

# Organizacja tradycyjna – ucząca się – inteligentna

## Różnice i podobieństwa

<https://doi.org/10.33141/po.2004.03.04>

Przeład Organizacji, Nr 3 (770), 2004, ss. 21-23  
[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Edyta Tabaszewska*

### Organizacja tradycyjna a organizacja ucząca się

**P**rzedsiębiorstwo, w którym zarządza się wiedzą, nazwano w latach 90. organizacją uczącą się (*Learning Organization* – LO) [2, por. s. 66]. Istnieje wiele definicji organizacji uczącej się i jak dotąd żadna nie została powszechnie przyjęta. Jedną z nich określa ją jako taką organizację, „która opiera swoje działania na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedzy, która jest wzbogacana i rozwijana, a następnie „udostępniana” przedsiębiorstwu” [1, por. s. 23]. Przedstawiona definicja nie precyzuje jednak, o jaką sumę wiedzy chodzi i jednocześnie wskazuje na potrzebę jej ciągłego rozwijania. Można więc przypuszczać, że istnieją organizacje mniej lub bardziej zaawansowane w procesach zarządzania wiedzą<sup>1)</sup>.

Wiele przedsiębiorstw nie zauważyło jeszcze konieczności zmiany systemu zarządzania i oparcia go właśnie na zasobach wiedzy. Z pewnością im później podejmą się realizacji tego procesu, tym więcej stracą na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Takie przedsiębiorstwa na potrzeby niniejszego artykułu nazwano „tradycyjnymi”.

Oczywiście nie należy całkowicie odbierać przedsiębiorstwu tradycyjnemu umiejętności i możliwości uczenia się. Nawet organizacja tradycyjna każdego dnia, na każdym stanowisku zdobywa nowe informacje oparte na nowej wiedzy. Każda zmiana powoduje, że przedsiębiorstwo uczy się i doskonali swoje działania. Można jednak zaryzykować stwierdzenie, że kiedy nie zarządza się w nim wiedzą w sposób świadomy, to doskonalenie może być krótkotrwałe, ponieważ zdobyta wiedza zostanie po pewnym czasie utracona lub też nie wykorzystana się wszystkich pojawiających się wraz z nią możliwości. Znacznie wydłużony jest również czas potrzebny na jej zdobycie, nawet wówczas, kiedy wiedza jest w posiadaniu pracowników firmy. Kadra zarządzająca po prostu nie wie, gdzie jej szukać lub jak ją kreować.

Przedsiębiorstwo tradycyjne zdaje się nie zauważać konieczności stałego doskonalenia swojej działalności, wprowadzania innowacji i elastycznego podejścia do coraz szybciej zmieniających się warunków otoczenia. Taka organizacja nie akceptuje ciągłych zmian, wręcz dąży do uzyskania stabilności działań. Jest to jednocześnie pierwszy krok do pozostania w tyle za

konkurentami. Tylko przyzwolenie na ciągłe zmiany, a nawet ich wywoływanie poprzez innowacyjność, a więc poprzez wykorzystanie unikalnej wiedzy pozwoli bowiem firmom utrzymać się na rynku. Przedsiębiorstwa tego rodzaju nie będą w stanie wykreować swoich kluczowych kompetencji, a więc umiejętności opartych na zasobach wiedzy nie dostępnych dla innych. Trzeba przy tym pamiętać, że tylko posiadanie takich właśnie umiejętności wyróżnia firmę na rynku i pozwala realizować zamierzone cele.

Poniżej przedstawiono cechy firmy tradycyjnej, przy jednoczesnym ich odniesieniu do wybranych zasad obowiązujących w organizacji uczącej się. Za przedsiębiorstwo tradycyjne można uznać więc takie:

- gdzie występuje jedynie uczenie się indywidualne, na przykład poprzez różnego rodzaju szkolenia, treningi itp. Tymczasem, aby można mu było przypisać cechy organizacji uczącej się, musi występować uczenie się zbiorowe. Wiedza indywidualna już nie wystarcza, konieczne jest kreowanie wiedzy organizacyjnej;
- w którym rozbudowany jest system kontroli, nadal obowiązuje styl autorytarny, centralizacja decyzji i funkcjonalny podział pracy. W organizacji uczącej się tego typu rozwiązania już nie mają miejsca. Silna kultura organizacyjna, w której podstawową wartością jest chęć osiągnięcia mistrzostwa osobistego, a więc chęć rozwoju, zdobywania nowej wiedzy, ale również akceptacja potrzeby dzielenia się nią powodują, że pracownicy pełnią samokontrolę, traktowani są jak partnerzy, a podstawową formą organizacji pracy jest praca zespołowa sprzyjająca wzrostowi i wykorzystaniu wiedzy;
- gdzie w praktyce nie występuje nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi, z którym jest ściśle powiązane zarządzanie wiedzą. Tam, gdzie nie występuje dbałość o rozwój osobisty pracowników, nakierowany na osiągnięcie celów organizacji, w rzeczywistości nie występuje dążenie do wzrostu i pozyskania ich wiedzy. To personel jest źródłem potrzebnej przedsiębiorstwu wiedzy i w organizacji uczącej się jest to w pełni zrozumiałe. Przyjmuje się w niej strategię uczenia się, w której określa się, jakie zasoby wiedzy będą przedsiębiorstwu potrzebne w przyszłości i jakie należy podejmować działania, aby było możliwe ich wykreowanie. W oczywisty sposób jest to uzależnione od polityki personalnej, w której należy sprecyzować, jakie kwalifikacje będą musieli posiadać poszczególni pracownicy i w jaki sposób należy umożliwić im ich zdobycie;

- w którym nie spostrzega się konieczności bycia elastycznym, szybko dostosowującym się do zmian w otoczeniu, a duże znaczenie przywiązuje się do stabilnych procedur działania. Wartością najwyższą zdaje się tu być niezakłócona organizacja pracy, jasne zasady działania i kryteria oceny. Takie podejście powoduje schematyczność postępowania, brak innowacyjności i skostnienie przyjętej struktury;
- które upatruje źródeł nekających je problemów jedynie w otoczeniu, co jest wynikiem braku myślenia systemowego. Nieznajomość systemu, w którym firmy uczestniczą, powoduje, że tracą możliwość wpływania na jego efektywność.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, wiele przedsiębiorstw będzie musiało diametralnie zmienić przyjęty sposób funkcjonowania. Aby utrzymać się na rynku, bardzo istotna ich część nie będzie miała innej alternatywy, jak podjęcie się zarządzania wiedzą i transformacja w organizację uczącą się.

### Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna

Wielu autorów stawia znak równości pomiędzy organizacją uczącą się a organizacją inteligentną. Utożsamiają je na przykład: Irena Hejduk i Wiesław Grudzewski, [1, s. 23], czy Kazimierz Zimniewicz zajmujący się różnymi koncepcjami zarządzania [8, s. 82]. Peter Senge w swojej książce *Piąta dyscyplina* w ogóle nie porusza tego tematu i zdaniem autorki przypisuje opisywanej przez siebie organizacji uczącej się cechy charakterystyczne dla organizacji inteligentnej.

Organizację inteligentną można uznać za wyższą formę rozwoju przedsiębiorstwa niż organizację uczącą się. Wydaje się, że jest to kolejny etap, jaki firmy powinny osiągnąć po przyjęciu wszystkich cech organizacji uczącej się. Czy jednak zawsze jest to możliwe? O ile przedsiębiorstwa tradycyjne powinny móc dokonać transformacji w organizację, w której zarządza się wiedzą (mimo występowania licznych przeszkód), o tyle przyjęcie wszystkich elementów organizacji inteligentnej może już być niemożliwe.

Organizacja inteligentna zawiera w sobie wszystkie elementy rozwiniętej organizacji uczącej się, dodatkowo je poszerzając lub modyfikując (tab. 1.).

Jednak poza cechami odnoszącymi się raczej do sposobu zarządzania, a przez to neutralnymi, można wyróżnić również takie, które wynikają ze specyfiki

branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Można do nich zaliczyć [2, por. s. 68–69]:

- wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę, czyli takich, których ponad 50% wartości stanowi wiedza, lub dostarczanie usług opartych na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż pracy fizycznej (klasycznym przykładem są usługi konsultingowe),
- przewaga pracowników wiedzy w strukturze wszystkich zatrudnionych osób,
- posiadanie wysokiego kapitału intelektualnego (kapitał intelektualny można wycenić poprzez porównanie wartości rynkowej do wartości księgowej firmy, w przypadku organizacji inteligentnych stosunek ten powinien wynieść więcej niż 2).

Nie we wszystkich przypadkach organizacja ucząca się będzie więc formą pośrednią pomiędzy organizacją tradycyjną a inteligentną. Wiele przedsiębiorstw, z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności, od razu przyjmuje cechy organizacji inteligentnej, oczywiście przy spełnieniu pozostałych, wcześniej wymienionych warunków. Do takich przedsiębiorstw możemy zaliczyć na przykład część firm szkoleniowych, doradczych, projektowych i informatycznych.

Podstawą odróżnienia organizacji uczącej się od inteligentnej są słowa klucze: „uczenie się” i „inteligencja”. *Uczenie się* należy rozumieć jako przystosowywanie się dzięki wykorzystaniu uprzednich doświadczeń, natomiast inteligencja to przystosowywanie się dzięki wykorzystaniu odpowiednich środków myślenia [4, por. s. 76]. Inteligencja pozwala więc na większą innowacyjność, ponieważ oprócz analizy zdobytych doświadczeń umożliwia podejmowanie działań unikalnych, opartych jedynie na przewidywanych efektach. Organizację inteligentną można zatem zdefiniować jako taką organizację, która czyni użytek z inteligencji i zaangażowania wszystkich swoich pracowników [7, por. s. 32, za: 3, s. 11].

W organizacji uczącej się mówimy o zarządzaniu wiedzą i jej dominacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Natomiast w przypadku organizacji inteligentnej wydaje się, iż takie kluczowe znaczenie przypisać należy kapitałowi intelektualnemu. Zdaniem autorki kapitał intelektualny jest czymś więcej niż wiedza. Wiedza pozwala nam jedynie na adaptację do zmieniających się warunków otoczenia, natomiast kapitał intelektualny pozwala przedsiębiorstwu wyprzedzać fakty i czynnie kreować rzeczywistość. W obu przypadkach, w przeciwieństwie do przedsiębiorstwa tradycyjnego, mamy jednak pełną akceptację stale doko-

Tab. 1. Porównanie cech organizacji uczącej się i inteligentnej

Wybrane elementy organizacji uczącej się	I ich uzupełnienie w organizacji inteligentnej
specyficzna kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wysokie poczucie niezależności i własnej wartości,</li> <li>● kultura odmiennych zdań sprzyjająca innowacyjności</li> </ul>
otwarta struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>● struktura sieciowa (autonomiczne zespoły tworzone na potrzeby pojedynczych projektów),</li> <li>● partnerstwo producenta i klienta w uczeniu się, możliwy wspólny rozwój produktu (przykładem usługi firm konsultingowych)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3, por. s. 13–14; 4, por. s. 79–86; 6, por. s. 39–43; 8, por. s. 84–88].

**Tab. 2. Podstawowe wyróżniki organizacji uczącej się i inteligentnej**

	Organizacja ucząca się	Organizacja inteligentna
<i>pojęcie kluczowe</i>	uczenie się – przystosowywanie się dzięki wykorzystaniu uprzednich doświadczeń	bycie inteligentnym – umiejętność przystosowywania się dzięki wykorzystaniu odpowiednich środków myślenia
<i>podstawowy system zarządzania</i>	zarządzanie wiedzą	zarządzanie kapitałem intelektualnym
<i>podejście do zmian</i>	doskonalenie na bazie uprzednich doświadczeń	innowacyjność dzięki wykorzystaniu kapitału intelektualnego
<i>zarządzanie jakością</i>	identyfikacja i eliminowanie błędów tego samego rodzaju	zapobieganie wystąpieniu przewidywanych błędów

Źródło: opracowanie własne.

**Tab. 3. Podstawowe różnice pomiędzy wyróżnionymi typami organizacji**

	Typ organizacji		
	Tradycyjna	Ucząca się	Inteligentna
<i>podejście do zmian</i>	unikanie zmian	szybka adaptacja dzięki zarządzaniu wiedzą	adaptacja i wywoływanie zmian dzięki wykorzystaniu kapitału intelektualnego
<i>innowacyjność</i>	przypadkowa	zaplanowana	warunek istnienia
<i>system zarządzania</i>	nie zintegrowany, według funkcji	zarządzanie wiedzą	zarządzanie kapitałem intelektualnym

Źródło: opracowanie własne.

nujących się zmian, choć w organizacji inteligentnej są one w znacznie większym stopniu przez organizację wywoływane. Innowacyjność w przypadku organizacji inteligentnych jest wręcz ich warunkiem istnienia. Głównym produktem przedsiębiorstw tego typu jest wiedza; żeby cieszyła się ona zainteresowaniem klientów, musi być unikatowa. W przypadku ogólnego dostępu straciłaby przecież swoją wartość handlową.

Porównanie podstawowych zagadnień dotyczących organizacji uczącej się i inteligentnej przedstawia tabela 2.

## Podsumowanie

**J**ak wynika z przeprowadzonej wyżej analizy, istnieje wyraźny podział pomiędzy przedsiębiorstwem tradycyjnym, nie wykazującym zainteresowania zarządzaniem wiedzą, a organizacjami aktywnie wykorzystującymi ten zasób. Najważniejsze różnice między nimi przedstawia tabela 3.

Autorka zdaje sobie sprawę, że przyjęte wyróżniki omawianych typów organizacji mogą budzić kontrowersję. Biorąc jednak pod uwagę małą liczbę publikacji na ten temat i brak wystarczających badań empirycznych, pozwoliła sobie na przyjęcie w tym zakresie własnego podejścia.

Z pewnością wiele firm jest dopiero na początku długotrwałego procesu transformacji w organizację oparte na wiedzy. Dużą część zmian należy dokonać w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, mającej również wpływ na przyjęty styl zarządzania, a to z reguły wymaga długiego czasu. Ważne jest jednak, aby firmy jak najszybciej zauważyły konieczność przeobrażeń. W przeciwnym razie dla wielu z nich może już

być za późno, aby przetrwać na rynku kształtowanym przez efektywne wykorzystanie wiedzy.

*dr Edyta Tabaszewska*

Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie  
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

<sup>1)</sup> Z pewnością należałoby stworzyć metodę badawczą, przy wykorzystaniu której moglibyśmy stwierdzić, że dane przedsiębiorstwo osiągnęło wymagany poziom zarządzania wiedzą i w związku z tym można go uznać za organizację uczącą się. Ta sama uwaga dotyczy także organizacji inteligentnej.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- [2] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I., *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, [w:] CZARNOTA J. L., MOSZKOWICZ M. (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
- [3] MIKUŁA B., ZIĘBICKI B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 5/2000.
- [4] NIEMCZYK J., *Organizacja ucząca się*, [w:] PERECHUDA K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [5] SENGE P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i Praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [6] SIEJA Z., *Przedsiębiorstwo inteligentne*, [w:] PERECHUDA K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [7] STEIN R.G., PINCHOT G., *Building an Intelligent Organization*, „Association Management”, November 1995.
- [8] ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.