

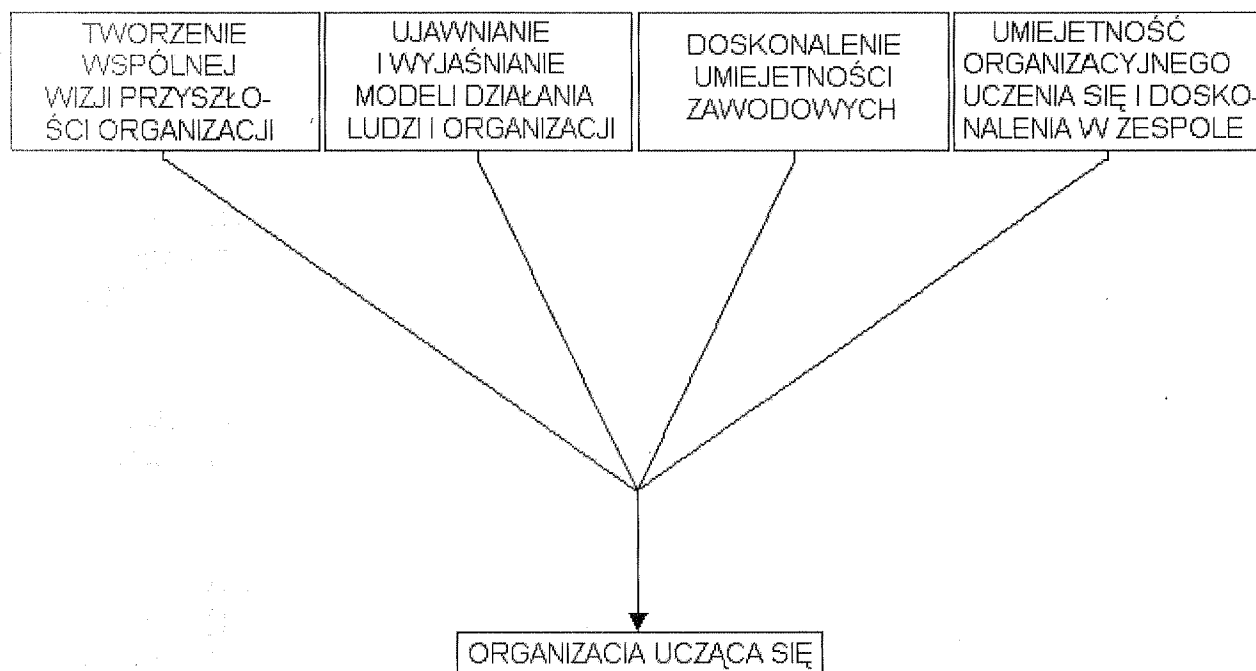
# 1. Organizacje uczące się

Każda organizacja nie jest w stanie realizować wytyczonych przez siebie celów, bez udziału ludzi, którzy dla tej organizacji pracują. Sukces organizacji zależy w znacznej mierze od ich umiejętności, wiedzy i doświadczenia. Organizację należy traktować jako system, a myślenie systemowe stanowi podstawę dla zarządzania w wielu organizacjach (rysunek 1).

System to zbiór elementów i wzajemnych relacji pomiędzy nimi<sup>1</sup>. Dynamika systemu (podobnie jak dynamika rozumiana jako zmiana w czasie) polega na zrozumieniu i przewidywaniu zachowania się złożonych systemów. W odróżnieniu od myślenia liniowego (model przyczynowo-skutkowy), w którym pewna przyczyna powoduje wystąpienie określonego skutku, w myśleniu systemowym występuje cykl zamknięty tzn. przyczyna powoduje wystąpienie określonego skutku, który z kolei wywołuje następną przyczynę itd.<sup>2</sup>.

Dynamika systemów jest praktyczną dziedziną, która rozwiązując określone problemy, prowadzi do zrozumienia struktur tworzących niepożądane zjawiska. Dzięki temu możliwe jest znalezienie zmian w strukturze i zasadach działania, co prowadzi do poprawy działania systemu. Powiązanie konsekwencji działań z większą całością prowadzi do powstania organizacji uczącej się.

Zdolność organizacji do uczenia się może okazać się w przyszłości jedynym, trwałym elementem przewagi konkurencyjnej. Nie wystarczy mieć dobrego menedżera, który będzie kierował organizacją – jego wiedza może okazać się niewystarczająca, a konieczność przetwarzania coraz większych zbiorów informacji może go „przerastać”.



Rysunek 1 Dyscypliny niezbędne do budowy organizacji uczącej się (opracowanie własne)

Dlatego sukces odniosą organizacje, które będą umiały uruchomić ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach. Organizacja ucząca się będzie wykorzystywała pracę zespołów ludzi funkcjonujących razem, ufających sobie wzajemnie, uzupełniających wzajemnie swoje braki, mających wspólne cele ważniejsze i większe niż cele indywidualne.

<sup>1</sup> A.Kupczyk, H.Korolewska-Mróż, M.Czerwonka : Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor, Warszawa 1998

<sup>2</sup> P.M.Senge : Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998

Zespołowe uczenie się jest dlatego tak niezwykle ważne, ponieważ to właśnie zespoły, a nie jednostki są podstawowymi komórkami uczącymi się. Jeśli zespół nie potrafi uczyć się, to organizacja także nie będzie się zwiększać swoich zasobów intelektualnych. Taka organizacja nie będzie się rozwijać, grozi jej upadek. Wynika z tego, że żadna organizacja nie może osiągnąć trwałej doskonałości.

Efektom pracy zespołów, w organizacji uczącej się jest budowanie wspólnych wizji, prowadzi do długotrwałego zaangażowania członków zespołu. Zespołowe uczenie się rozwija zdolność grupy do tworzenia pełnego obrazu rzeczywistości, przekraczającą indywidualną perspektywę. Wspólne zdobywanie wiedzy prowadzi także do doskonalenia indywidualnego, stając się źródłem osobistej motywacji dla wielu członków zespołu.

Mottem działania organizacji inteligentnej jest stwierdzenie, że „to nie ktoś z zewnątrz rozwiąże nasze problemy, ale przede wszystkim sama organizacja i zespoły ją tworzące”. Proces uczenia się powoduje zmiany w każdym, zmienia spojrzenie na otaczającą rzeczywistość, rozszerza możliwości twórcze. Zachowanie ciągłości procesu uczenia się przez organizację, rozszerza jej możliwości w kreowaniu jej przewagi konkurencyjnej oraz kształtowania jej przyszłości.

Zdolność do uczenia się organizacji stanowi punkt wyjścia do kreowania organizacji elastycznych, gdzie istotnymi elementami oprócz uczenia jest zdolność adoptowania się do zmieniających się warunków otoczenia, zdolność innowacyjna oraz odrzucenie wszelkich tradycyjnych kanonów działania, które sprawiły, że organizacja przestała być efektywna.

## 2. Organizacje inteligentne

Organizacje inteligentne są dalszym rozwinięciem prostych organizacji uczących się. Opracowana koncepcja organizacji inteligentnych jako element podstawowy wymienia proces identyfikacji węzłowych kompetencji, wśród których kreowana jest część odpowiedzialna za uczenie się. Celem rozwoju tej umiejętności jest osiągnięcie najwyższej wiedzy (dla danego składu osobowego i danej struktury), w zakresie metod i sposobów kierowania przedsięwzięciami oraz zarządzania.<sup>3</sup> **Działania organizacji inteligentnej powinny być nakierowane na poszukiwanie odpowiedzi pytania o jak wpływ organizacji na kształtowanie efektywnie takich czynników jak :**

- struktura organizacji,
- kultura,
- działalność operacyjna,
- działalność strategiczna.

**Organizacja inteligentna, oprócz poszukiwania odpowiedzi na wymienione zagadnienia, powinna umieć wyciągać odpowiednie wnioski i podejmować działania, mogące poprawić jej pozycję czy przynieść inne wymierne efekty:** Nie można jej rozpatrywać w konwencji procesu. Organizacja inteligentna to przedsiębiorstwo rzeczywiste, które posiada umiejętność regulacji i swobodnego działania na rynkach.

To co najważniejsze jest dla wspomnianej organizacji to jej zdolność do osiągania wysokiej produktywności i wzrostu ekonomicznego.

**Do szeregu umiejętności tej organizacji zaliczyć należy:**

- kreowanie zdolności i umiejętności prowadzenia rozpoznania,
- umiejętne dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia,

<sup>3</sup> W.M.Grudzewski, I.Hejduk: *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, W : *Przedsiębiorstwo przyszłości* (praca zbiorowa pod red. W.Grudzewskiego i I.Hejduk), Difin Warszawa 2001

- stosowanie innowacyjności i osiąganie produktywności.

Wykorzystanie szczególnych umiejętności jest możliwe gdy określone zostaną związki pomiędzy sposobem osiągania celów (zrozumieniem ich, nauczaniem sposobów rozwiązywania problemów), a podmiotami gospodarczymi.

**Analizując strukturę organizacji inteligentnej wyodrębnić należy dziewięć podstawowych kryteriów funkcjonowania każdej organizacji. Są to<sup>4</sup>:**

- *przyswajanie,*
- *zrozumienie,*
- *nauczanie,*
- *rozwiązywanie,*
- *komunikacja,*
- *myślenie,*
- *wartość,*
- *zachowanie,*
- *wiedza.*

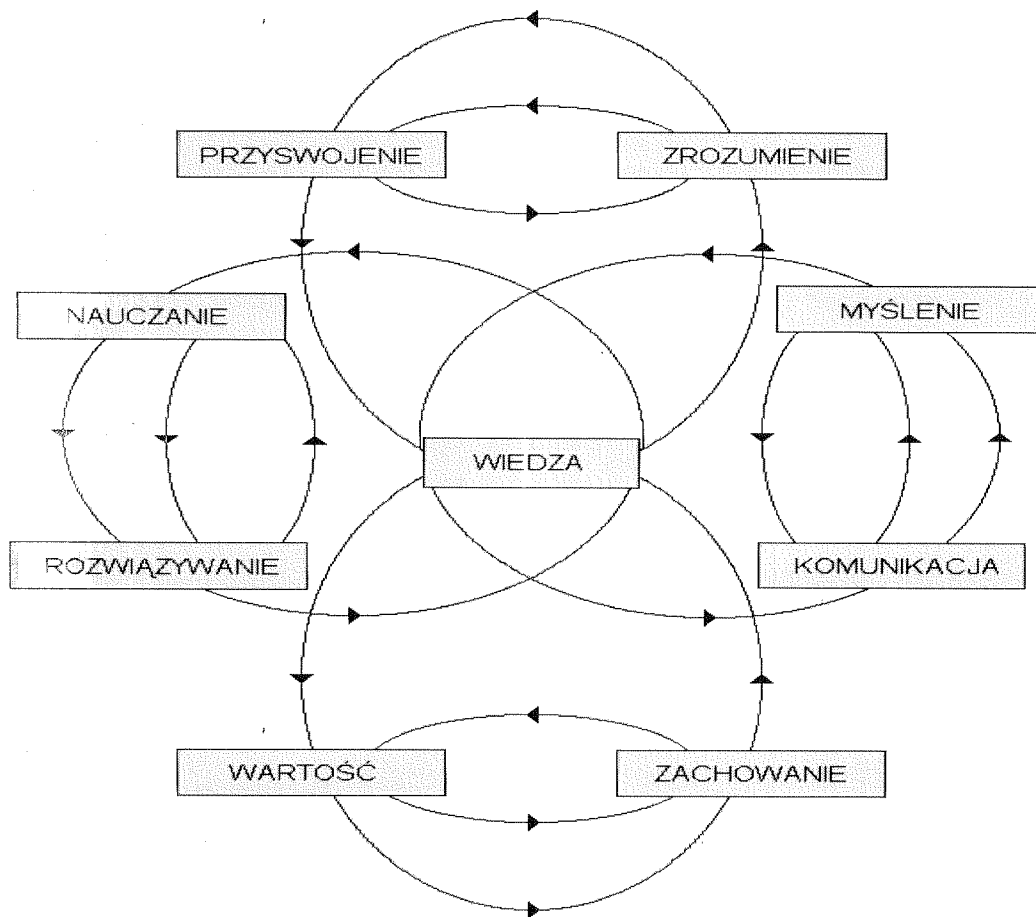
Ich wzajemne powiązania przypominają strukturę sieci (rys. 2)

Nakładają się na nie cztery podstawowe cykle zdolności działania, którymi są:

- **poznanie (świadomość)** – zadaniem którego jest przyswojenie sobie wymaganych różnorodności (rozwój cykli poznania nowej wiedzy jest zależny od ludzi i wykorzystywanych systemów informacyjnych), a generalizując – prowadzi do znalezienia i rozpoznania możliwości w zakresie okazji i zagrożeń albo do kreowania wirtualnych możliwości;
- **innowacyjność** – to nic innego jak zdolność do kreowania nowej wiedzy umożliwiającej łączenie wpływu i rozwoju środowiska, otoczenia i sytuacji w organizacji, polegająca na znalezieniu nowych odpowiedzi i zpostawieniu nowych pytań (zdolność do innowacji zwiększa jako jedyną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa – firmy),
- **realizacja** - polegająca na wykorzystaniu wiedzy (wraz z zestawem efektywnych kompetencji) oraz przekształcenia ich we wzorce w działalności przedsiębiorstwa, których wdrożenie decyduje o tym czy przedsiębiorstwo staje się konkurencyjne, czy pozostaje na dotychczasowym poziomie,
- **adaptacja** – oznacza zdolność do reagowania w sposób elastyczny na potencjalne problemy; ze względu na szybkie zmiany pro aktywne występujące w otoczeniu, ogromną rolę pełni adaptacja wzmacniająca działanie.

---

<sup>4</sup> W.M.Grudzewski, I.Hejduk : Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach, Organizacja i Kierowanie, Nr 4 Rok 1997



Rysunek 2 Organizacja inteligentna jako połączenie czterech cykli, Źródło : W.M.Grudzewski, I. Hejduk, *Konceptje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, Organizacja i Kierowanie, Nr 4 (90), Warszawa 1997, str. 10

Organizacja inteligentna jest połączeniem opisanych cykli. Zmiana jednego z elementów (lub jednego cyklu), prowadzi do zmian w pozostałych cyklach dzięki ich wzajemnym powiązaniom. Ma ona więc charakter interaktywny i ewolucyjnie zmieniający się. W organizacji inteligentnej konieczne jest poznanie (cykl poznania) zachodzących zjawisk (przyswojenie i zrozumienie ich istoty). Nowe pomysły wpływają na ulepszenia procesów (adaptacji) i sposobów zachowania (realizację). Przyswajanie jest konieczne do wprowadzenia nowych wzorców zachowań, które w konsekwencji swojego działania prowadzą do ulepszenia (adaptacja) i tworzenia bardziej efektywnych koncepcji (innowacja).

Organizacja inteligentna określa więc zdolność przedsiębiorstwa do poznania i dopasowania się do środowiska oraz dostosowania się do spodziewanych rezultatów (ewentualnie ich braku).

### 3. Organizacje wirtualne

Organizacje wirtualne to kolejna forma organizacji będąca odpowiedzią na rosnące wymagania otoczenia. Powstanie organizacji wirtualnych jest nierozdzielnie związane z możliwością zastosowania technologii informacyjnej, zwłaszcza globalnych sieci informacyjnych i dużych baz danych. Określenie „wirtualny” pochodzi z języka łacińskiego i oznacza tłumacząc dosłownie – możliwy do zaistnienia<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> J.Kisielnicki : Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa, Organizacja i Kierowanie, Nr 4 Rok 1997

Organizacje wirtualne nie zostały ostatecznie zdefiniowane, a spotykane w literaturze próby definicji, nie w pełni oddają ich sens. I tak spotyka się następujące definicje<sup>6</sup> :

- *„Połączenie dziesiątek, a nawet setek firm, przy czym każda skupiona jest na tym rodzaju działalności, który wykonuje najlepiej, oraz wszystkie są połączone elektroniczną siecią, tak że pracują jako jedna całość – elastycznie i przy niższych kosztach – bez względu na swoją lokalizację”*,
- *„Czasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw – dostawców, klientów, nawet wcześniejszych konkurentów, połączonych technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków”*,
- *„Wirtualna organizacja tworzona jest na zasadzie dobrowolności przez organizacje, które wchodzi z sobą w różnego typu związki dla realizacji celu, który ma za zadanie przyniesienie im większych korzyści niż wtedy, gdy działały w sposób tradycyjny. Dla wspólnego działania nie istnieje konieczność zawarcia umów cywilno-prawnych. Czas tego związku ustalany jest przez organizację, która pierwsza uzna, że jego istnienie jest dla niej niekorzystne. Pozostałe organizacje jeśli uznają to za korzystne, mogą kontynuować wirtualny związek bez organizacji, która wystąpiła, lub też związać się z innymi organizacjami.”*

Na podstawie powyższych definicji można przyjąć pewne założenia, które spełniać musi organizacja aby być organizacją wirtualną. Będą to między innymi: dobrowolność związków tworzonych przez organizacje, brak umów cywilno-prawnych, które zawarte byłyby przez wspomniane organizacje, nieokreśloność fizycznego miejsca funkcjonowania tej organizacji (np. w rejestrach handlowych), itp.

Organizacja wirtualna nie zezwala na to, aby któryś z jej członków był faworyzowany lub dyskryminowany. Nie jest ona stała, trwa dopóki jest efektywna. Pozwala ona na skrócenie łańcucha decyzyjnego, przynosząc tym samym organizacjom wchodzącym pewne korzyści. Pobyt w organizacji jest dobrowolny, a podmioty do niej wchodzące są podmiotami samodzielnymi wg prawa handlowego.

Organizacje wchodzące w organizacji wirtualnej, mogą starać się o sformalizowanie i utworzyć związki formalno - prawne. Z punktu widzenia klienta organizacja wirtualna zachowuje się jak tradycyjna. Liczy się ostateczny efekt, a korzyści są większe niż te które organizacje osiągałyby będąc poza wirtualną.

Organizacja wirtualna jest więc jedną z form współpracy między organizacjami oraz wewnątrz przedsiębiorstwa. Jest dynamicznym narzędziem organizacyjnym, który daje przewagę konkurencyjną w dobie walki o rynek i klienta. Przewaga ta wynika z dysponowania przez nią wyselekcjonowaną, o wysokich kwalifikacjach kadrą realizującą określone cele. Kadra ta dysponuje niezbędnymi urządzeniami informatycznymi, a odpowiednio zaprojektowana infrastruktura współdziałania umożliwia podejmowanie trafnych decyzji produkcyjnych, dystrybucyjnych i usługowych. Sieć organizacji wirtualnych nie jest ograniczona, może ją tworzyć nieograniczony zbiór partnerów, którzy wyrazili zgodę na funkcjonowanie w ramach tej struktury

<sup>6</sup> W.Grudzewski, I.Hejduk, Przedsiębiorstwo wirtualne, Difin, Warszawa 2002, str. 39-49