



Rys. 1. Podstawowe podsystemy zarządzania uczącej się organizacji i łączące je zarządzanie informacją i komunikacją

Źródło: opracowanie własne.

Znaczącym zmianom ulega model struktury organizacyjnej. Komórki i jednostki organizacyjne, zajmu-

jące się dotąd zarządzaniem personelem i zarządzaniem strategicznym, zostają włączone w nowo powstałą jednostkę zarządzania kompetencjami. Prowadzi ona zarządzanie kompetencjami organizacyjnymi i pracowniczymi. Misja i strategia tworzona jest oddolnie, a realne plany działania, po zestawieniu z posiadanymi przez organizację kompetencjami i informacjami na temat otoczenia, formułowane są właśnie w tej jednostce. Stosownie do tych planów i rzeczywistego stanu posiadanego personelu tworzy się plany zapotrzebowania na nowe kadry, obsad osobowych, programy doskonalenia kompetencji pracowników. Oczywiście, stopień centralizacji tych zadań może być różny i zależy głównie od rodzaju prowadzonej działalności oraz możliwości tkwiących w personelu. Doskonalenie kompetencji ludzi przebiega natomiast oddolnie. Zdobywają bowiem oni nowe doświadczenia poprzez ciągłe kwestionowanie istniejących założeń, poszukiwanie rozwiązań, projektowanie i wdrażanie zmian. Wobec tego na najniższych szczeblach zarządzania realizowane są funkcje narzucone przez zarządzanie zmianą, twórczością i jakością. Udoskonaleniu musi jednak ulec model zarządzania jakością. Coraz częściej spotyka się opinie mówiące, że oparcie zarządzania przez jakość na normach serii ISO 9000 jest raczej rozwiązaniem tworzącym biurokrację w przedsiębiorstwie niż warunki na miarę współczesności. Kolejne zmiany dotyczą funkcji pracy nad informacjami. Tworzone są wyspecjalizowane stanowiska zajmujące się zarządzaniem informacją i komunikacją oraz centralny bank danych. W praktyce pojawia się również nowy obszar działań koniecznych do stosowania – zarządzanie wiedzą. W rozumieniu R.G. Werniga zarządzanie wiedzą polega na prowadzeniu działań skoncentrowanych na organizacji zdobywającej wiedzę z własnych doświadczeń i doświadczeń innych oraz na rozumnym wykorzystaniu tej wiedzy w realizacji misji organizacji [Baines A., 1997, s. 202]. Całość organizacji oparta jest natomiast na strukturze sieciowej. Występują w jej ramach jednostki i komórki posiadające duże zakresy autonomii. Wpływ zależności hierarchicznych jest zminimalizowany, a dominującymi relacjami są zależności kooperacyjne. Ich poprawność ukształtowania wymuszona jest przymusem ekonomicznym. Dlatego też takie plany firmy, jak inwestycyjne, finansowe czy produkcyjne muszą być tworzone i uzgadniane wspólnie. Planowanie, organizowanie oraz prowadzenie działalności operacyjnej pozostaje w poszczególnych jednostkach samodzielnym i tworzonych w ich ramach grupach samodzielnymi lub samoprzewodzącymi (a to już w zależności od wielkości organizacji). W sferze wykonawstwa (produkcji lub usług) funkcjonują *Socio-Technical Systems Teams* i *Off-Line Teams*. Systemy socjotechniczne pracy grupowej stanowią splot podsystemu technicznego i społecznego organizacji. Produkcja w tych systemach oparta jest na powiązanych wzajemnie zależnościami operacyjnymi i informacyjnymi samodzielnymi grupami posiadającymi duży zakres autonomii. Drugi system oparty jest na grupach doradczych i problemowych (zespołach zadaniowych i kołach jakości), działających „obok” prowadzonej działalności operacyjnej. W rzeczywistości, tego typu systemy produkcyjne działają w praktyce światowej

Tab. 1. Podstawowe różnice w funkcjonowaniu organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej

Kryteria porównywania	Organizacja uczenia się	Organizacja inteligentna
● Podejście do rozwiązywania problemów	● myślenie systemowe, wykorzystanie wiedzy członków zespołów	● myślenie systemowe, wykorzystanie wiedzy wszystkich członków organizacji
● Charakter działań	● dostosowanie działań do sytuacji	● działania nakierowane na innowacje
● Organizacja pracy	● praca w stałych zespołach zadaniowych	● tworzenie zespołów do realizacji projektów
● Styl zarządzania	● partycypacyjny	● partycypacyjny
● Sposoby osiągania wysokiej efektywności	● wykorzystanie wiedzy samoprzewodzących zespołów	● tworzenie wewnętrznych rynków, synergia zespołowa
● System informacyjno-komunikacyjny	● zorganizowany system informacyjno-komunikacyjny.	● pełna otwartość informacyjna, przywiązywanie dużej wagi do komunikacji nieformalnej.

Źródło: opracowanie własne.

przynosząc pozytywne efekty [zob. Cutcher-Gershenfeld J., Nitta M. i in., 1994].

Porównanie organizacji inteligentnej i uczącej się

Jak już wcześniej wspomniano, w wielu opracowaniach koncepcje organizacji inteligentnej i organizacji uczącej traktowane są jako dokładnie tak samo funkcjonujące systemy. Zdaniem autorów prezentowanego artykułu zasadniczą przyczyną traktowania omawianych form organizacyjnych w ten sposób jest ich ciągły rozwój i trwające nadal badania mające na celu rozwiązanie wielu jeszcze nie wyjaśnionych w tym względzie kwestii. Jednakże, w świetle cytowanej w artykule literatury, pomiędzy organizacją inteligentną i uczącą się występuje wiele różnic przesadzających o konieczności traktowania omawianych form jako różnych. Powołując się na opinię autorów jednego z najszerzych opracowań na temat organizacji inteligentnej w niemieckiej literaturze, H. Waltza i T. Bertelsa, pt: *Das intelligente Unternehmen: schneller lernen als der Wettbewerb*, organizacja ta jest wyższą formą organizacyjną od organizacji uczącej się i jej powstanie jest wynikiem kontynuacji poszukiwań, które w pierwszej kolejności doprowadziły do opracowania koncepcji organizacji uczącej się [Waltz H., Bertels T., 1995, str. 34]. Dlatego też organizacja inteligentna w swoich założeniach wykorzystuje wiele zasad właściwych dla systemu organizacyjnego uczenia się, jak np.: myślenie systemowe, pracę zespołową czy wreszcie zasadniczą kwestię, jaką jest uczenie się, za podstawę przyjmując zdobywaną informację oraz doświadczenie.

Zasadnicza różnica pomiędzy organizacją inteligentną, a organizacją uczącą wynika przede wszystkim z dążenia organizacji inteligentnej do stworzenia systemu umożliwiającego jak najpełniejsze wykorzystanie potencjału intelektualnego posiadanego przez każdego z członków organizacji. Jednym z głównych elementów umożliwiających osiągnięcie tego celu jest tworzenie systemów swobodnej przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej (*free-intraprise system*). Podstawowe różnice pomiędzy organizacją uczącą się, a inteligentną zaprezentowane zostały w poniższej tabeli.

Jak wynika z przeprowadzonej powyżej analizy, organizacja inteligentna ma szerszy wymiar funkcjonalny i jest dalej idącym rozwiązaniem proefektywnościowym w stosunku do organizacji uczącej się. Jed-

nak niemożliwe jest stworzenie „inteligentnego” systemu organizacyjnego bez wdrożenia w fazie ewolucyjnej wielowymiarowego organizacyjnego uczenia się. Inaczej mówiąc, nie może być mowy o organizacji inteligentnej bez wcześniejszego przejścia przez fazę organizacji uczącej się. Nie zawsze jednak występowanie organizacyjnego uczenia się oznacza osiągnięcie stanu pozwalającego określić system mianem organizacji inteligentnej.

Bogusz Mikuła, Bernard Ziębicki

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAINES A., *Exploiting organizational knowledge in the learning organization*, „Work Study” 1997, no 6, s. 202.
- [2] BATORSKI J., *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel” 1998, nr 6.
- [3] BRIAN Q.J., *Managing the Intelligent Enterprise: Knowledge & Service-Based Strategies*, „Planning Review”, September/October 1993.
- [4] BROWN T., *The Rise of the Intelligent Organization*, „Industry Week”, March 1994.
- [5] CHUN WEI CHOO, *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Environmental*, Harbord, Toronto 1998.
- [6] CUTCHER-GERSHENFELD J., NITTA M. i in., *Japanese Team-Based Work System in North America: Explaining The Diversity*, „California Management Review” 1994, no 1.
- [7] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I., *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, Nr 4.
- [8] *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*. Praca zbiorowa pod redakcją F. HESSELBEINA, M. GOLDSMITHA, R. BECKHARDA, Business Press, Warszawa 1997.
- [9] PINCHOT G., *Intelligent Strategy*, „Executive Excellence”, August 1994.
- [10] SENGE M.P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [11] SMITH D., *Developing People and Organizations*, CIMA Publishing, London 1998, s.90.
- [12] STEIN G.R., PINCHOT G., *Building an Intelligent Organization*, „Association Management”, November 1995.
- [13] WALTZ H., BERTELS T., *Das intelligente Unternehmen: schneller lernen als der Wettbewerb*, Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1995.
- [14] ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

Autorzy: dr Bogusz Mikuła jest adiunktem w Katedrze Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie; mgr Bernard Ziębicki jest asystentem w Katedrze Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.