

# Nowe formy organizacji oparte na wiedzy

<https://doi.org/10.33141/po.2008.11.03>

Przeład Organizacji, Nr 11 (826), 2008, ss. 9-12

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Jan Macias*

## Wprowadzenie

**M**ożna stwierdzić, że prawie do połowy lat 80. ub. w. następował rozwój tradycyjnych, hierarchicznych (inaczej mechanicznych) struktur organizacyjnych na świecie. Mimo że już w 1961 r. T. Burns i G. M. Stalker na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych doszli do wniosku, że klasyczne struktury hierarchiczne w dynamicznym otoczeniu zmniejszają zdolności przystosowawcze organizacji do zmian w otoczeniu oraz zwiększają ryzyko jej niepowodzeń<sup>1)</sup>.

Kluczową rolę jako akceleratora rozwoju społeczeństw i organizacji zaczyna odgrywać „trzecia fala” w ujęciu A. Tofflera, tj. wiedza<sup>2)</sup>. „Fala” ta stanowi podstawę rozwoju biznesu opartego na wiedzy<sup>3)</sup> w nowej gospodarce<sup>4)</sup>. Twierdzi się nawet, że nastąpiła zmiana formuły strategicznego potencjału organizacji na formułę: informacja – wiedza – kreatywność<sup>5)</sup>.

Problemem strategicznym przyszłości staje się tworzenie nadzwyczaj elastycznych struktur organizacyjnych, opartych na wiedzy i technologiach informacyjnych, służących za podstawę rozwoju innowacyjnej i kreatywnej kultury organizacji oraz zarządzania zmianami. Do struktur tych można zaliczyć: organizację uczącą się, organizację inteligentną, organizację sieciową oraz organizację wirtualną.

## Organizacja ucząca się

**Z**a jedną z podstawowych nowych koncepcji (form) organizacji opartych na wiedzy uważa się organizację uczącą się<sup>6)</sup>. Zaczęła się ona rozwijać pod koniec lat 80. ub. w., a całościowo uformowała się w ostatnim dziesięcioleciu XX wieku. Wiele jej założeń zostało sformułowanych już w latach 50. i 60. w ramach teorii systemów.

Koncepcja organizacji uczącej się stanowi efekt poszukiwań modelu organizacji zdolnej w sposób ciągły dostosowywać się do nowych warunków turbulentnego otoczenia, zmian charakteru i natężenia konkurencji oraz zmian technologii.

Organizacja ucząca się jest różnie definiowana w literaturze. M. Finger i S. B. Brand definiują ją jako organizację mającą silne zdolności uczenia się i doskonalącą je w sposób ciągły<sup>7)</sup>. Według K. Pere-

chudy istota organizacji uczącej się zawiera się w ciągłym „inwestowaniu” w zasoby ludzkie zorientowane na internalizację wiedzy wewnętrznej<sup>8)</sup>. D. A. Garvin określa organizację uczącą się, jako organizację, która fachowo kreuje, przyswaja i transformuje wiedzę i modyfikuje swoje zachowanie adekwatnie do nowej wiedzy i intuicji<sup>9)</sup>. Z kolei P. Senge jako organizację uczącą się uznaje organizację, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości, a funkcjonująca w niej nauka technik adaptacji musi być powiązana z uczeniem się poszukiwania nowych rozwiązań, uczeniem się, które rozszerza nasze możliwości twórcze<sup>10)</sup>. Zdaniem P. Senge’a tym, co zasadniczo różni organizację uczącą się od „tradycyjnych”, opartych na autorytecie i odgórnym sterowaniu, jest mistrzostwo osiągnięte przez nie w poszczególnych dyscyplinach podstawowych, do których należą: myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, budowanie wspólnej wizji przyszłości oraz zespołowe uczenie się. Podstawową cechą organizacji uczących się jest według Senge’a myślenie systemowe. Autor ten proponuje ujęcie zmian organizacyjnych poprzez metaforę uczenia się<sup>11)</sup>. Inni przedstawiciele koncepcji (teorii) organizacji uczącej się C. Argyris i D. A. Schon twierdzą, że uczenie się organizacji ma miejsce wówczas, gdy jej członkowie, reagując na zmiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, identyfikują błędy w swoich działaniach i działaniach organizacji. W wyniku tego, zmiany zachodzą zarówno we własnych, jak i ogólnych mapach poznawczych organizacji<sup>12)</sup>.

Koncepcja organizacji uczącej się opiera się na następujących podstawowych założeniach:

- główną wartością jest ustawiczne uczenie się;
- w procesie uczenia się powinni uczestniczyć wszyscy członkowie organizacji;
- organizacja powinna stwarzać warunki do rozwoju swoich uczestników;
- organizacja powinna stwarzać różne sposoby motywowania swoich pracowników do uczestnictwa w procesie uczenia się;
- proces uczenia się powinien być ciągły i świadomy<sup>13)</sup>.

Podkreśla się, że świadomość uczenia stanowi główną cechę odróżniającą organizację uczącą się od organizacji tradycyjnej. Koncepcja ta oznacza nowe podejście do organizacji, rozpatrujące ją jako zdecentralizowany system oparty na partycypacyjnych formach zarządzania i sieciowo skoordynowa-

nych autonomicznych komórkach organizacyjnych (zespołach).

W literaturze odróżnia się pojęcia: „organizacja ucząca się” (*learning organization*) i „organizacyjne uczenie się” (*organizational learning*). Przy czym organizacyjne uczenie się traktowane jest jako proces rozwoju nowej wiedzy lub zdobywania nowego doświadczenia, które mogą wywierać potencjalny wpływ na zachowania organizacyjne. Organizacyjne uczenie się dotyczy więc zasadniczo mechanizmów uczenia się, procesów tworzenia i modyfikowania wiedzy jako kluczowego jego elementu. Organizacyjne uczenie się jest więc procesem, który prowadzi do rozwoju zasobów wiedzy w organizacji, zmiany zachowań organizacyjnych oraz zdobywania nowego doświadczenia poprzez praktyczne działanie. W ujęciu ogólnym organizacyjne uczenie się stanowi podstawę budowy organizacji uczącej się.

### Organizacja inteligentna

**K**olejną nowoczesną organizacją opartą na wiedzy jest organizacja inteligentna. Uważa się ją za wyższą formę organizacji uczącej się i jej szczególny przypadek. Niektórzy autorzy uznają organizację inteligentną (przedsiębiorstwo inteligentne) za nowy paradygmat zarządzania<sup>14</sup>. Powstaje ona w wyniku pełnego opanowania, wdrożenia i wykorzystania efektów procesów organizacyjnego uczenia się. Świadome twórcze uczenie się stanowi podstawę tworzenia organizacji (przedsiębiorstwa) inteligentnej.

Według W. M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk organizacja inteligentna jest nową koncepcją organizacji opartą na identyfikacji węzłowych kompetencji, niezbędnych do koordynowania nowego przedsiębiorstwa (organizacji)<sup>15</sup>.

Zdaniem J. Rokity organizacja intelektualna to organizacja, która nie tylko potrafi uczyć się, gromadzić wiedzę, ale także efektywnie ją wykorzystywać<sup>16</sup>. M. Romanowska, charakteryzując przedsiębiorstwo inteligentne, stwierdza, że dysponuje ono zasobami intelektualnymi, które są trudne do skopiowania oraz ma zdolności do wyprzedzającego kształtowania zmian modelu działania. Ponadto zdaniem autorki organizacje inteligentne są zdolne do nowatorskich i szybkich przystosowań, a wśród umiejętności zarządzania podstawowe znaczenie ma zarządzanie wiedzą i gromadzenie kapitału intelektualnego<sup>17</sup>. Oprócz tego firma inteligentna nie tylko skutecznie „dogania” uciekającą wartość dodaną, ale jednocześnie, dzięki doskonałej architekturze i reputacji, zabiera część tej wartości innym, mniej inteligentnym uczestnikom rynku.

Organizacja inteligentna jest więc formą organizacyjną powstałą w wyniku świadomie realizowanego procesu uczenia się, rozwoju kapitału intelektualnego i organizacyjnej inteligencji oraz efektywnego wykorzystywania zgromadzonej wiedzy i całego doświadczenia.

Organizacji inteligentnej można przyporządkować następujące główne cechy:

- przyjęcie za podstawę wiedzy, kapitału intelektualnego, informacji oraz doświadczenia,
- unikatowe kompetencje specjalistów – pracowników wiedzy,
- kultura organizacyjna oparta na partnerstwie, zaufaniu, odpowiedzialności i dialogu,
- otwartość komunikacyjna oparta na infrastrukturze informatyczno-telekomunikacyjnej<sup>18</sup>,
- zespołowe formy organizacyjne w tworzeniu kreatywności,
- innowacyjność, produktywność, przedsiębiorczość, zdolność do wzrostu ekonomicznego<sup>19</sup>,
- wysokie umiejętności przystosowania do zmian w turbulentnym otoczeniu (miara skuteczności współczesnych organizacji),
- zorientowanie na przyszłość,
- innowacyjne podejście do tworzenia wartości,
- zarządzanie oparte na ciągu: informacje – wiedza – kreatywność – innowacje.

### Organizacja sieciowa

**W** literaturze identyfikuje się nowe formy organizacji oparte na infrastrukturze technologii informacyjnych (*Information Technology*, IT), takie jak organizacje sieciowe i organizacje wirtualne<sup>20</sup>.

A. Bressand i C. Distler określają sieć jako zbiór środków (infrastruktura) i zasad (infostruktura) umożliwiających podmiotom, które mają do nich dostęp, podejmowanie realizacji wspólnych projektów, jeśli środki te są odpowiednie do ich potrzeb i nadają się do wspólnego wykorzystania (infokultura) przez sieć<sup>21</sup>.

W organizacji sieciowej formą koordynacji działań między współpracującymi stronami są negocjacje i porozumienia, a nie konkurencja<sup>22</sup>.

Do form sieciowych (*network forms*) można przykładowo zaliczyć: aliance strategiczne, spółki *joint ventures*, kartele, *franchising*, konsorcja przedsiębiorstw, umowy licencyjne, umowy marketingowe, koalicje, porozumienia o współpracy.

Podkreślić należy, że formy sieciowe mogą mieć charakter zarówno międzyorganizacyjny (intersieci), jak i wewnątrzorganizacyjny (intrasieci). Obecnie prowadzenie niektórych rodzajów działalności, zwłaszcza handlowej czy usługowej, wymaga, aby dane przedsiębiorstwo było obecne równocześnie w wielu miejscach, np. w kraju, blisko swoich klientów. Dotyczy to szczególnie firm handlu detalicznego, usług naprawczych, ubezpieczeniowych, finansowych, turystycznych i innych. Przedsiębiorstwa takie uruchamiają całą sieć swoich oddziałów, filii, ekspozytur, sklepów, restauracji, barów, punktów usługowych, kiosków itd. Są to w istocie przedsiębiorstwa (organizacje) sieciowe. Przedsiębiorstwo sieciowe jest przedsiębiorstwem wielozakładowym, jego terytorialne rozczłonkowanie jest bardzo duże, stając się jego istotą. Liczba tych drobnych części takiego przedsiębiorstwa sięga niekiedy kilkuset, a nawet kilku tysięcy. Przedsiębiorstwo takie wymaga specjalnej organizacji i dlatego uzasadnione jest jego nawet wyodrębnienie z przed-

siębiorstwa wielozakładowego<sup>23</sup>). Określenie „przedsiębiorstwo sieciowe” dotyczy także bardzo dużych przedsiębiorstw (wielozakładowych, koncernów, holdingów, korporacji transnarodowych), których części składowe w postaci przedsiębiorstw – córek, filii czy oddziałów – są zlokalizowane w wielu krajach.

Organizację sieciową cechuje rozproszenie geograficzne, duża elastyczność, konfiguracja oparta na relacjach sieciowych, kooperacyjny charakter oraz rozbudowany system komunikacji<sup>24</sup>. Struktura ta może funkcjonować bez technologii teleinformatycznych, opierając się na przekazywaniu informacji tradycyjnymi metodami.

### Organizacja wirtualna

**K**olejną, nowoczesną oraz elastyczną strukturą organizacyjną opartą na wiedzy, zwłaszcza technologicznej (nowe technologie informatyczne i telekomunikacyjne), jest organizacja wirtualna<sup>25</sup>). Według autora niniejszego artykułu organizacja wirtualna jest szczególnym przypadkiem (szczególną formą) organizacji sieciowej.

Słowo „wirtualny” wywodzi się od łacińskich słów: „virtualis”, czyli skuteczny i „virtus”, czyli moc. „Wirtualny” oznacza więc teoretycznie możliwy do zaistnienia<sup>26</sup>).

J. A. Byrne i R. Brandt definiują organizację wirtualną jako czasową sieć niezależnych przedsiębiorstw – dostawców, klientów, a nawet wcześniejszych konkurentów – połączonych technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków<sup>27</sup>).

Organizacji wirtualnej można przyporządkować następujące cechy:

- zacieranie się granic organizacji, co może przybierać konkretny wyraz braku wyraźnego miejsca w realnej przestrzeni: siedziby, biura, warsztatu produkcyjnego itp.;
- całością zorganizowanego działania może być zespół ludzi pracujących w domu lub w terenie, powiązanych ze sobą więziami informacyjnymi, komputerami, telefonami komórkowymi, pocztą elektroniczną;
- luźny charakter, czasem brak instytucjonalnego charakteru, często krótkotrwałość (wirtualność, rozumiana jako istnienie i nieistnienie zarazem);
- taka całość (struktura) może wykorzystywać w działaniu środki wykraczające poza jej własne zasoby, co zwiększa efekt synergiczny;
- rdzeń organizacji wirtualnej stanowią przede wszystkim kapitał intelektualny i kapitał cyfrowy oraz innowacje;
- wysoka elastyczność, oznaczająca zdolność do ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych;
- podstawę funkcjonowania tej struktury stanowią zespoły zadaniowe (projektowe) i procesowe oraz rozbudowany system komunikacji.

Reasumując, organizacja wirtualna stanowi nową, szczególną formę sieciowego sposobu kooperacji. Cechuje ją rozproszenie geograficzne oraz roz-

budowany system komunikacji. Do swego funkcjonowania wymaga wykorzystania technologii informatycznych i komunikacyjnych (sieci teleinformatycznych) jako jej determinanty<sup>28</sup>). Struktura ta jest odpowiedzią na globalizację współczesnej konkurencji oraz rosnącą złożoność i dynamikę (turbulencje) otoczenia przedsiębiorstw (organizacji).

### Podsumowanie

**J**ak dobitnie to ujął I. Nonaka w swoim słynnym artykule w 1991 r., dziś jedynym pewnym i trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji (przedsiębiorstwa) jest wiedza<sup>29</sup>). Organizacja oparta na wiedzy to organizacja, której struktura jest podporządkowana i nakerowana na tworzenie wartości dodanej opartej na efektywnym wykorzystaniu wiedzy. Do nowych, elastycznych struktur organizacyjnych opartych na wiedzy można zaliczyć: organizację uczącą się, organizację inteligentną, organizację sieciową oraz organizację wirtualną. Współczesną determinantą struktur organizacyjnych, a zwłaszcza struktur sieciowych i wirtualnych, jest nowa wiedza technologiczna (systemy informatyczne i telekomunikacyjne).

dr Jan Macias

Katedra Zarządzania i Marketingu  
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej  
im. W. Korfańskiego  
w Katowicach

### PRZYPISY

- <sup>1</sup> W. D. SINE, H. MITSUHASHI, D. A. KIRSCH, *Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors*, „The Academy of Management” 2006, vol. 49, no. 1, s. 123.
- <sup>2</sup> A. TOFFLER, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986.
- <sup>3</sup> S. DAVIS, J. BOTKIN, *The Coming of Knowledge – Based Business*, „Harvard Business Review” 1994, vol. 72, no. 5, s. 166.
- <sup>4</sup> J. MACIAS, *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 10, s. 18.
- <sup>5</sup> B. WAWRZYNIAK, *Raport o zarządzaniu nr 5*, „Informacja – Kapitał Ludzki – Kreatywność”, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 1, s. 139.
- <sup>6</sup> K. PERECHUDA (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 85.
- <sup>7</sup> K. PERECHUDA, *op. cit.*, s. 85.
- <sup>8</sup> K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 69.
- <sup>9</sup> D. A. GARVIN, *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 71, no. 4, s. 80.
- <sup>10</sup> P. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 25.
- <sup>11</sup> N. H. TIEN, B. R. KUC, *Teorie zmian w świetle modelu zarządzania zmianami Van de Vena i Poole’a*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 3, s. 7.
- <sup>12</sup> C. ARGYRIS, D. A. SCHON, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, MA 1978, s. 143.
- <sup>13</sup> F. T. MAVONDO, J. CHIMHANZI, J. STEWART, *Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with*

*Innovation, Human Resource Practices and Performance*, „European Journal of Marketing” 2005, vol. 39, no. 11/12, s. 1237.

<sup>14)</sup> D. J. SKYRME, *Knowledge Networking Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999, s. 37.

<sup>15)</sup> W. M. GRUDZEWSKI, I. K. HEJDUK, *Systemy zarządzania wiedzą warunkiem wzrostu wartości firmy*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. B. DOBIEGAŁY – KORONY i A. HERMANA, Difin, Warszawa, 2006 s. 244.

<sup>16)</sup> J. ROKITA, *Organizacja ucząca się*, Wyd. AE im. K. Adamickiego w Katowicach, Katowice 2003, s. 10.

<sup>17)</sup> M. ROMANOWSKA, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. BOROWIECKI, M. ROMANOWSKA, Difin, Warszawa 2001, s. 302.

<sup>18)</sup> G. C. KANE, M. ALAVI, *Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes*, „Organization Science” 2007, vol. 18, no. 5, s. 796.

<sup>19)</sup> W. M. GRUDZEWSKI, I. HEJDUK, *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4.

<sup>20)</sup> B. PHELPS, *Electronic Information Systems and Organizational Boundaries*, „Technology Analysis and Strategic Management” 2007, vol. 19, no. 1, s. 17.

<sup>21)</sup> J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 432.

<sup>22)</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, (red.) K. PERECHUDA, Placet, Warszawa 2000, s. 97.

<sup>23)</sup> S. SUDOŁ, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania.*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 124–125.

<sup>24)</sup> S. KĄDZIELA, *Struktura organiczna, organizacja wirtualna a sieciowa struktura organizacyjna – różnice i podobieństwa definicji na podstawie porównawczej analizy pojęciowej*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 3, s. 135.

<sup>25)</sup> T. RITTER, A. WALTER, *Matching. High – Tech and High – Touch in Supplier – Customer Relationship*, „European Journal of Marketing” 2006, vol. 40, no. 3/4, s. 293.

<sup>26)</sup> W. KOPALIŃSKI, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 454.

<sup>27)</sup> J. A. BYRNE, R. BRANDT, *The Virtuale Corporation*, „Business Weere” 1993, 8 February.

<sup>28)</sup> R. F. ZAMMUTO, T. L. GRIFFITH, A. MAJCHRZAK, D. J. DOUGHERTY, S. FARAJ, *Information Technology and the Changing Fabric of Organization*, „Organization Science” 2007, vol. 18, no. 5, s. 750.

<sup>29)</sup> I. NONAKA, *The Knowledge – Creating Company*, „Harvard Business Review” 2007, vol. 85, no. 7/8, s. 162.

## Summary

Today the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge. Knowledge – creating company (organization) – company, whose sole business is continuous innovation. The article presents a new forms of knowledge organizations: learning organization, intellectual organization, network organization and virtual organization. Technology is a determinant of organizational structure.