

PRACE NAUKOWE

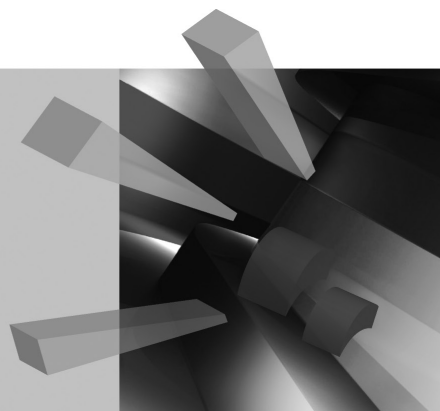
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Neweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylvia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrusiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logicznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Ester Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Tadeusz Kowalewski

Politechnika Białostocka

KSZTAŁCENIE USTAWICZNE W PROCESIE ZMIANY: OD ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ DO ORGANIZACJI INTELIAGENTNEJ

Streszczenie: Zmiany społeczne są atutem współczesnego społeczeństwa. Rozpoznawanie i przewidywanie skutków tych zmian wymaga odpowiedniego przygotowania. Umożliwia je kształcenie ustawiczne. Według J. Delorsa podstawą nauczania są cztery filary: uczenia się, aby wiedzieć, uczenia się, aby działać, uczenia się żyć razem i uczenia się, jak być. Ta koncepcja edukacyjna wykorzystywana jest bardziej przez inteligentne organizacje niż te uczące się. Inteligentne organizacje – uznane za bardziej zaawansowane formy organizacji – nie tylko korzystają z wiedzy, ale także podejmują próbę wykorzystania odpowiedniej organizacji wewnętrznej, zapewnienia jak najlepszych warunków, aby skorzystać z tej wiedzy. Różnica między uczącymi się i inteligentnymi organizacjami wynika głównie z faktu, że członkowie inteligentnych organizacji dążą do inteligentnego wykorzystania ich potencjału intelektualnego w największym możliwym stopniu.

Słowa kluczowe: kształcenie ustawiczne, zmiana społeczna, organizacja ucząca się, inteligentna organizacja.

1. Wprowadzenie – zmiana jako podglebie kształcenia ustawicznego

W różnych sferach życia publicznego i prywatnego dokonują się nieustanne zmiany. Uwarunkowane są one różnorodnymi siłami, takimi jak: charakter zasobów pracy (większa różnorodność kulturowa, wzrost liczby specjalistów, wielu nowo zatrudnionych o niedostatecznych kwalifikacjach), technologia (większa komputeryzacja i automatyzacja, kompleksowe zarządzanie jakością, programy przeprojektowania), wstrząsy ekonomiczne (krachy na giełdach papierów wartościowych, wahania wysokości oprocentowania, wahania kursów wymiany walut, kryzysy ekonomiczne w skali globalnej), konkurencja (konkurenci z całego świata, fuzje i koncentracja kapitału, rozwój wyspecjalizowanych firm handlu detalicznego w skali globalnej), trendy społeczne (wzrost liczby osób wykształconych, późniejsze zawieranie małżeństw, wzrost liczby rozwodów, starzenie się społeczeństwa); polityka światowa (upadek systemów totalitarnych, inwazje, wojny) [Robbins 1993, s. 428]. Tak więc

nowoczesne społeczeństwo na początku drugiej dekady nowego wieku staje wobec coraz to nowych wyzwań. Paradoksalne wręcz wydaje się stwierdzenie, że najbardziej pewnym zdarzeniem, które może nas spotkać, jest zmiana. Tak więc nieustanne spory o sens dziejów ludzkich prowadzą do zmian. Dotyczą one nie tylko refleksji nad dziejami, nad ich sensem, biegiem i celem, prowadzących do ustalenia ogólnych prawidłowości, ale dotyczą również skutków rozwoju cywilizacyjnego. Przedstawiane są wizje losów społecznych, postępu i regresu, rozwoju i zacofania. Formułowane są różnorodne oceny obecnych i przyszłych zdarzeń, które mogą dotknąć w sposób pośredni i bezpośredni każdego z nas. Znajdujemy wizje katastroficzne i pełne optymizmu. Wystarczy wspomnieć pesymistyczne dzieła Oswalda Spenglera [1920] czy José Ortegi y Gassetta o upadku cywilizacji [2008], a jednocześnie odmiennej natury wizję Pierre'a Teilharda de Chardina, dotyczącą cywilizacji planetarnej respektującej zasady chrześcijańskie [Chardin 1986]. Także w czasach nam współczesnych nie brakuje ich kontynuatorów, takich jak Samuel P. Huntington (*Zderzenie cywilizacji*) czy Feliks Koneczny (*O wielości cywilizacji*). W tym kontekście należy zadać sobie trud poszukiwania istoty procesów ułatwiających przejście przez zmiany jako zjawisko społeczne. Zmiana społeczna może być rozumiana jako zespół nieuniknionych procesów, poprzez które społeczeństwo może wejść na kolejny szabel rozwoju [Radziejewicz-Winnicki 2004, s. 30]. To przejście w przestrzeni publicznej dokonuje się o tyle, o ile wprowadzane zmiany legitymowane są instytucjonalizacją nowych „utrwalanych interesów” dzięki „przezwycięzeniu (dotychczasowego) oporu” [Parsons 2009, s. 363-364]. W „normalnych przypadkach” zmiany egzemplifikuje socjalizacja, chociaż jako taka nie jest procesem zmiany struktury szerszego procesu społecznego. Socjalizacja wymaga naruszenia dotychczasowej równowagi tak, aby w atmosferze napięcia została osiągnięta nowa równowaga, świadcząca o internalizacji nowych wartości i wzorów. Tak więc w systemie społecznym działają mechanizmy, które generując napięcie, pozbawiają osobę zrównoważonej orientacji, aby następnie stworzyć możliwości „poradzenia sobie” z napięciem w sposób uniemożliwiający powstanie neurotycznych struktur motywacyjnych [Parsons 2009, s. 364]. Tak przebiegająca zmiana prowadzić może do rozwoju w stopniowym procesie przemian określonych społecznością i form ich realizowania, związanych z konkretnym miejscem i zakotwiczeniem w konkretnej przestrzeni [Siemiński 1994, s. 1-7].

Procesem umożliwiającym „przezwycięzenie oporu” wobec ciągłych zmian jest kształcenie ustawiczne, które staje wobec takich powszechnych wyzwań, jak: wzrost znaczenia wiedzy i „talentu” jako jedynych zasobów, jakich nie ma w nadmiarze, a z tym związany jest rozwój nowoczesnych i wydajnych, a przy tym coraz tańszych technologii przetwarzania informacji. Od tych zjawisk zależą zmiany zachodzące w systemie wartości społecznych. Pogłębia się szczególnie upadek etyki pracy. Występują także zmiany w strukturze i funkcjach instytucji społecznych, szczególnie w rodzinie, oraz zmiany w strukturze społecznej – strukturze klasowej, strukturze

zatrudnienia i strukturze wiekowej. To z kolei pociąga za sobą zmiany w sposobie życia [Sadler 1997, s. 216-218].

2. Istota kształcenia ustawicznego w procesie zmian

Proces dynamicznych zmian opiera się w dużej mierze na efektach specjalizacji w zaawansowanych technologiach. W związku z tym nie jesteśmy w stanie samodzielnie pozyskać możliwości wykorzystania rozwoju technologicznego. Jednak w przyszłości, chcąc temu podołać, człowiek będzie zmuszony do stałego uczenia się, do ustawicznego doskonalenia się poprzez nabywanie i aktualizację swojej wiedzy i pozyskiwanie nowych kwalifikacji i kompetencji. Kształcenie ustawiczne w swoich różnorodnych formach umożliwiać powinno nie tylko przewyższanie własnych i społecznych oporów, aby odnaleźć swoje miejsce w turbulentnym, złożonym i wieloaspektowym otoczeniu gospodarczym, społecznym, przestrzennym, ekologicznym, kulturowym, ale i rozwój osobisty i społeczny. Dokonać to się może poprzez kształcenie: formalne (certyfikowane), nieformalne (kształcenie domowe, instytucje edukacji alternatywnej) i incydentalne, trwające przez całe życie, mające na celu nabywanie przez każdego człowieka wiadomości, sprawności, przekonania i postaw na podstawie codziennego doświadczenia oraz wpływów wychowawczych otoczenia: rodziny, rówieśników, sąsiadów, środowiska społecznego, publikacji, dzieł sztuki i innych środków masowego oddziaływania [Komisja Europejska 2011]. Po dynamicznych i głębokich zmianach, które następują w dotychczasowych warunkach życia, pojawia się nowy imperatyw – lepsze rozumienie innych, lepsze rozumienia świata, konieczność wzajemnego zrozumienia [Raport dla UNESCO... 1998, s. 17]. Edukacja ustawiczna wykracza poza dotychczasową dość powszechną praktykę, szczególnie w krajach rozwiniętych, a mianowicie poza doksztalcenie, doskonalenie oraz rekwalifikację i promocję zawodową dorosłych. Powinna ona stworzyć wszystkim różnorodne możliwości kształcenia się, rozwijać i wykorzystywać motywację kształcenia się, doprowadzać do „edukabilności” (przygotowanie i wdrożenie do samokształcenia) [Półturzycki 2003, s. 45]. Obecnie edukacja ustawiczna wychodzi poza jej pojmowanie jako uzupełnianie wykształcenia, doksztalcenie, przekwalifikowywanie i doskonalenie zawodowe dorosłych. Odchodzi od funkcji wyłącznie pragmatycznych, zmierzając ku ustawicznemu kształtowaniu istoty ludzkiej, jej wiedzy i umiejętności, jej zdolności osądu i działania. Dzięki temu staje się możliwe wyposażenie człowieka w nowoczesnym społeczeństwie w kreatywny i innowacyjny stosunek do życia w wymiarze społecznym i osobistym. Człowiek kreatywny i innowacyjny w społeczeństwie permanentnych zmian potrafi doskonalić siebie, zmieniać warunki życia i ulepszać je dla własnego i wspólnego dobra. Według autorów Raportu UNESCO pod przewodnictwem J. Delors’a edukacja wymaga odpowiedniego klimatu. Potrzebna jest pokojowa koegzystencja, mimo licznych napięć, konfliktów zmian, które mają destrukcyjny wpływ na edukację i życie. Źródłem konfliktów są napięcia między globalizacją a regionalizacją, sprzeczność między

uniwersalnością a indywidualnością, przeciwieństwa między tradycją a nowoczesnością, między długim a krótkim czasem podejmowania decyzji, między koniecznością współzawodnictwa w indywidualnych rozwiązaniach a troską o równe szanse, między rosnącymi zasobami wiedzy a możliwościami jej opanowania, między duchem a materią [Pólturzycki 2003, s. 69-70]. Według Komisji Delors'a podstawą edukacji są jej cztery filary: uczyć się, aby wiedzieć; uczyć się, aby działać; uczyć się, aby żyć wspólnie; uczyć się, aby być, które także konstytuują rdzeń kształcenia ustawicznego. Dwa pierwsze filary odnoszą się przede wszystkim do edukacji formalnej, która przekazuje wiedzę ogólną i kształtuje kluczowe umiejętności życiowe umożliwiające funkcjonowanie w procesie zmian i przewycięzania oporów, napięć, trudności. Następne filary wiążą się ze wzbogacaniem osobowości, i sfery emocjonalnej człowieka [Raport dla UNESCO... 1998, s. 85-98].

3. Niewystarczalność organizacji uczących się

W powszechnej opinii organizacje uczące się są środowiskiem sprzyjającym realizacji ambitnych zamierzeń jej członków, ponieważ ludzie w niej uczestniczący ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągnięcia pożądanego wyniku. Przy ich wspólnym zaangażowaniu powstają nowe paradygmaty kreatywnego, systemowego myślenia i w sposób wolny rozwijają wspólne aspiracje permanentnego uczenia się [Senge 1998, s. 17]. Wiedza ciągle wzbogacana, aktualizowana, rozwijana i aplikowana staje się dobrem wspólnym służącym ich rozwojowi. Jednak należy zauważyć, że na uczenie się wpływają napięcia i kryzysy, gdyż niezadowolenie innych czy też brak poczucia własnej satysfakcji oraz zgłaszane przez uczestników organizacji uczącej się zastrzeżenia skłaniają do opracowywania nowych procedur czy też sposobów poszukiwania nowych rozwiązań. Bariery uczenia się mogą wynikać z braku krytycznej oceny otoczenia i efektów uczenia się, dostrzegania tylko tego, czego się już wcześniej doświadczyło, oraz trudności związanych z akceptacją skomplikowanych sytuacji. Powodem trudności w uczeniu się w organizacji uczącej się może być również fakt, iż jednostka skupia się tylko na swoich zadaniach, a nie na zadaniach całej organizacji oraz nie zauważa przyszłych zagrożeń, jeśli nadchodzą one stopniowo. Brak umiejętności konstruktywnego współdziałania wyklucza tego typu organizacje z rozwiązywania bardziej skomplikowanych problemów społecznych. Uczeniu się organizacji nie sprzyja fakt niskiej spójności w organizacji uczącej się. Wzmocnienie tej spójności może dokonywać się poprzez proces facylitacji społecznej, który może doprowadzić do wyuczenia pewnych umiejętności społecznych w standardowych sytuacjach. Natomiast złożone i nietuzinkowe sytuacje wymagają bardziej inteligentnych mechanizmów, którymi nie dysponuje organizacja ucząca się.

Najczęściej organizacja ucząca się cechuje się takim wartościami, jak: wspólny kompleks przekonań, ufny stosunek do współpracowników, oddanie i odpowiedzialność, wychodzenie poza ograniczenia wynikające z tradycyjnych klasyfikacji ludzi w organizacjach i zacieranie granic międzyosobowych, stwarzanie warunków do

zmian poprzez czynne antycypujące przystosowywanie się, doskonalenie umiejętności szybkiego uczenia się [Grudzewski, Hejduk 2001, s. 79]. W innym ujęciu, jakie przedstawia P. Senge, najważniejszą cechą organizacji uczącej się jest myślenie systemowe, obejmujące: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, budowanie wspólnej wizji przyszłości, zespołowe uczenie się [Senge 2002, s. 109]. Trzy główne idee przewodnie organizacji uczącej się to: prymat całości (sugeruje, że relacje generalnie mają charakter bardziej fundamentalny niż rzeczy, a całości są pierwotne w stosunku do części), wspólnotowa natura jaźni: karze nam dostrzegać nasze powiązania ze wspólnotą, twórcza siła języka: objaśnia subtelne wzajemne uwarunkowania pojawiające się zawsze, gdy oddziałujemy na rzeczywistość i wówczas nabiera znaczenia konieczność radykalnej zmiany naszego tradycyjnego sposobu reagowania [Zimniewicz 1999, s. 81-89]. Syntetyzując powyższe parametry organizacji uczącej się, można stwierdzić, że organizacje uczące się są swego rodzaju „wynałazkiem, ale jeszcze nie są innowacją”, gdyż pomysł staje się innowacją dopiero wtedy, gdy może być niezawodnie powtarzany na szerszą skalę przy możliwych do zaakceptowania kosztach. Natomiast według inżynierów ten pomysł staje się wynalazkiem, który poprawnie działa w warunkach laboratoryjnych [Senge 1998, s. 19]. Paradoksalnie organizacja ucząca się działa w ściśle określonych warunkach laboratoryjnych i raczej nie osiągnie zmierzonego „stanu końcowego”, ponieważ występuje w nim przez cały niekończący się proces uczenia się, nie zawsze uwzględniający zmienne niezależne. I stąd efekty tego procesu nie zawsze są przewidywalne.

Natomiast w koncepcji inteligentnej organizacji zakłada się, że jej członkowie wyrażają chęć uczenia się, a nawet poddają się nakazom organizacji, która może żądać od nich takiej właśnie postawy. I ten nakaz staje się ich zinternalizowanym imperatywem. W takim przypadku uczenie się motywuje do pogłębiania i rozwiązywania problemów w celu zwiększenia efektywności i skuteczności współdziałania w kierunku ich rozwoju. Organizację inteligentną uznano za wyższą formę organizacyjną, która oprócz przetwarzania informacji w użyteczną wiedzę chce przede wszystkim poprzez odpowiednią organizację wewnętrzną, stworzyć możliwie najlepsze warunki do jej wykorzystywania [Zimniewicz 1999, s. 83-84]. Skuteczność organizacji inteligentnych jest jednym ze skutków przystosowania się ich do różnorodnych zmian. Zmiany te powstają w wyniku coraz bardziej wzrastającej potrzeby aplikacji wiedzy w niestandardowych sytuacjach. Uczenie się w takiej organizacji to proces ustawiczny, podlegający adaptacji zmian, uczeniu się w trakcie działania, praktycznemu wdrożeniu wiedzy oraz powszechnemu dzieleniu się wiedzą i wykorzystywaniu jej do kształtowania wrażliwości poznawczej i umiejętności społecznych.

4. Istota organizacji inteligentnej

Organizacja inteligentna jest zbudowana na bazie kompetencji, które są wspomagane przez chęć poznania, zaufanie i wspólne działanie, gdzie kontrola jest ograniczana do minimum. Organizacja taka myśli systemowo, wypracowując abstrakcyjne

sposoby myślenia. W organizacji inteligentnej zwraca się uwagę na osiągnięcie w strukturze organizacji najwyższego poziomu wiedzy kierowania różnorodnymi przedsięwzięciami. Władza przekazywana jest tym, którzy znajdują się najbliżej akcji działania, stwarzają przestrzeń działania na własną inicjatywę, są kreatywni. W każdej organizacji występuje określony stopień inteligencji, czyli zdolności rozumienia i kierowania ludźmi oraz rozumnego działania w stosunkach międzyludzkich. Składają się na niego przyswajanie, zrozumienie, nauczanie, rozwiązanie, myślenie, komunikacja, wartości, zachowania i wiedza. Elementy te są powiązane ze sobą poprzez cykle poznania, adaptacji, innowacji, realizacji. Organizacja inteligentna ma charakter interaktywny i ewolucyjnie zmieniający się [Armstrong 2000, s. 438-439]. Istotnym elementem organizacji inteligentnej jest wzrost wiedzy wynikający z doświadczeń.

Próby zdefiniowania pojęcia organizacji inteligentnej oparte są na organizacyjnej zdolności do pozyskiwania informacji i przetwarzania jej w wiedzę mającą zastosowanie w działaniu. Takie rozumienie pojęcia organizacji inteligentnej pokrywałoby się z tym, co stanowi istotę organizacji uczącej się. W wielu przypadkach pojęcia organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej są tożsame [Zimmewicz 1999, s. 82]. Jednakże pomiędzy organizacją inteligentną a organizacją uczącą się występuje szereg różnic, które przesądzą o konieczności traktowania omawianych form oddzielnie. Powstanie organizacji inteligentnej jako wyższej formy organizacyjnej niż organizacja ucząca się jest wynikiem kontynuacji licznych teoretycznych poszukiwań tożsamości pojęciowej obu form organizacji. W związku z tym, opisując organizację inteligentną, wprowadza się szereg pryncypiów właściwych dla systemu organizacyjnego uczenia się, jak np.: praca zespołowa, myślenie systemowe czy zasadnicza kwestia, jaką jest uczenie się w oparciu o zdobywane doświadczenia oraz informację. Podstawowe różnice pomiędzy organizacją uczącą się a inteligentną zaprezentowane są w syntetycznym zestawieniu (tabela 1).

Tabela 1. Różnice w funkcjonowaniu organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej

Kryteria porównywania	Organizacja ucząca się	Organizacja inteligentna
Podejście do rozwiązywania problemów	myślenie systemowe, wykorzystanie wiedzy członków zespołu	myślenie systemowe, wykorzystanie wiedzy wszystkich członków organizacji
Charakter działań	dostosowanie działań do sytuacji	działania skierowane 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: [Ziębicki 2000, s. 145].

Różnica pomiędzy organizacją inteligentną a organizacją uczącą się wynika przede wszystkim z dążenia organizacji inteligentnej do jak najpełniejszego wykorzystania potencjału intelektualnego posiadanego przez każdego z członków organizacji. Organizacja inteligentna ma większy wymiar funkcjonalny i jest dalej idącym rozwiązaniem proefektywnościowym niż organizacja ucząca się. A jej ewolucja przebiegała od początku lat 50. XX wieku w etapach zasadzających się na następujących koncepcjach: teoria X/Y, prognozowanie, zarządzanie partycypacyjne, zarządzanie przez cele, praca grupowa, wzbogacanie pracy, TQM, kultura organizacyjna, planowanie strategiczne, analiza wartości, budżet o podstawie zerowej, zarządzanie kompetencjami, *lean management*, zarządzanie jakością, *just in time*, *kaizen*, *reengineering*, organizacja ucząca się, kształtowanie kultury organizacyjnej, fraktalna fabryka, organizacja inteligentna [Waltz, Bertels 1995, s. 34].

W związku z powyższym niemożliwe jest stworzenie „inteligentnego” systemu organizacyjnego bez uprzedniego wdrożenia wielowymiarowego organizacyjnego uczenia się. Dlatego też należy przyjąć etap organizacji uczącej się w drodze do organizacji inteligentnej jako ważny element ewolucji organizacji inteligentnej. Nie oznacza to jednak, że występowanie organizacyjnego uczenia się jest osiągnięciem stanu pozwalającego na określenie organizacji inteligentnej [Ziębicki 2000, s. 145-146]. W organizacji inteligentnej w sposób ciągły wzrasta poziom inteligencji, poprzez poprawę umiejętności aktualizowania oraz tworzenia nowej wiedzy, a także przez uzyskiwane sukcesy rynkowe i ekonomiczne [Mikuła, Ziębicki 2000, s. 42].

Czasami określa się też organizację inteligentną jako uczącą się i samodoskonalącą, gdzie jednostki ludzkie samodzielnie i grupowo ustawicznie dążą do osiągania coraz to lepszych rezultatów. Taka organizacja funkcjonuje na podstawie kompetencji wspomaganych przez m.in.: zaufanie, ciekawość oraz działanie wspólne. Każdy w organizacji inteligentnej może oczekiwać, że będzie działać na tyle, na ile pozwoli mu „limit kompetencji z założeniem minimum kontroli” [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 75-124]. Taka właśnie organizacja myśli systemowo. Analizuje wielokierunkowe i wielostronne relacje, a w szczególności nierozzerwalne z każdym procesem różnego rodzaju sprzężenia zwrotne.

Do ważniejszych cech organizacji inteligentnej należą: odrzucenie tradycyjnych struktur organizacji, ukierunkowanie na szybkie zaspokajanie potrzeb klientów, duża elastyczność, wirtualność, zarządzanie przez samokrytykę, posiadanie systemu wewnętrznej komunikacji i zasileń informacyjnych [Sokołowska 2000, s. 456].

Jedność w różnorodności odmiennych zdań oraz twórcza wymiana poglądów, prowadzi do rozwoju w procesie zmiany. A ten stan rzeczy zwiększa potencjał wiedzy członków organizacji inteligentnej, tworzy przyjazne środowisko rozwoju poprzez proces kształcenia ustawicznego.

5. Zakończenie

Podmiotem wszystkich przedstawionych definicji organizacji inteligentnej jest człowiek świadomy potrzeby ciągłego pogłębiania swojej wiedzy w procesie zmian. Wyzwania cywilizacyjne są tak różnorodne, że człowiek sam bez wsparcia organizacji inteligentnej nie jest w stanie właściwie odczytać znaków czasów. Obecnie można zauważyć coraz więcej organizacji odnoszących sukcesy w oparciu o sprawne wykorzystanie wiedzy i innych posiadanych zasobów niematerialnych (*know-how*, wzory użytkowe itp.), a coraz mniej w oparciu tylko o zasoby materialne. Człowiek jest sprawcą i odbiorcą tych sukcesów usprawniających życie społeczne. Proces przejścia od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej umożliwia kształcenie ustawiczne. Wówczas organizacja inteligentna wyróżnia się specyficznymi atrybutami.

Tymi atrybutami są zdolności do osiągnięcia wysokich efektów oraz kreowanie zdolności i umiejętności w zakresie rozpoznania, umiejętnego dostosowania się do warunków otoczenia.

Proces kształcenia ustawicznego w organizacji inteligentnej umożliwia osiągnięcie wysokich efektów poprzez ciągłe podnoszenie kwalifikacji i kompetencji pracowników uczestniczących w studiach, w szkoleniach, kursach i w interaktywnej wymianie wiedzy, doświadczeń między pracownikami dla wspólnego dobra. Natomiast kreowanie zdolności i umiejętności w zakresie rozpoznania, umiejętnego dostosowania się do warunków otoczenia oraz utrwalanie i wykorzystywanie zdobytej wiedzy umożliwia rozpoznawanie nawet bardzo słabych sygnałów rynkowych dochodzących z otoczenia, ich analizy oraz wyciągnięcia wniosków i podejmowania prawidłowych decyzji.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, ABC, Kraków 2000.
- Chardin T.P., *Moja wizja świata i inne pisma*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1986.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kreowanie” 1997, nr 4.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), Difin, Warszawa 2000.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001.
- Komisja Europejska, *Dorośli w systemie edukacji formalnej: polityka i praktyka w Europie*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2011.
- Mikula B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5.
- Ortega y Gasset J., *Bunt mas*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2008.
- Parsons T., *System społeczny*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2009.

- Półturzycki J., *Kształcenie ustawiczne i jego konsekwencje dla edukacji*, [w:] *Kształcenie ustawiczne – idee i doświadczenia*, Z.P. Kruszewski, J. Półturzycki, E.A. Wesołowska (red.), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2003.
- Półturzycki J., *Wskazania dla edukacji ustawicznej*, [w:] *Kształcenie ustawiczne – idee i doświadczenia*, Z.P. Kruszewski, J. Półturzycki, E.A. Wesołowska (red.), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2003.
- Radziewicz-Winnicki A., *Społeczeństwo w trakcie zmiany. Rozważania z zakresu pedagogiki społecznej i socjologii transformacji*, GWP, Gdańsk 2004.
- Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku pod przewodnictwem J. Delors'a, *Edukacja. Jest w niej skarb ukryty*, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich. Wydawnictwo UNESCO, Warszawa 1998.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Sadler Ph., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Siemiński J.L., *Koncepcje rozwoju lokalnego*, CUP, Biuro Planowania Regionalnego, Warszawa 1994.
- Sokołowska A., *Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie inteligentnym – zmiana i ciągłość*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 851, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Spengler O., *Der Untergang des Abendlandes. Umriss einer Morphologie der Weltgeschichte*, C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München 1920.
- Waltz H., Bertels T., *Dasintelligente Unternehmen: schnellerlernen als der Wettbewerb*, Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1995.
- Ziębicki B., *Współczesne tendencje w zarządzaniu*, [w:] *Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych*, A. Potocki (red.), Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

LIFELONG LEARNING IN THE PROCESS OF CHANGE – FROM LEARNING TO INTELLIGENT ORGANIZATION

Summary: Social changes are an asset of the modern society. Identifying and predicting the effects of these changes require adequate preparation. Lifelong learning enables such preparation. According to J. Delors, the foundation of education is constituted by four pillars: learning to know, to act, learning to live together and learning to be. This educational concept is grasped more by intelligent organizations rather than by learning ones. Intelligent organizations have been considered more advanced forms of organizations; not only do they utilize knowledge, but also make an attempt within the use of their appropriate internal organization to provide the best conditions in order to take advantage of that knowledge. The difference between learning and intelligent organizations arises mainly from the fact that members of intelligent organizations strive for exploiting their intellectual potential as much as possible.

Keywords: lifelong learning, social change, learning organization, intelligent organization.