

Bogusz Mikuta

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Kultura organizacji inteligentnej

1. Wprowadzenie

Zmiany, jakie zaszły w warunkach działalności biznesowej w związku z ukształtowaniem się gospodarki opartej na wiedzy, wymusiły dostosowanie się przedsiębiorstw do nowej sytuacji w zakresie wykorzystywanych modeli organizacji i zarządzania. Wśród kierunków zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstwami wymienia się m.in. nacisk na kooperację zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z otoczeniem, centralizację decyzji o charakterze strategicznym, której towarzyszy daleko idąca samodzielność zespołów i ich członków w zarządzaniu operacyjnym, niereglamentowany dostęp do informacji, wzrost złożoności i zmienności zadań realizowanych na stanowiskach pracy [Gładys-Jakóbk, Stobińska 2003, s. 102]. Wiele teoretycznych wskazań dla przedsiębiorstw dostosowujących swoje systemy organizacji i zarządzania do nowych warunków gospodarki zostało zawartych w koncepcjach tzw. organizacji opartych na wiedzy. Do nich zaliczyć można takie teoretyczne modele organizacji, jak: ucząca się, sieciowa, wirtualna, fraktalna, zwinna, bez granic, zdrowa, inteligentna. Najbardziej wyidealizowanym modelem spośród wskazanych jest organizacja inteligentna.

2. Organizacja inteligentna

Za ideał przedsiębiorstwa uważa się obecnie organizację, która posiada zdolności adaptacyjne (przystosowania się) i dużą elastyczność (zwinność, ruchliwość, zdolność do utrzymania stanu równowagi) (zob. [Krupski 2005, s. 21 i n.]). Oprócz tego idealna organizacja musi być „inteligentnym innowatorem” [Romanowska 2001, s. 302], a więc tworzone produkty oraz usługi muszą charakteryzować się walorem niespotykanej wcześniej nowości, ale cecha ta musi także przysługiwać

przyjmowanym strukturom, prowadzonym procesom, wykorzystywanym technologiom, posiadanym zasobom. Oczywiście dodatkowym wyróżnikiem idealnej organizacji są ciągłe sukcesy rynkowe i finansowe, które umożliwiają umocnienie pozycji konkurencyjnej i dalszy rozwój. Ideał ten współcześnie określany jest najczęściej jako organizacja inteligentna.

Poglądy na temat organizacji inteligentnej nie są znacząco zróżnicowane. Zwraca się w nich szczególną uwagę na konieczność tworzenia i wykorzystania wiedzy oraz znaczenie ludzi, którzy działają zespołowo w warunkach dużej samodzielności. Przykładowo E. i G. Pinchot za organizację inteligentną mają „taką, która czyni użytek z inteligencji wszystkich pracowników. Poprzez rozwój i wykorzystanie inteligencji oraz wiedzy profesjonalnej, a także angażowanie wszystkich członków, organizacja ta może dużo bardziej efektywnie działać na rzecz klientów i partnerów” (cyt. za: [Ziębicki 2000, s. 140]). Duże znaczenie wiedzy w organizacji inteligentnej podkreśla K. Zimniewicz, pisząc, że: „opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni pracownicy – wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie «udostępniana» przedsiębiorstwu” [Zimniewicz 2003, s. 108–109]. Natomiast W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk, określając organizację inteligentną jako uczącą się i samodoskonalącą, definiują ją jako organizację, w której ludzie na wszystkich poziomach, indywidualnie i grupowo, ciągle pracują nad osiągnięciem rezultatów i wiedzy, na jakich naprawdę im zależy. Jest to organizacja zbudowana na fundamencie kompetencji wspomaganych przez ciekawość, przebaczenie, zaufanie i wspólne działanie. W organizacji tej ludzie oczekują, że można działać na tyle, na ile pozwoli im limit kompetencji przy minimalnej kontroli [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 75–124].

Właściwie każdej organizacji, tak jak człowiekowi, można nadać określony – mniejszy lub większy – poziom inteligencji. Pamiętać jednak należy, że pojęcie inteligencji zbudowane jest na podstawie prototypu najlepszego egzemplarza wszystkich obiektów należących do kategorii. W wypadku inteligencji ludzi chodzi o wyidealizowany prototyp wyjątkowo uzdolnionej osoby [Nęcka 2003, s. 24]. Opierając się na tym ujęciu inteligencji, organizację inteligentną można potraktować jako prototyp organizacji bliski idealnej, posiadający szczególnie wyróżniające go cechy spośród innych w otoczeniu. Dlatego też chcąc współcześnie odróżnić organizację inteligentną od tych pozostałych, konieczne jest określenie cech lub zdolności, które w obecnych warunkach rozwoju społeczeństwa i gospodarki czynią ją szczególną. I.K. Hejduk wśród działań charakterystycznych dla organizacji inteligentnej wymienia: systematyczne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie¹, uczenie się na podstawie zdobytych wcześniej doświadczeń,

¹ Eksperymentowanie nie oznacza działań przypadkowych. Zakłada rozwijanie całkowicie nowej konfiguracji systemu. Zmiany kontekstu, produktów, personelu i struktur zachodzą równolegle [Gładys-Jakóbk, Stobińska 2003, s. 101].

uczenie się od innych, przekazywanie wiedzy szybko i efektywnie przez organizację [Hejduk 2003, s. 52–53]. Dodatkowo wyróżnikiem organizacji inteligentnej jest nie tylko sprawna adaptacja do zmian zachodzących w otoczeniu czy wyprzedzanie tych zmian, ale też aktywne kształtowanie otoczenia [Brett 2002, s. 37]. Możliwe jest to przez działanie w ramach organizacji sieciowej i zajmowanie w niej kluczowej pozycji zdobytej dzięki posiadaniu wyjątkowej reputacji oraz wyróżniającej wiedzy. Sytuacja ta umożliwia organizacji inteligentnej wykorzystanie zasobów niebędących jej własnością.

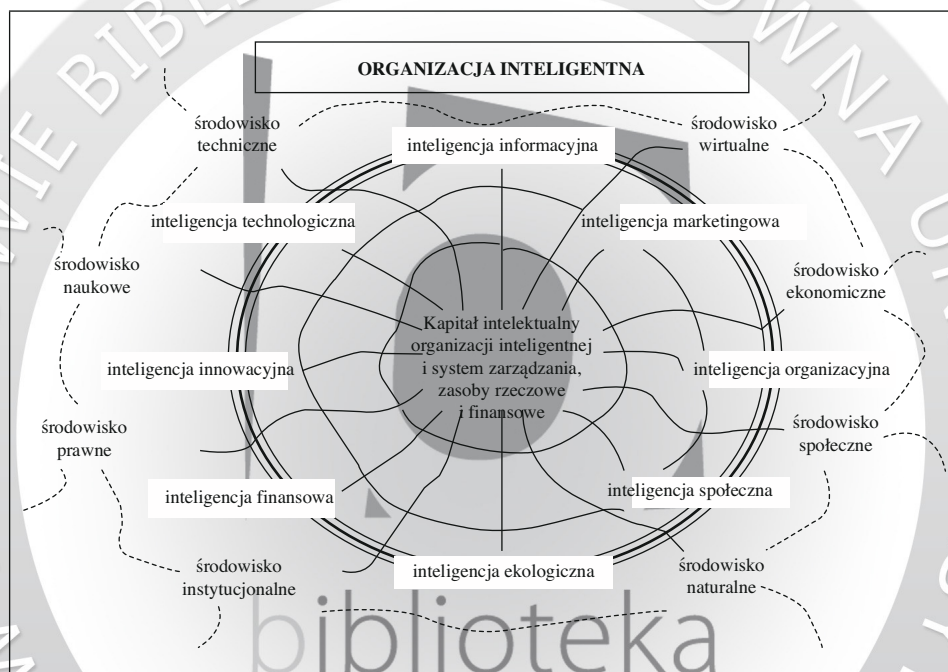
Inne cechy organizacji inteligentnej to:

- zdolność do wynajdowania nowych pól aktywności; niemieszczących się w dotychczasowym otoczeniu [Bratnicki 2002, s. 191],
- posiadanie systemu wczesnego ostrzegania pozwalającego wyprzedzać nowe zdarzenia zachodzące w otoczeniu,
- rozmycie granic w zasięgu działalności i wykorzystywanych zasobów oraz instrumentów [Sokołowska 2005, s. 158],
- konkurowanie wiedzą i kapitałem intelektualnym,
- ciągłe uczenie się (nie tylko na podstawie doświadczeń, ale także na podstawie prowadzonych eksperymentów i prac badawczych),
- zarządzanie zasobami niematerialnymi,
- pełna wewnętrzna otwartość informacyjna pozwalająca łatwo uzyskiwać informacje oraz umożliwiająca wolność wypowiedzi i pielęgnowanie odmienności zdań, co staje się podstawą wewnętrznego zróżnicowania,
- stosowanie wyjątkowych metod współpracy z dostawcami i klientami.

Dzięki swoim cechom organizacja inteligentna posiada bardzo wysoki poziom biegłości działania, mistrzostwa osobistego, które wykracza nawet poza przyjęty obszar działania. Odzwierciedla się to w szerokim spektrum kluczowych i wyróżniających kompetencji. Wzrost kompetencji prowadzi następnie do obejmowania nowych obszarów działań, przy czym cechą charakterystyczną jest to, że podjęte działania niejednokrotnie noszą znamiona innowacji. Inteligencja organizacji jest w ciągły sposób wzbogacana poprzez poprawę zdolności do aktualizowania i tworzenia nowej wiedzy. Jednocześnie inteligencja organizacji jest wzmacniana motywacyjnie przez sukcesy rynkowe i ekonomiczne. Biegłość działania dotyczy także nawiązywanych relacji z otoczeniem. Rozbudowanie inteligencji organizacyjnej może przyczyniać się nie tylko do przechwycenia części tworzonej wartości dodanej przez inne organizacje, ale też do wykorzystania inteligencji czy kompetencji zewnętrznych podmiotów, np. w zakresie marketingu, finansów, nowoczesnych technologii dotychczas niewykorzystywanych przez organizację.

Przedstawione powyżej rozważania pozwalają określić organizację inteligentną jako system wielopłaszczyznowo skonfigurowanych podsystemów zarządzania, kapitału intelektualnego, zasobów rzeczowych i finansowych, który wykorzystu-

jąc wzajemnie przenikające się wielorakie inteligencje, wchodzi w powiązania ze środowiskiem zewnętrznym i posiłkuje się jego zasobami i jego inteligencją, osiągając w ten sposób synergii w sferze działań prowadzących do zrealizowania wysoce ambitnych i wyróżniających go w otoczeniu celów (rys. 1). Podstawą organizacji inteligentnej jest jej wiedza, sieć wzajemnych powiązań jej elementów i otoczenia oraz wynikająca z inteligencji intuicja².



Rys. 1. Potencjał inteligencji organizacji inteligentnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Penc 2000, s. 18].

Organizacja inteligentna może przybierać formy odbiegające od tradycyjnych. Nie musi mieć np. osobowości prawnej. Może być tworem wirtualnym, złożonym z powiązanych sieciowo ludzi, posiadających unikalne kompetencje, kierujących się w zachowaniach wspólnymi celami oraz pasją i komunikujących się za pomocą sieci komputerowych, który realizuje wyznaczone mu przedsięwzięcia. Struktura takiej organizacji jest trudna do zidentyfikowania, gdyż na każdym etapie pracy przystępować do niej mogą formalnie czy nieformalnie nowe podmioty (pracow-

² Intuicja przedsiębiorstwa to umiejętność dostrzegania związków i analogii między różnymi sytuacjami oraz tworzenia i wyobrażania sobie nowych, przyszłych możliwości [Crossman, Berdrow 2003, s. 43].

nicy wiedzy, nieformalne wspólnoty, organizacje lub ich części), a inne z niej odchodzić. Konfiguracja końcowa może być w konsekwencji całkiem inna od początkowej. W trakcie swojej pracy organizacja jednoczy swoich uczestników, spaja ich działania, rozwija ich wiedzę, a mechanizmy koordynacji pracy są niejednokrotnie niezwykle zmienne i samoorganizujące się. Jej celem nie musi być osiągnięcie wyników finansowych, może ona działać zupełnie bezinteresownie, np. na rzecz pewnej grupy społecznej. Organizacja taka nie tylko współpracuje ze swoimi klientami, ale również włącza ich aktywnie w proces prowadzonych działań jako swoich uczestników. Dodatkowo czas jej istnienia jest nieokreślony – tak szybko, jak powstaje i powiększa swój rozmiar, może też zmniejszyć się i przestać istnieć po zrealizowaniu celów.

3. Kultura organizacyjna i jej elementy

Współcześnie kultura organizacyjna traktowana jest jako jeden z bardzo ważnych elementów zasobów niematerialnych przesądzających o sukcesie organizacji. Jej szczególne znaczenie podkreślane jest przy okazji wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą, a więc systemu będącego podstawą działania organizacji inteligentnej. P. Heisig i J. Vorbeck [2001, s. 106] na podstawie badań ustalili, że zasadnicze czynniki warunkujące sukces w zarządzaniu wiedzą to kolejno: kultura organizacyjna, uwarunkowania zewnętrzne (czynniki strukturalne), technologia informacyjna, motywacja i kwalifikacje personelu. Natomiast M. Fic [2003, s. 22] podaje, że 50–70% wysiłków zmierzających do wdrożenia systemu zarządzania wiedzą winno koncentrować się na zmianach kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna definiowana jest najczęściej jako zbiór poglądów, norm i wartości podzielanych przez grupę ludzi, który kształtuje ich zachowania. Uszczegóławiając definicję rozpatrywanego pojęcia dla celów rozważań dotyczących zarządzania organizacją inteligentną, można przyjąć za C. Sikorskim, że kultura organizacyjna to „system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych” [Sikorski 2002, s. 4].

Warto także zwrócić uwagę na elementy kultury organizacyjnej, które w praktyce obrazują jej charakter (typ). Według E.H. Scheina kultura organizacyjna tworzona jest przez elementy w różnym stopniu spostrzegane i uświadamiane. Są to [Kostera 1994, s. 11–13; Czerna 1996, s. 151]: symbole (artefakty – tworzone i wykorzystywane w sposób świadomy), normy i wartości (identyfikowalne, lecz częściowo nieświadome), założenia kulturowe (pewniki i aksjomaty – podświadomie i bezdyskusyjnie przyjmowane).

Nieco inaczej elementy kultury organizacyjnej ujmuje C. Sikorski [2002, s. 7]. Dzieli je on na trzy rodzaje:

- wzory myślenia, dzięki którym członkowie grupy otrzymują kryteria oceny rozmaitych zjawisk i sytuacji,
- wzory zachowań, dostarczające właściwych form reagowania na zjawiska i sytuacje,
- symbole, dzięki którym następuje upowszechnienie i utrwalenie wzorów myślenia i zachowania wśród członków grupy³.

Na wzory myślowe składają się założenia kulturowe, wartości i normy społeczne. Założenia kulturowe dotyczą dość istotnych problemów człowieka, takich jak: czas i przestrzeń, rzeczywistość i prawda, natura ludzka, ludzka działalność i stosunki międzyludzkie. Mają więc one dość ogólny charakter. Wartości to cenione przez ludzi preferencje, które pozwalają im kierować swoim życiem. Z hierarchii wartości wynikają normy, będące niepisаныmi regułami postępowania. Wskazują one, do czego należy dążyć, a czego unikać, aby zrealizować cenione wartości. Normy organizacyjne przyjmują charakter moralny (określają, co dobre, a co złe), zwyczajowy (mówią, co wypada, a czego nie), prakseologiczny (wskazują na uznawane przez grupę kryteria sprawności działania). Wzory zachowań kształtowane są przez upowszechniane postawy ludzi, które bezpośrednio wynikają z uznawanych wartości i norm. Symbole kultury organizacyjnej natomiast to jej widoczne elementy, dzięki którym kultura się upowszechnia. Dzieli się je na symbole fizyczne, językowe, behawioralne i osobowościowe [Sikorski 2002, s. 8–11].

4. Wartości i normy kształtujące zachowania organizacji inteligentnej

Publikacje poruszające tematykę organizacji inteligentnych nie omijają wskazań dotyczących cech jej kultury organizacyjnej. K. Zimniewicz wśród wyróżników kultury tego typu organizacji wymienia [Zimniewicz 2003, s. 110–111]:

- otwartość na eksperymenty i nowe doświadczenia,
- zachęcanie do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka,
- gotowość do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się,
- otwartość w relacjach między przełożonymi i podwładnymi,
- pielęgnowanie „kultury odmiennych zdań”.

M. Morawski [2005, s. 103], opisując kulturę organizacji inteligentnej, podaje natomiast, że jest ona oparta na partnerstwie, zaufaniu, odpowiedzialności i dialogu, wspiera tworzenie wspólnoty uczących się partnerów. Bardziej szczegółowo sposoby myślenia i zachowania charakterystyczne dla organizacji opartych na wiedzy charakteryzuje M. Przybyła. Można je także przypisać organizacji inteli-

³ Inne przykłady składników kultury organizacyjnej podaje m.in. A. Pietruszka-Ortyl [2005, s. 172].

gentnej. Źródłem przewagi tego typu organizacji upatruje on w: problemowym i niekonwencjonalnym postrzeganiu procesów zachodzących w organizacji, głębokiej analizie problemów, wykraczającej poza proste odpowiedzi, ciągłym zaprzeczaniu i podważaniu wybranej strategii, rozpatrywaniu różnych rozwiązań, często całkowicie sprzecznych z dotychczasowym sposobem działania, eksperymentowaniu z nowymi pomysłami, wprowadzaniu nowych niekonwencjonalnych rozwiązań, popularyzowaniu i upowszechnianiu wiedzy w całym przedsiębiorstwie [Przybyła 2001, s. 424–427].

Cechą charakterystyczną organizacji inteligentnych jest duże zaangażowanie w realizację zarządzania wiedzą. Warto zatem podać kilka czynników kulturowych, które według K.M. Wiiga mogą być barierą w efektywnym zarządzaniu wiedzą. Są to [Wiig 1999, s. 3–37]:

- koncentracja na krótkoterminowych celach finansowych,
- traktowanie ludzi i procesów związanych z wiedzą jako elementów dających się w każdej chwili zastąpić,
- konkurencja między jednostkami gospodarczymi organizacji,
- syndrom „nie wynaleziono tego tutaj” lub „to nie moja praca”,
- wiedza gromadzona dla osobistych korzyści,
- wykorzystanie wiedzy innych postrzegane jako mniej wartościowe, ponieważ nie jest rozwiązaniem oryginalnym, a innowacja ujmowana jest jako najwyższa wartość,
- niezrozumienie celów i strategii organizacji,
- zarządzanie wiedzą postrzegane jako dodatkowa praca,
- założenie, że nauka i uczestnictwo odbywa się tylko w ramach zespołu, a nie całej organizacji.

Osiągnięcie wysokiego poziomu inteligencji organizacyjnej utrudniają również działania nieetyczne, które wynikają najczęściej z kultury organizacyjnej. Ich przykłady wraz ze skutkami przedstawiono w tabeli 1.

Wśród czynników kulturowych wspierających zarządzanie wiedzą K.M. Wiig wymienia natomiast ([Wiig 1999, s. 3–37], por. [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 96–98]):

- agresywne cele organizacji sprzyjające zarządzaniu wiedzą,
- proaktywne cele zmierzające do zmiany otoczenia,
- silną zespołową kulturę sprzyjającą wymianie idei,
- efektywne przywództwo wspomagające zmiany i pracę zespołów,
- otwartość i uczciwość,
- kulturę wysokiego zaufania do wspólnego uczenia się,
- rozbudowaną potrzebę nauki i twórczości,
- wiarę w wartość ciągłego uczenia się,

- przekonanie, że doskonałej obsłudze klienta musi towarzyszyć wysokiej jakości wiedza,
- wiedzę jako kluczowy element sprzedaży, serwisu, jakości itd..

Tabela 1. Nieetyczne działania i ich skutki

| Działania | Skutki |
|--|--|
| Nieodpowiednie i nierzetelne wywiązywanie się z umów | Naruszenie korzyści materialnych i niematerialnych partnerów i klientów oraz narażenie ich na straty, wprowadzenie atmosfery nieufności |
| Kłamstwa lub niewłaściwe przekazywanie danych do organów zewnętrznych: akcjonariuszy, instytucji finansowych, giełd, urzędów | Straty transakcyjne (w inwestycjach, kredytowaniu, umowach handlowych) i kooperacji (w dostawach, zamówieniach pilnych), stworzenie atmosfery ostrożności i wzmożenia kontroli |
| Spekulacje lub działanie na rzecz osób trzecich | Pomniejszenie majątku przedsiębiorstwa, straty w wyrobach lub w wyposażeniu firmy, wytworzenie atmosfery obawy |
| Zmowy | Utrudnienie działalności i osiągania zysków przez inne przedsiębiorstwa, szkody w zakresie własnych projektów, powstanie atmosfery wielkiej ostrożności i braku współpracy |
| Oszustwa, matactwa | Zagarnięcie mienia lub środków finansowych, stworzenie klimatu niepokoju i braku zaangażowania |
| Działania korupcyjne | Uzyskanie preferencji kosztem innych, pomniejszenie majątku własnej firmy, nieuczciwa eliminacja konkurencji |
| Przekazywanie informacji poufnych lub tajnych dotyczących firmy lub osób | Wzrost zysków innych przedsiębiorstw, utrata pozycji w branży, spadek wewnętrznego zaufania i kooperatywności |
| Nielegalne transakcje | Straty ponoszone przez macierzystą firmę lub przedsiębiorstwa kooperujące, wytworzenie atmosfery nieufności |
| Ukryta współpraca z konkurencją | Zmniejszenie udziału w rynku, utrata własnej pozycji, spadek wewnętrznego morale |

Źródło: [Kłos 2002, s. 18].

Kulturę organizacji inteligentnej można również charakteryzować, przyjmując za punkt wyjścia jej wymiary lub typologie. Biorąc pod uwagę np. wymiary kultury organizacyjnej G. Hofstede, społeczność pracująca dla organizacji inteligentnej powinna się charakteryzować:

- małym dystansem władzy, choćby ze względu na konieczność ograniczenia różnicowań i nierówności między ludźmi, wynikających z hierarchii organizacyjnej, a także eliminacji barier między kierownictwem i pracownikami,
- niskim poziomem unikania niepewności, ze względu na konieczność tolerowania niepewności i podejmowania ryzykownych przedsięwzięć oraz eksperymentów,

- wyższym od przeciętnej poziomem zespołowości, ze względu na konieczność pracy zespołowej i wspólnego uczenia się,
- dominacją cech męskich nad kobiecymi, ze względu na stawianie ambitnych celów.

Do charakterystyki kultury organizacji inteligentnej przy uwzględnieniu typologii kultur wykorzystać można np. podział zaproponowany przez C. Sikorskiego [2002]. Wyróżnił on kultury: dominacji, rywalizacji, współdziałania, adaptacji. Nieodpowiedniość pierwszego typu kultury dla organizacji inteligentnej wynika głównie z unikania niepewności oraz dążenia do poczucia pewności i bezpieczeństwa. Kultura ta tworzy m.in. bariery odrębności między grupami, sprzyja standaryzacji i formalizacji, a to nie wspomaga przepływow i rozwoju wiedzy. Nieodpowiedniość kultury rywalizacji wynika z poczucia wyższości nad innymi grupami kulturowymi występującymi w organizacji i pojawiającej się rywalizacji. Energia społeczna, która powinna zostać spożytkowana na rozwój i wykorzystanie wiedzy, marnowana jest w konfliktach i w walce prowadzonej między różnymi grupami. Z uwagi na rozwój organizacji inteligentnej pozytywnie ocenić można występowanie niektórych cech kultury współdziałania, zwłaszcza jeśli w organizacji panuje wielokulturowość. Kultura ta tworzona jest przez nieantagonistyczne subkultury. Jej cechą jest m.in. występowanie sieci nieformalnej integracji, dającej poczucie równych szans w rozwoju kariery zawodowej. W kulturze tej w celu zachowania dobrej współpracy osłabiona może być jednak np. konstruktywna krytyka sposobów działania. Najbardziej odpowiednim typem kultury dla organizacji inteligentnej wydaje się kultura adaptacyjna. Jest to kultura podporządkowana realizacji celów organizacji, sprzyjająca częstym zmianom wzorów kulturowych, a także podejmowaniu niekonwencjonalnych działań. Charakteryzuje się m.in. otwartością, spontanicznością zachowań, kreatywnością i tolerancją (szerzej zob. [Sikorski 2002]).

Tabela 2. Podstawowe normy i wartości reprezentujące kulturę organizacji inteligentnej

| Wartość | Normy |
|--------------------------------------|---|
| Wypracowanie pozytywnych wyników | Ocena pracowników i ich zespołów według uzyskiwanych wyników Powiązanie uzyskiwanych wyników z systemem wynagrodzenia |
| Bogactwo | Wypracowywanie wartości dla właścicieli, pracowników, klientów, partnerów i innych interesariuszy |
| Tworzenie wspólnej wizji przyszłości | Wypracowywanie wizji przyszłości na podstawie opinii wszystkich ludzi pracujących dla organizacji Wypracowywanie wizji przyszłości dla całego układu sieciowego, w którym organizacja uczestniczy, wspólnie ze wszystkimi partnerami |

cd. tabeli 2

| Wartość | Normy |
|--|---|
| | Tworzenie wizji przyszłości jako proces ciągły; w każdym momencie można stworzyć jeszcze doskonalszy jej obraz |
| Myślenie całościowe | Holistyczne patrzanie na organizację Patrzanie na wszystko w aspekcie współzależności |
| Wiedza | Wiedza jako podstawa sprawnego funkcjonowania w każdym obszarze prowadzonej działalności Wiedza jako zasób tworzący przewagę konkurencyjną i podwyższający siłę oddziaływania na partnerów i konkurentów |
| Pozyskanie wyróżniającej wiedzy | Ciągłe uczenie się jako element pracy Uczenie się na błędach Traktowanie wykrycia błędu jako źródła inspiracji do poprawy funkcjonowania całości systemu; poszukiwanie źródeł nieprawidłowości, a nie winnych |
| Praca zespołowa | Procesy pracy (w tym uczenia się) realizowane zespołowo |
| Integracja systemów | Tworzenie i podtrzymywanie wzajemnych relacji między poszczególnymi częściami organizacji Integrowanie i koordynowanie indywidualnych oraz zespołowych inicjatyw |
| Bycie dobrze poinformowanym | Nacisk na ustną komunikację |
| Nieograniczony dostęp do źródeł informacji i wiedzy | Rozwój sieci kontaktów Pełny dostęp do informacji Otwartość w procesach komunikacji Nieskrępowane dzielenie się wiedzą |
| Redukowanie kosztów | Redukcja kosztów mająca na celu pozyskanie środków inwestycyjnych na dalszy rozwój i realizację wyznaczonych celów |
| Ekonomiczność | Eliminowanie wszelkiego marnotrawstwa |
| Wysokie kompetencje zawodowe ludzi pracujących dla organizacji | Źródłem awansu są kompetencje zawodowe Kryterium podjęcia decyzji o zatrudnieniu lub współpracy są kompetencje oraz zbieżność uznawanych norm i wartości z kulturą organizacji Inwestycje w rozwój kompetencji pracowników |
| Współdziałanie | Kreowanie sieci tworzenia wartości w każdym obszarze działalności Tworzenie i kształtowanie relacji ze wszystkimi interesariuszami (klientami, partnerami, społecznościami lokalnymi i w skali globalnej, konkurentami, instytucjami finansowymi i naukowymi, pracownikami wiedzy i innymi podmiotami), będącymi potencjalnym źródłem wartości |
| Zaufanie | Zaufanie do podmiotów współdziałających w sieci Zaufanie do współpracowników Zaufanie nie może być bezgraniczne |

cd. tabeli 2

| Wartość | Normy |
|---------------------------------------|--|
| Kreatywność | Sposoby działania dostosowywane do sytuacji z wykorzystaniem najnowszej wiedzy Wykorzystywanie zdolności twórczych w procesach pracy Stosowanie metod heurystycznych w codziennej pracy |
| Pełne wykorzystanie posiadanej wiedzy | Tworzenie wysokiej elastyczności działania i czasu na opracowanie najdoskonalszych koncepcji działania Uczestnictwo pracowników w procesach rozwiązywania problemów, których pracy one dotyczą Zastosowanie kreatywnych form zespołowej organizacji pracy Wspomaganie procesów rozwiązywania problemów współpracą wysokiej klasy pracowników wiedzy, także zewnętrznych Podejmowanie decyzji tam, gdzie realizowane są działania |
| Dążenie do doskonałości | Nie ma idealnych rozwiązań, są tylko możliwe do przyjęcia w danych warunkach Doskonałość jest chwilowa i przemijająca Wszystko może być jeszcze lepsze |
| Tolerowanie niepewności | Wszelakie zdarzenia traktowane jako źródło inspiracji i szans rozwojowych |
| Otwartość | Otwartość na zmiany (uznanie zmiany jako stałego zjawiska) Otwartość na zmienność otoczenia (uznanie zmienności) Otwartość na różnicowanie (uznanie odmienności i różnorodności) |
| Odmienność zdań | Tolerowanie odmienności opinii |
| Koncentrowanie się na przyszłości | Przyszłość istnieje już w dniu dzisiejszym Cele wyznaczone do osiągnięcia w przyszłości jako podstawa podejmowanych obecnie działań |
| Zadowolenie klienta | Sukces organizacji uzależniony od zadowolenia klienta Kompleksowa obsługa klienta Integracja i utrzymywanie kluczowych klientów Wykorzystywanie wiedzy klientów do doskonalenia się |

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wskazanego wcześniej (w punkcie 3) układu zależności między elementami składowymi kultury organizacyjnej można założyć, że szczególnymi elementami kulturotwórczymi i sterującymi zachowaniami w organizacji stają się normy i wartości. Ponieważ są to elementy dostrzegalne i podlegające opisowi, a także znacząco wpływające w procesie socjalizacji na ogólne założenia kulturowe, wzory zachowań i tworzone symbole, można przyjąć, że kształtowanie kultury organizacji inteligentnej powinno następować poprzez koncentrację właśnie na nich. W tabeli 2 podjęto próbę zestawienia wartości i norm, które powinny być podstawą kształtowania postaw i zachowań ludzi pracujących dla organizacji

inteligentnych. Większość wskazanych wartości odnosi się do stanu organizacji uznawanego obecnie za idealny.

5. Podsumowanie

Forma organizacyjna organizacji inteligentnej będzie wynikiem ciągłego procesu uczenia się, wykorzystania wiedzy i inteligencji. Podobnie kultura organizacyjna inteligentnego przedsiębiorstwa będzie efektem doświadczeń w procesie jego uczenia się. Dlatego też kształtowanie wskazanego wzorca kulturowego jest bardziej wynikiem ewolucji niż rewolucji. W literaturze przedmiotu wymienia się przedsięwzięcia mające na celu tworzenie pożądanego typu kultury organizacyjnej. Przykładowo zaleca się kreowanie i upowszechnianie postaw: otwartości na zmianę, zorientowanych na rozwój indywidualnych i zespołowych kompetencji, łączenia celów indywidualnych z celami firmy [Gładys-Jakóbk, Stobińska 2003, s. 102]. Może się ono dokonać przez uzależnienie od pożądanego zachowania ludzi systemu wynagradzania, ocen pracowniczych i awansowania. Wydaje się jednak, że najistotniejszym elementem działań dotyczących kultury organizacyjnej jest odpowiedni dobór ludzi pracujących dla organizacji inteligentnej i podmiotów współdziałających zgodnie z wymaganiami do zachowania wysokiego poziomu inteligencji założeniami, normami i wartościami kultury organizacyjnej oraz ciągłego prowadzenia procesu organizacyjnego uczenia się.

Literatura

- Bratnicki M. [2002], *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
- Brett R. [2002], *Creating Intelligent Organization*, „The Journal for Quality & Participation”, Winter.
- Crossman M., Berdrow I. [2003], *Organizacyjne uczenie się i odnowa strategiczna*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Czerska M. [1996], *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Fic M. [2003], *Wspomaganie rozwoju wiedzy w organizacji* [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, t. 1, red. M. Morawski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych.
- Gładys-Jakóbk J., Stobińska K. [2003], *Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się – efekt uboczny czy źródło zmian?* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.

- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. [2000], *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa.
- Heisig P., Vorbeck J. [2001], *Benchmarking Survey Result* [w:] *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, red. K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Hejduk I.K. [2003], *W drodze do przyszłości* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa.
- Kłos Z. [2002], *Kultura w przedsiębiorstwie przyszłości* [w:] *Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa. Materiały z konferencji naukowej, Kazimierz Dolny 29 XI–1 XII 2002*, red. E. Skrzypek, t. 2, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Kostera M. [1994], *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
- Krupski R. [2005], *Elastyczność organizacji* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. [2002], *Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa.
- Morawski M. [2005], *Organizacja inteligentna* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa.
- Nęcka E. [2003], *Inteligencja. Geneza, struktura, funkcje*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Penc J. [2000], *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź.
- Pietruszka-Ortyl A. [2005], *Kultura organizacji* [w:] *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Przybyła M. [2001], *Organizacja oparta na wiedzy* [w:] *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Romanowska M. [2001], *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny* [w:] *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa.
- Sikorski C. [2002], *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Sokołowska A. [2005], *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa.
- Wiig K.M. [1999], *Introducing Knowledge Management into the Enterprise* [w:] *Knowledge Management Handbook*, red. J. Liebowitz, CRC Press LLC, Boca Raton.
- Ziębicki B. [2000], *Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych* [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. A. Potocki, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów.
- Zimmiewicz K. [2003], *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Intelligent Organisation Culture

The author begins with an introduction to the activities undertaken by companies in order to adapt to the knowledge-based economy, and then describes the essence of an intelligent organisation. This is the starting point for his analysis of the features

of intelligent organisation culture. The author points out features that are a barrier to knowledge management and also those that are conducive to the development of knowledge and creation of a high level of intelligence of a given organisation. He also presents the fundamental values of intelligent organisation culture and the human behavioural norms that stem from these.

