Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 3(41)/2014

Elżbieta Karaś
Politechnika Opolska

Agnieszka Piasecka-Głuszak
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Nowy wymiar organizacji – organizacja ucząca się i organizacja inteligentna

Streszczenie. Zgodnie z przewidywaniami Petera Druckera wiedza stała się „głównym zasobem ekonomicznym i najważniejszym – a nawet może jedynym – źródłem przewagi konkurencyjnej" we współczesnym świecie. Menedżerowie muszą wykazywać się umiejętnością zarządzania wiedzą w swoich organizacjach, bowiem to ona decyduje o ich wartości i rozwoju w czasie. W artykule posłużono się analizą literaturową oraz wykorzystano doświadczenia praktyków zarządzania, aby ukazać zasady nowoczesnego podejścia w zarządzaniu organizacją oraz określić podstawowe czynniki budowania nowych modeli organizacji innowacyjnych, takich jak: organizacje uczące się i organizacje inteligentne. Przedstawiono charakterystyki tych organizacji oraz ich sposoby realizacji strategii inteligentnego rozwoju w oparciu o wiedzę i innowacje. Ukazano przy tym czynniki wspomagające oraz utrudniające procesy kreowania wiedzy w poszczególnych przypadkach. Z rozważań wynika, że nowoczesne organizacje funkcjonujące na bazie unikatowej wiedzy i wyróżniających się kompetencji są bardziej skuteczne i elastyczne niż tradycyjne przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zarządzanie, przedsiębiorstwo, organizacja ucząca się, organizacja inteligentna

Wprowadzenie

W dzisiejszej gospodarce przedsiębiorstwa, aby podejmować trafne decyzje i osiągnąć przewagę konkurencyjną, nie mogą pozostać obojętne na zdobywanie, analizowanie i wykorzystanie wiedzy. Dopasowanie się do warunków otoczenia, zmian technologicznych, wymagań klientów oraz zatrudnionych pracowników wymusza na przedsiębiorstwach zmianę sposobu myślenia, nastawienie na podnoszenie kwalifikacji, rozwijanie i wdrażanie nowatorskich pomysłów, pobudzenie kreatywności w celu rozwiązania problemu lub zaspokojenia potrzeb. Zachowań

twórczych nie można przewidzieć u poszczególnych członków organizacji, ale można zdefiniować ich źródła: wiedzę, umiejętności i motywację. Jest to zadanie dość trudne, bowiem dotychczasowe teorie na ten temat tracą znaczenie wobec powstania nowej kategorii, jaką jest „organizacja wiedzy". W XXI w. przeważać będą organizacje działające na bazie sieci wiedzy i umiejętności, nie zaś sieci ludzi i zasobów materialnych wtłoczonych w strukturę hierarchiczną. Ważne dla organizacji będzie więc stworzenie odpowiednich warunków dla pracowników, aby wykazywali oni chęć wprowadzania innowacji, zdobywania wiedzy i wpływania na rozwój firmy. Wiedza ta związana jest z procesami uczenia się indywidualnych pracowników, ale także całej organizacji. Kultura organizacji opartej na wiedzy charakteryzuje się tym, że:

– jest otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia,
– zachęca do odpowiedzialnego podejmowania decyzji,
– jest gotowa do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się[1].

Zarządzanie organizacją będzie opierać się na zasobach wiedzy, które obok kapitału, pracy i ziemi staną się jednym z ważniejszych czynników produkcji. W takiej organizacji wiedza i umiejętność zarządzania wiedzą nabierają dużego znaczenia w kształtowaniu wartości i konkurencyjności przedsiębiorstw. Wiedza pozwala tworzyć i wdrażać innowacje, staje się instrumentem otwierającym przed przedsiębiorstwami nowe możliwości. Powinna zatem stać się ważnym elementem strategicznym każdego przedsiębiorstwa, gdyż stwarza najlepsze możliwości dopasowania się do zmiennego otoczenia.

Jak wskazuje praktyka gospodarcza, w XXI w. wyznacznikiem nowoczesnego podejścia w zarządzaniu organizacją jest uświadomiona potrzeba ciągłego uczenia się oraz sposób realizacji strategii inteligentnego rozwoju w oparciu o wiedzę i innowacje. Zmiany zarówno w zakresie nauk teoretycznych, jak i praktyk gospodarczych spowodowały, że pojawiły się nowe modele organizacji innowacyjnych, o bardziej zaawansowanych formach działania na rynku, do których należą organizacje uczące się i organizacje inteligentne.

1. Organizacja ucząca się

Organizacja ucząca się to taka organizacja, która buduje swoją przewagę na podstawie unikatowej wiedzy i wyróżniających się kompetencji, jest zdolna do nieustannego przekraczania granic w tworzeniu wartości w stopniu większym niż czynią to przedsiębiorstwa tradycyjne[2]. W tym podejściu procesy uczenia się trak-

[1] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 78.
[2] Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 131.

towane są jako kluczowe procesy organizacji[3] i to one mają umożliwić budowanie i zapewnienie przewagi konkurencyjnej na rynku. Takie podejście pojawiło się pod koniec lat 80. i stało się nowatorskim sposobem budowania strategii konkurencyjnej. Przyjmuje się, że koncepcja organizacji uczącej się powstała w 1988 r., a jej najważniejsze założenia to:

- uczenie się jest podstawową wartością w organizacji,
- w procesie uczenia uczestniczą wszyscy jej członkowie,
- proces uczenia się jest zaplanowany i zorganizowany,
- organizacja nie tylko wie, jak się uczyć, ale i umie kreować innowacje,
- uczenie się powinno mieć charakter ciągły i świadomy[4].

Tabela 1. Wybrane definicje organizacji uczących się

Autor	Definicja
P. Senge	Organizacja ucząca się to miejsce, gdzie ludzie stale poszerzają i rozwijają swoje zdolności osiągania pożądanych wyników, gdzie ludzie stale uczą się tego, jak uczyć się razem, oraz miejsce, gdzie ludzie stale odkrywają, że tworzą rzeczywistość i jak mogą ją tworzyć.
M. Pedler, K. Aspinwall	Organizacja ucząca się to firma, która ułatwia uczenie się wszystkim swoim członkom oraz w sposób ciągły się przekształca.
W. M. Grudzewski I. K. Hejduk	Organizacja inteligentna to organizacja ucząca się i samodoskonaląca, w której ludzie na wszystkich poziomach indywidualnie i grupowo ciągle pracują nad osiągnięciem rezultatów i wiedzy, na jakich im naprawdę zależy.
A. Zaliwski	Organizacja, która zdobywa i implementuje wiedzę w struktury, produkty, procesy i praktyki organizacyjne (i gdzie się tylko da).
Cz. Sikorski	Organizacja maksymalnie elastyczna, w której rutyna, nawyki i stereotypy nie zastępują dynamicznej rzeczywistości.
K. Perechuda	Organizacja ucząca się i jej istota sprowadza się do ciągłego inwestowania w zasoby ludzkie zorientowane na internalizację wiedzy wewnętrznej.
D. A. Garvin	Organizacja ucząca się jest organizacją biegłą w realizacji zadań tworzenia, pozyskiwania i przekazywaniu wiedzy oraz w modyfikowaniu swoich zachowań w reakcji na nową wiedzę i doświadczenie.
B. Wawrzyniak	Organizacja ucząca się to odnawianie przedsiębiorstwa, umiędzynarodowienie zarządu, zmiany w technice i technologii, wzrastająca odpowiedzialność społeczna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Jedno z opracowań opisujących organizację uczącą się powstało podczas XIV seminarium Europejskiego Komitetu Doradczego CEIES, na którym ustalono dziesięć cech organizacji uczącej się XXI w.:

[3] L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 111-123.

[4] B. Mikuta, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 10-11.

– może to być firma, stowarzyszenie, uniwersytet, szkoła, miasto, naród, każda mała lub liczna grupa osób, która ma potrzebę doskonalenia przez uczenie się,

– organizacja ucząca się inwestuje w swoją przyszłość przez edukację i szkolenie swoich członków,

– tworzy możliwości i zachęty do rozwoju potencjału dla wszystkich członków na wszystkich stanowiskach,

– dzieli się z nimi wizją jutra i stymuluje ich do wyzwań, do zmiany i włączania się w rozwój,

– łączy pracę z uczeniem się,

– mobilizuje talenty przez położenie nacisku na uczenie się oraz planowanie edukacji i szkoleń,

– daje wszystkim członkom możliwość poszerzania horyzontów w zgodzie z własnymi preferowanymi stylami uczenia się,

– stosuje nowoczesne technologie w edukacji,

– aktywnie odpowiada na szersze potrzeby środowiska i społeczności, w których działa, i zachęca do tego swoich członków,

– uczy się nieprzerwanie w celu pozostania innowacyjną, twórczą i ożywczą[5].

Proces uczenia się w organizacji musi być ciągły, zaplanowany i zorganizowany, a organizacja musi wykazywać elastyczność w działaniu i chęć rozwijania swoich kompetencji. Interakcje w organizacji zachodzą wewnątrz i na zewnątrz (z otoczeniem). Dzięki temu pracownicy mogą zrozumieć istotę jej działania, dążą do samorealizacji i rozwijają swoje umiejętności. Proces uczenia się oznacza wówczas przetwarzanie informacji w zakres potencjalnych zachowań i obejmuje następujące etapy: nabywanie wiedzy, rozpowszechnianie i dzielenie się wiedzą oraz jej wykorzystywanie.

Duży wkład w rozwój organizacji uczących się wniósł Peter Senge, autor *Piątej dyscypliny*. Przedstawił on pięć dyscyplin uczenia się, które różnią się od tradycyjnych dyscyplin zarządzania tym, że są bardziej podobne do dyscyplin artystycznych. Określił je jako:

– mistrzostwo osobiste – umiejętność kreatywnego działania w codziennej pracy zawodowej i w życiu osobistym, przekształcania słabych stron w mocne, a zagrożeń w szanse; głównymi celami mistrzostwa osobistego są: utrzymanie u pracowników organizacji napięcia twórczego, pogłębianie wizji przyszłości, obserwowanie rzeczywistości, kształtowanie cierpliwości; organizacja powinna stwarzać pracownikom odpowiednie warunki do rozwoju osobistego, czyli nie ograniczać ich nadmierną liczbą procedur, standardów i limitów, gdyż wszelkie

[5] J. Tabor, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/24/id/538; na podstawie materiałów z XIV seminarium CEIES Measuring Lifelong Learning, Włochy, 25-26 czerwca 2001 r., Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002, epp.eurostat.ec.eur.

ograniczenia mogą okazać się hamulcem na drodze poszukiwania przez pracowników nowych, twórczych rozwiązań;

– wspólnie podzielane modele myślowe – dostrzeganie wpływu różnych obrazów świata na nasze działania i decyzje oraz umiejętność ich zmiany; modele myślowe to przede wszystkim nawyki i stereotypy, które służą zrozumieniu otaczającej rzeczywistości oraz podejmowaniu działań; pracownicy powinni podchodzić elastycznie do wykonywanych działań, tzn. odrzucić wrodzony pragmatyzm na rzecz doskonalenia umiejętności;

– budowanie wspólnej wizji przyszłości – budowanie w grupie poczucia zaangażowania w realizację zadań poprzez współtworzenie wspólnej wizji przyszłości; pomaga to organizacji zyskać długofalową orientację i wzmacnia jej motywację do uczenia się; wspólna wizja kształtuje obraz organizacji uwzględniający oczekiwania wszystkich zatrudnionych;

– zespołowe uczenie się – przekształcenie zdolności wspólnego myślenia w taki sposób, by grupa mogła osiągnąć odpowiednie kwalifikacje; chodzi przede wszystkim o wspólne rozwiązywanie problemów; warunkiem koniecznym jest jednak dobra komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa oraz na zewnątrz, która powinna umożliwiać dostęp do wszystkich potrzebnych źródeł informacji;

– myślenie systemowe – rozumienie działania czterech pozostałych dyscyplin, umiejętność połączenia ich w jeden system; polega na wnikliwym analizowaniu i rozumieniu sieci relacji oraz powiązań między różnymi dynamicznymi zdarzeniami, na widzeniu przyszłych konsekwencji dzisiaj podejmowanych decyzji i działań, dostrzeganiu i ocenie sprzężeń zwrotnych, rozważaniu zdarzeń i zjawisk w sposób linearny, a nie liniowy; myślenie liniowe ma charakter przyczynowo-skutkowy (jeśli zaistnieje przyczyna, to ma miejsce i skutek), natomiast w podejściu systemowym mamy do czynienia z myśleniem linearnym, które pozwala zbadać zachowanie złożonych systemów (przyczyna to skutek, a skutek to przyczyna – cykl zamknięty); w organizacji podejście systemowe powinno służyć identyfikacji prawdziwych oddziaływań, które decydują o problemie, a nie koncentracji na sztywnych wewnętrznych podziałach organizacyjnych w ramach poszczególnych działów[6].

2. Rola pracowników w procesie zarządzania wiedzą

Najważniejszą rolę w koncepcji organizacji uczącej się odgrywa człowiek, ponieważ to poszczególni pracownicy zdobywają wiedzę w organizacji, co prowadzi do tworzenia pamięci organizacyjnej. Dzięki uczeniu się poszukują oni nowych rozwiązań usprawniających funkcjonowanie organizacji na rynku. Efektem

[6] P. Senge, *Piąta dyscyplina i praktyka organizacji uczących się*, ABC, Warszawa 1998, s. 26.

tego jest wzrost produktywności, rozwój produktów i usług, bardziej efektywna obsługa klientów, dynamizacja zmian i wdrażanie innowacji rynkowych.

Zasoby wiedzy w organizacji są wytwarzane przez wszystkich jej pracowników – od pracowników niskiego szczebla do kadry najwyższego szczebla. Pracownicy najniższego szczebla mają stały dostęp do najnowszych informacji rynkowych, bezpośredni kontakt z klientami oraz z działaniami prowadzonymi w organizacji, tworzą i gromadzą zarówno wiedzę ukrytą, jak i jawną. Aby tworzone przez nich zasoby były jak najwyższej jakości, powinni oni być wykształceni, mieć duże doświadczenie oraz odpowiednie umiejętności interpersonalne, potrzebne w dialogu z klientem.

Od pracowników średniego szczebla wymaga się natomiast przetworzenia wiedzy ukrytej w dostępną, i na odwrót. Głównym ich zadaniem jest kierowanie działaniami realizującymi politykę przedsiębiorstwa i równoważenie wymagań przełożonych z możliwościami podwładnych. Nową wiedzę dostosowują oni do wizji organizacji, syntezując ukrytą wiedzę szeregowych pracowników i wyższej kadry. Wspierają również w działaniach swoich pracowników oraz odpowiadają za ich rozwój i edukację. Kadra średniego szczebla jest odpowiedzialna za udostępnianie i rozpowszechnianie wiedzy w całej organizacji, a rezultaty jej działań przekładają się na nowe rozwiązania w zakresie systemów wytwarzania, technologii, cech użytkowych oferowanych produktów lub usług.

Kadra najwyższego szczebla, czyli główni menedżerowie, monitoruje i kieruje całością procesów tworzenia wiedzy w organizacji. Powinna zatem posiadać zdolność kierowania tym procesem, umiejętności współdziałania i komunikowania się z członkami organizacji, a także delegowania im odpowiednich zadań i uprawnień[7].

3. Rola kultury organizacyjnej

Bardzo ważną rolę w procesie zarządzania wiedzą odgrywa kultura organizacyjna, może bowiem wpływać na niego stymulująco lub go hamować. Wiedza i kultura organizacji są ze sobą nierozerwalnie połączone, a ich elementy się ze sobą przeplatają. Można traktować kulturę jako system wartości i reguł postępowania, według których ustalany jest sposób i stopień dzielenia się wiedzą w organizacji. Kultura określa, jaki zasób wiedzy powinien być zaakceptowany i wykorzystany, a jaki odrzucony, jest więc przechowalnią zdobytej wiedzy (dotyczy to głównie wiedzy ukrytej, takie jak: informacje, historie, wzorce postępowania przekazywane ustnie, np. w procesie adaptacji nowego pracownika). Możliwe jest stworzenie w organizacji środowiska sprzyjającego wymianie wiedzy lub takiego, które taką wymianę ogranicza bądź uniemożliwia. Rozprzestrzenianiu się wiedzy sprzyja-

[7] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń, 2009, s. 361-378.

ją przyjazne powiązania między członkami organizacji, osobista komunikacja, a także systemy zarządzania dokumentami (służące do katalogowania i przechowywania dokumentów oraz monitorowania zachodzących w nich zmian), systemy przepływów pracy (zestandaryzowane procedury postępowania pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa, wzorce postępowania w określonych sytuacjach), systemy wspomagania pracy grupowej (ułatwiające komunikację między pracownikami w celu przepływu wiedzy), intranet (firmowa sieć, dostępna wyłącznie dla pracowników organizacji), narzędzia e-learningu (informatyczne rozwiązania umożliwiające zdalną komunikację między pracownikami). Czynnikami hamującymi rozprzestrzenianie się wiedzy, rozwój i uczenie się organizacji są zaś: brak zaufania, mnogość subkultur (mogą pojawiać się różnice kulturowe wewnątrz organizacji utrudniające komunikację), unikanie ryzyka (ograniczenie kreatywności pracowników, zabranianie eksperymentowania, karanie za popełniane błędy), wąskie rozumienie produktywności i efektywności (nastawienie na szybkie osiąganie efektów, brak czasu na rozmowy i analizy), utożsamianie wiedzy z władzą (wiedza traktowana jako przedmiot wewnątrzorganizacyjnej gry, przedmiot dominacji nad innymi członkami organizacji, czerpania korzyści oraz manipulowania nią), niechęć lub nieumiejętność nauki (zwykle w dojrzałych, silnie zbiurokratyzowa-

Tabela 2. Porównanie organizacji tradycyjnej z organizacją uczącą się

Organizacja tradycyjna	Organizacja ucząca się
– karanie za popełniane błędy	– uczenie się na błędach
– wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe	– ciągły trening personelu oraz planowe szkolenie
– działania na podstawie stałych procedur pracy	– dostosowanie procedur pracy do sytuacji
– kierownik rozdziela zadania, monitoruje oraz kontroluje personel	– kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników
– wydawanie poleceń i kontrola ich wykonywania	– delegowanie uprawnień, decentralizacja zarządzania
– niepodejmowanie ryzyka, ostrożne postępowanie na podstawie formalnych instrukcji	– podejmowanie ryzyka
– odradzanie eksperymentowania	– zachęcanie do eksperymentowania
– prowadzenie rewizji struktur i procesów dopiero po wystąpieniu katastrofy lub radykalnych zmian w otoczeniu	– rutynowe rewizje procedur, działanie
– zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań	– zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań
– podejmowanie decyzji w oparciu o intuicję lub ustalone procedury	– podejmowanie decyzji w oparciu o dane empiryczne
– utrudnienia w prowadzeniu współpracy i realizacja zadań niezależnie od innych wydziałów	– ścisła współpraca, realizacja zadań razem z innymi wydziałami

Źródło: B. Mikuta, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, op. cit., s. 191.

nych, nieelastycznych organizacjach występuje brak dążenia do rozwoju, oparcie działalności na dotychczas zgromadzonej wiedzy, odnoszenie się z niechęcią do wiedzy zgromadzonej przez inne organizacje). Podstawowe różnice między organizacją tradycyjną a organizacją uczącą się zaprezentowano w tabeli 2.

Tradycyjne organizacje cechuje sformalizowana struktura, mała elastyczność, sztywno zdefiniowane role menedżerów i pracowników. W efekcie taka organizacja jest słabo przystosowana do stałego doskonalenia się, do zmieniających się warunków otoczenia, technologii oraz wzrostu konkurencji. W jakimś stopniu organizacja tradycyjna jednak adaptuje się do otoczenia i w pewnym sensie też jest organizacją uczącą się, ale podstawowa różnica tkwi w świadomości uczenia się, angażowania odpowiednich środków w procesy generowania i wykorzystywania wiedzy. Takie podejście jest możliwe tylko w przedsiębiorstwach, które wyjdą poza ramy tradycyjnych struktur i schematów działania. W swoich założeniach koncepcyjnych muszą bowiem uwzględnić to, że zasadniczym źródłem tworzenia wartości jest wiedza, a kluczowym elementem uczenia się jest uczenie się poszczególnych osób w organizacji. Metody stosowane w organizacji uczącej się to m.in.: strategiczna karta wyników, coaching, mentoring, outsourcing, benchmarking, reengineering, zarządzanie przez jakość, kaizen.

4. Organizacja inteligentna

Organizacja inteligentna jest wyższą formą organizacji uczącej się. Posiada zdolności adaptacyjne, dużą elastyczność oraz jest „inteligentnym innowatorem", której oferowane produkty i usługi cechują się niespotykaną nowością. Organizacja inteligentna nie tylko tworzy innowacyjne produkty, ale i maksymalnie wykorzystuje dostępną z wielu źródeł wiedzę. Jej struktura, procesy, technologie i zasoby wykazują się oryginalnością i nowoczesnością, co przekłada się na ciągłe sukcesy rynkowe i finansowe, umożliwiające wyprzedzenie konkurentów i dalszy rozwój na rynku. Organizacja inteligentna uczy się szybciej, niż zmienia się otoczenie, i to uczy się w obszarach wcześniej nieznanych, dlatego jest w stanie zadawać sobie prawidłowe pytania, które pozwalają jej na wyznaczenie kierunków i granic działania[8]. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu inteligencji i wiedzy wszystkich członków organizacji. Grupowo można zatem działać bardziej efektywnie na rzecz klientów i partnerów. Bardzo często organizacje inteligentne funkcjonują w strukturze sieciowej, którą charakteryzują rozproszone jednostki realizujące określoną działalność gospodarczą oraz różne układy zależności międzyorganizacyjnych. Charakter takiej współpracy przekłada się na szeroką wymianę informacji, wysoki stopień wykorzystania technologii informatycznych, wzrost kreatywności, szersze wykorzystanie kapitału intelektualnego, myślenie

[8] J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 58.

Tabela 3. Porównanie organizacji uczącej się i inteligentnej

Organizacja ucząca się	Organizacja inteligentna
główne podobieństwa	
– wykorzystuje zasadę myślenia systemowego – opiera się na pracy zespołowej – stosowana jest demokratyzacja zarządzania – istnieje pełna otwartość informacyjna (o działaniach i wynikach)	
podstawowe różnice	
– procedury dostosowane do sytuacji	– system swobodnej przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej
– „uczy się, jak się uczyć”	– posiada zdolność nauki
– realizuje procesy organizacyjnego uczenia się	– profesjonalnie prowadzi procesy organizacyjnego uczenia się, angażuje do tego zespoły również spoza organizacji
– podstawową jednostką uczenia się jest zespół pracowniczy	– uczenie jest silnie zakorzenione i naturalne więc wchodzi na nowy poziom – zachodzi pomiędzy zespołami pracowniczymi
– płaska struktura organizacyjna	– struktura sieciowa, koncepcja organizacji wirtualnej, „o rozmytych granicach”
– kierownictwo prowadzi ciągły trening personelu i planowe szkolenia – nastawienie na rozwój personelu	– brak typowych stanowisk kierowniczych (występuje trener i inspirator)
– ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami, warunki do pełnego wykorzystania kompetencji pracowniczych	– praca zespołowa, projektowa, bazująca na wiedzy wszystkich pracowników i na innowacje
– delegowanie uprawnień, decentralizacja zarządzania, zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań i kwestionowania skuteczności pracy	– koordynacja zadań przez uczestników zespołu
– w procesie nauki buduje wspólną wizję przyszłości oraz wspólny zestaw przekonań pracowników	– dopuszcza istnienie odmiennych poglądów
– tworzy jednorodną tożsamość firmy w celu integracji wszystkich pracowników z celami organizacji	– tworzy kulturę odmiennych zdań
– uczenie się na błędach, podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania	– odmienne poglądy wzbogacają doświadczenie pracowników, zwiększają ich potencjał wiedzy i budzą chęć do eksperymentowania, a przez to dopuszczają możliwość popełniania błędów
– wrażliwość na zmieniające się potrzeby klientów	– orientacja na klientów i partnerów

Źródło: B. Czerniachowicz, *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna*, w: *Kapitał ludzki w gospodarce*, s. 47-48, www. mikroekonomia.net/system/publication_files/1323/original/3.pdf? [20.12.2013].

systemowe oraz odrzucenie tradycyjnych zasad i struktur na rzecz elastycznych rozwiązań innowacyjnych.

Organizacja inteligentna dzięki swoim cechom oraz zasobom unikalnej wiedzy potrafi nawiązywać relacje z otoczeniem, które często wykraczają poza obszar jej działania. Wartością dodaną funkcjonowania takiej organizacji jest więc nie tylko oferowanie nowych produktów i usług, ale i kreowanie nowych rynków, trendów rozwojowych, a nawet kształtowanie zupełnie nowego wymiaru życia społecznego i ekonomicznego (np. wymiaru wirtualnej przestrzeni dla indywidualnych klientów i przedsiębiorstw). Podstawowe podobieństwa i różnice między organizacją uczącą się a organizacją inteligentną zaprezentowano w tabeli 3.

Podsumowanie

Organizacje zbudowane i bazujące na procesach kreowania wiedzy mogą być bardziej skuteczne i elastyczne niż tradycyjne przedsiębiorstwa i instytucje. Dzięki wdrożeniu koncepcji zarządzania wiedzą mogą one sprostać różnego rodzaju wyzwaniom pojawiającym się w zmiennym otoczeniu rynkowym. Do podstawowych korzyści, jakie zyskują organizacje, należą: szybki dostęp do właściwych informacji i ekspertów, lepsze wykorzystanie posiadanych i dostępnych zasobów, automatyzacja procesu korzystania z zasobów wiedzy, pozyskiwanie jej z wielu źródeł, lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, usprawnienie pracy, większa efektywność, innowacyjność, elastyczność w przekroju całej organizacji, rozwój kompetencji pracowników, rozwój kultury organizacyjnej promującej współpracę, współodpowiedzialność w procesie podejmowania decyzji. Jednak oprócz korzyści należy także zdawać sobie sprawę z utrudnień i barier, jakie mogą wystąpić w każdej organizacji przy niezrozumieniu istoty innowacyjnego podejścia do wiedzy.

Problemem koncepcji zarządzania wiedzą może być niedostatek zasobów wiedzy, nieumiejętność określenia, czym ona jest, lub brak informacji na temat odpowiedniego zarządzania nią oraz nieumiejętność rozróżnienia pojęć: wiedza, informacja, dana, a także ograniczenia w kodyfikowaniu wiedzy. Zagrożeniem sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem, jego funkcjonowania i podejmowania właściwych decyzji może być też zbyt wielka dostępność zasobów wiedzy. Kiedy należy przeanalizować wiele informacji, praca w organizacji zostaje znacząco spowolniona. W natłoku informacji niemożliwe staje się przeanalizowanie całości i dokonanie rzetelnej oceny.

Zagrożeniem dla uznania i popularności koncepcji zarządzania wiedzą są także przypadki, kiedy organizacje, upatrując swój sukces w sprawnym zarządzaniu wiedzą, opierają na nim całą swoją działalność[9]. Bazują na zgromadzonych

[9] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 455- 456.

w przeszłości informacjach dotyczących struktury rynku, preferencji klientów czy obecnie stosowanych technologii, ignorując siłę oddziaływania przyszłościowych zmian, a także nie dostrzegając nowych szans rynkowych. W obliczu zmian preferencji obecnych klientów bądź wykształcenia się nowej, dominującej grupy konsumentów przedsiębiorstwo nie może zareagować odpowiednio szybko, ponieważ bazując na zgromadzonej dotąd wiedzy, nie dysponuje aktualnymi informacjami i technologiami. W takiej sytuacji traci szansę na utrwalenie lub zdobycie przewagi konkurencyjnej, a także na budowanie długofalowych relacji z konsumentami i partnerami. Takie postępowanie może być źródłem porażki każdej organizacji.

W fazie największej popularności koncepcji zarządzania wiedzą w Stanach Zjednoczonych naukowcy Liame Fahey i Laurence Prusak na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych opracowali jedenaście błędów zarządzania wiedzą, które sprawiają, że organizacja nie rozumie, czym są jej zasoby wiedzy, angażując środki w działania nieprowadzące do zarządzania tymi zasobami. Do błędów tych zalicza się:

– brak roboczej definicji wiedzy – problemy z rozróżnieniem wiedzy, informacji i danych; brak refleksji nad celami inicjatyw zarządzania wiedzą;

– nacisk na zasoby wiedzy, lekceważenie przepływów wiedzy – kodyfikacja, a nie personalizacja wiedzy, gromadzenie, archiwizacja, pomiar, a nie dzielenie się czy wykorzystywanie;

– postrzeganie wiedzy jako istniejącej poza głowami jednostek – gromadzenie zasobów wiedzy kontrolowanych przez organizację, niedocenianie roli pracowników w zarządzaniu wiedzą;

– niezrozumienie, że głównym celem zarządzania wiedzą jest dzielenie się nią – brak zachęt do dzielenia się wiedzą, niewłaściwa atmosfera pracy, ograniczone zaufanie, konflikty międzyludzkie;

– lekceważenie wiedzy ukrytej – niedocenianie doświadczeń pracowników i znaczenia personalizacji wiedzy;

– oderwanie wiedzy od jej zastosowań – inicjatywa zarządzania wiedzą staje się celem samym w sobie: budowa archiwum, pomiar wartości kapitału intelektualnego, badania rynku; zapominanie, że wiedza powinna być wykorzystywana w działaniu;

– lekceważenie myślenia i wnioskowania – dopiero analiza posiadanych zasobów wiedzy pozwala na podejmowanie lepszych decyzji;

– koncentracja na przeszłości, a nie na przyszłości – przeszłe doświadczenia nie zawsze podpowiadają, co zrobić w nowych sytuacjach;

– niedocenianie znaczenia eksperymentowania – inicjatywa zarządzania wiedzą jako samodzielny, odrębny program, a nie zestaw wielu technik, wprowadzanych metodą prób i błędów;

– zastąpienie kontaktów międzyludzkich technologiami informatycznymi – przekonanie, że system informatyczny rozwiąże problemy zarządzania wiedzą;

– stosowanie niewłaściwych mierników wiedzy – pomiar wiedzy na podstawie liczby dokumentów, wyszukiwań, odbytych szkoleń, wdrożonych inicjatyw i zapominanie, że najważniejsze są wymierne efekty wykorzystywania wiedzy[10].

Literatura

Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń, 2009.
Czerniachowicz B., *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna*, w: *Kapitał ludzki w gospodarce*, www. mikroekonomia.net/system/publication_files/1323/original/3.pdf? [20.12.2013].
Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
Jemielniak D., Koźmiński A. K., *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
Mikuta B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
Senge P., *Piąta dyscyplina i praktyka organizacji uczących się*, ABC, Warszawa 1998.
Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/24/id/538; materiały z XIV seminarium CEIES *Measuring Lifelong Learning*, Włochy, 25-26 czerwca 2001 r., Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002, epp.eurostat.ec.eur.
Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

A new dimension of organization – a learning organization and an intelligent organization

Summary. As predicted by Peter Drucker, knowledge has become „a major economic resource and the most relevant – and perhaps even the sole – source of competitive advantage" in the contemporary world. Managers must demonstrate an ability to appropriately manage the knowledge in their organizations, because it determines their values and development over time. A literature study was used to realize this issue and the experience of management practitioners was also used. The purpose of this article is to identify the principles of a modern approach to managing an organization, and to identify key elements of building new models of organization innovation. Learning organizations and smart organizations were also included. The characteristics of the organizations were presented as well as the strategy of smart growth based on knowledge and innovation. The article showed the factors supporting and hindering the process of creating knowledge in particular cases. The results of presented considerations suggest that modern organizations operating on the basis of the unique knowledge and distinctive competencies are more efficient and flexible than the traditional companies.

Key words: management, enterprise, learning organization, smart organization

[10] Ibidem, s. 447-448.