

INTELLIGENCE ORGANIZAČNÍHO SYSTÉMU JAKO ZDROJ JEHO UDRŽITELNOSTI (STRUČNÝ PSYCHOLOGICKÝ ÚVOD KE KONCEPTU INTELIGENTNÍ ORGANIZACE)

INTELLIGENCE OF THE ORGANIZATIONAL SYSTEM AS A SOURCE OF ITS SUSTAINABILITY

Lukáš Bolcek

Anotace:

Trvalá udržitelnost organizačního systému předpokládá jeho adaptabilitu na změny prostředí. Cílem tohoto příspěvku je identifikovat zdroj adaptability organizace, klíčové charakteristiky a úrovně jejich zdokonalování na pozadí konceptu učící se organizace. Je navržen koncept inteligentní organizace - flexibilní a adaptabilní organizace reagující na změny prostředí vlastní transformací, ve které dochází ke zdokonalování na všech rozlišovacích úrovních.

Klíčová slova:

Adaptace, intelligence, inteligentní organizace, kognitivní schopnosti, trvalá udržitelnost, zdokonalování.

Abstract:

Sustainability of the organizational system assumes its adaptability to changes in its environment. The aim of this article is to identify sources of adaptability of organizations, the key characteristics and levels of their improvement within the concept of the learning organization. The concept of the intelligent organization has been designed. The intelligent organization is a flexible and adaptable organisation responding to changes in its environment by its own transformation based on learning. In this organization, improving on all differential levels may be observed.

Keywords:

Adaptation, intelligence, intelligent organization, cognitive competence, sustainability, improvement.

ÚVOD

Současné rychlé změny v prostředí působí na celou společnost. Také mnoho firem tím bylo zpočátku zaskočeno. Ve skutečnosti však jde o dlouhodobý dynamický proces, který je integrální součástí podnikatelského prostředí. Přesto rychlost, jakou zanikají korporace a organizace zůstává velká (například více než jedna třetina z 500 největších průmyslových firem, které uváděl časopis Fortune v r.1970, zmizela do roku 1983) (dle Sterman, 2000). Drucker (1993) nabízí řešení: „Každá organizace musí být organizovaná tak, aby byla schopna systematického opouštění zavedeného, navyklého, důvěrně známého, pohodlného, ať jde o výrobky, služby, pracovní postupy, mezilidské a sociální vztahy. Každá organizace musí učinit nedílnou součástí vlastní organizační kultury také řízení změn.“

Rychlost změn i složitost organizačních systémů je vysoká. Zpoždění v učení se schopnosti řešit problémy je také vysoké. Eliminace tohoto zpoždění zdokonalováním organizačních charakteristik je základem konceptu učící se organizace.

Cílem tohoto příspěvku je identifikovat zdroj adaptability organizace, klíčové charakteristiky a úrovně jejich zdokonalování na pozadí konceptu učící se organizace.

Práce vychází z následujících několika tezí:

- Trvalá udržitelnost organizačního systému předpokládá jeho adaptabilitu na změny prostředí.
- Adaptabilita představuje schopnost systému akomodovat i asimilovat směrem k přežití v prostředí.
- Kognitivní schopnosti jsou nezbytnou podmínkou adaptace složitých systémů.

Učící se organizace je flexibilní a adaptabilní organizací reagující na změny prostředí (i vnitřního) vlastní transformací na základě učení. Zajímavá je paralela s inteligencí.

Jednou z definic inteligence je (Nakonečný, 1998): „Obecná inteligence se může stručně vymezit jako celková schopnost učit se a řešit problémy.“ Nejedná se snad právě o ty charakteristiky, které oceňujeme u organizací, které někdy nazýváme „učícími se“?

CHARAKTERISTIKA INTELIGENCE A JEJÍ KONSEKVENCE

Jednoduchá definice obecné inteligence již byla uvedena. Pro další práci bude vhodné uvést si také podnětné diferenciaci a dekompozici inteligence.

Známa je teorie Cattellova, rozděluje inteligenci na dvě složky. V krystalické složce jsou obsaženy dosažené zkušenosti a vzdělání, s jejich získáváním roste. Fluidní inteligenci naopak považuje za přirozenou, vrozenou, s rostoucím věkem klesající.

Často používaná typologie inteligence následuje:

- Konkrétní/praktická inteligence – schopnost operovat s objekty a řešit praktické problémy
- Abstraktní inteligence – schopnost operovat s verbálními a jinými symbolickými významy, uplatňující se v řešení teoretických problémů
- Sociální inteligence – sociální kompetence, uplatňující se v řešení mezilidských problémů. (Goleman in Nakonečný, 1998 ji nazývá emoční inteligencí)

Složkami inteligence se mimo jiné zabýval Sternberg (1985) (in Atkinsonová, 1995). Následuje Sternbergovo schéma klasifikace mnohakomponentních procesů, probíhajících při řešení problémů (in Atkinsonová, 1995):

Složky	Procesy
Metakomponenty	Kontrolní procesy vyššího řádu používané k plánování výkonů a rozhodování při řešení problémů
Výkonové komponenty	Procesy, které realizují plány a rozhodnutí vybrané metakomponentami
Akviziční komponenty	Procesy zapojené do učení se novým informacím
Retenční komponenty	Procesy zapojené do vybavování informací dříve uložených v paměti
Transferové komponenty	Procesy zapojené do přenášení zapamatovaných informací z jedné situace do druhé

Tabulka 1 Složky inteligence (in Atkinsonová, 1995 s. 492)

Sternberg předpokládá existenci velkého počtu komponentů inteligence, které budou pracovat v trsech, které by mohly být označeny zhruba takto:

- Schopnost učit se a těžit ze zkušenosti
- Schopnost myslet nebo uvažovat abstraktně
- Schopnost přizpůsobit se rozmarům měnícího se a nejistého světa
- Schopnost motivovat sebe sama k efektivnímu vyřešení úkolu, který člověk potřebuje vyřešit.

MacLean (in Nakonečný, 1998 str.151) uvádí dvě základní funkce mozku – emoce, které působí v utváření cílů a intelekt, který vyhledává prostředky k jejich uskutečňování. V průběhu vývoje pak dochází k intelektualizaci emocí.

Člověku jako individuu slouží inteligence jako specifický prostředek přežití. Přežití v delším časovém horizontu je zároveň na poli strategického managementu považováno za jeden z možných ukazatelů výsledného chování podniku (Hron, Tichá, 2002). Člověku však inteligence neumožňuje pouze přežít, ale také prožívat život s jistými kvalitativními znaky. Stejně tak organizace (podnik) může determinovat svůj růst i úspěch v průběhu vlastní ontogeneze – specifickém životním/vývojovém cyklu – svými vnitřními charakteristikami.

Inteligentní organizace je vlastním teoretickým konstruktem. Inteligentní je organizace nazývána proto, že jako archetyp organizačního celku obsahuje komponenty a trsy komponentů obecné inteligence, jakožto celkové schopnosti učit se a řešit problémy, která jistě významně koresponduje se základními principy organizace „učící se“.

Následující charakteristiky byly vytvořeny na základě tohoto pohledu.

SYSTÉM INTELIGENTNÍ ORGANIZACE

Inteligentní organizace je flexibilní a adaptabilní organizací reagující na změny prostředí (i vnitřního) vlastní transformací. Zjednodušeně je možné ji přiblížit jako organizaci, která má následující charakteristiky:

1. schopnost kontinuálně a v reálném čase monitorovat komplex charakteristik vnějšího prostředí
2. schopnost identifikovat, motivovat, hodnotit a odměňovat současné zdroje organizace a schopnost vyhledávat a získávat zdroje nové
3. schopnost identifikovat, vnímat, analyzovat a rozvíjet potenciál zdrojů organizace
4. schopnost identifikovat, vnímat, analyzovat a podle potřeby měnit prostředí organizace, ve kterém zdroje operují a interagují
5. schopnost vytvářet motivující vize budoucnosti, které určují směřování organizace, vhodné cíle a strategie k jejich dosažení
6. schopnost akumulovat, přeskupovat, sdílet a znovu využívat dosažené znalosti a zkušenosti vlastní i jiných organizací
7. **schopnost flexibilně a kreativně syntetizovat předchozí charakteristiky a mobilizovat je k specifickým akcím, které určují životní dráhu organizace**
8. schopnost vytvářet, poskytovat, přijímat a využívat zpětnou vazbu na všech úrovních generalizace systému organizace

Ideální inteligentní organizace by měla být schopna dosahovat těchto charakteristik zároveň. Jen tak totiž může docházet k synergickému efektu opírajícímu se o zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody. Takovéto samotné konstatování je statické a bez většího praktického významu. Co nás však zajímá, je to, jak eliminovat špatné stránky, jak dohnat nedostatky, jak udělat z nevýhod výhody, jak stávající výhody udržet a rozšiřovat, jak rozvíjet potenciál zdrojů a kterých, apod. Hledáme odpovědi na otázky kde, co, proč a jak měnit a zlepšovat ve vztahu k ideálním charakteristikám a v konečném důsledku adaptaci (akomodaci i asimilaci) organizace.

Je zřejmé, že je třeba pracovat na zlepšování na všech úrovních organizace. Hlavními oblastmi zdokonalování tedy jsou:

1. **Zpětná vazba**, přítomná a nezbytná u všech charakteristik
2. **Individuální zdokonalování**
3. **Sociální zdokonalování**
 - Týmové zdokonalování
 - Zdokonalování týkající se klimatu, kultury a ostatních „měkkých“ složek organizace
4. **Zdokonalování systému**

- Jeho struktury
- Chování systému a podpůrných prostředků.

Následující schéma by mělo pomoci přiřadit k charakteristikám organizace oblasti procedury vhodné pro zlepšení. Je takto navrženo jako jednoduchý nástroj upozorňující na hlavní oblasti, které je třeba zdokonalovat při nedostatcích v určitých charakteristikách organizace a jejich váhu.

								10		Chování systému a podpůrné systémy	
								9		Struktura	Zdokonalování systému
								8		Kultura a klima	
								7	Aplikace		
								6	Dovednosti		
								5	Znalosti	Skupiny a týmy	Sociální zdokonalování
								4	Aplikace		
								3	Dovednosti		
								2	Znalosti		Individuální zdokonalování
								1			Zpětná vazba
1	2	3	4	5	6	7	8				
Vnější prostředí	Zdroje	Potenciál	Vnitřní prostředí	Vize budoucnosti	Znalosti a zkušenosti	Syntéza	Zpětná vazba				

Schéma 1 Charakteristiky inteligentní organizace a jejich zdokonalování

Obecně platí pro oblasti zdokonalování na vertikální ose, čím vyšší číslo (tmavší barva), tím je oblast obecnější, komplexnější a hůře strukturovaná. Bílá pole nemají logický smysl pro zdokonalování.

Složka zdokonalování chování systému a podpůrných systémů představuje nejobecnější úroveň zdokonalování, která v sobě obsahuje všechny předešlé. Lze k ní stanovit několik doporučení. Ta v sobě integrují principy učících se organizací, zvláště pak Morgana a Sengeho i požadavky konkrétní organizace. Aktivitami, které spojují jednotlivé oblasti zdokonalování, jsou především požadavek učit se (z vnějšího prostředí a zpětné vazby), sdílet (znalosti, nápady,...), tvořit (produkty pracovního procesu i „zproduktivnění“ pracovního procesu), udržovat (současné dobré, paměť), růst (na všech úrovních na základě principu zachycení dobrého ve starém a objevení nového).

Základem je jistě „učení se“. Představuje vstupy do systému a děje se na základě získávání informací z vnějšího prostředí. Dalším proudem informací k učení je i zpětná vazba, která má plnit funkci posilujícího, energizujícího prvku systému. Následující schéma tuto problematiku znázorňuje.

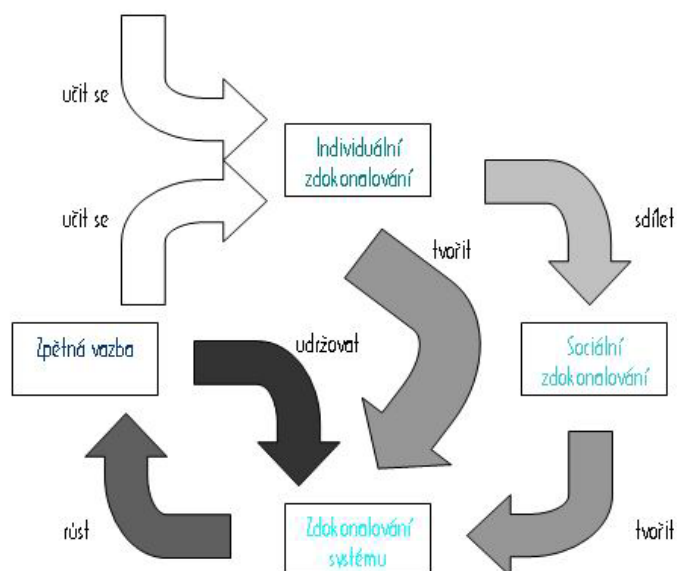


Schéma 2 Cyklus zdokonalování systému jako archetyp s pozitivní zpětnou vazbou

Kontrolní mechanismy jsou součástí zpětné vazby na chování systému, v ostatních oblastech je vhodné je eliminovat. V souladu s principem „minimální kritické specifikace“ tím nedojde k zahlcení „tvořivých“ aktivit standardizovanými algoritmy, které nemohou flexibilně reagovat na změny podmínek a potlačují kreativitu. Zároveň se sníží napětí, posílí pocit bezpečí a zvětší prostor seberegulace prvků.

Neregulované učení bez hierarchických přístupových práv staví individuum do pozice subjektu vzdělávání a poskytuje mu k němu volný přístup i svobodu volby dalšího rozvoje. Stejně se to děje na úrovni týmů. Cyklus zpětných vazeb uvnitř systému poskytuje „učení se“ co nejbližší vlastní práci a využívá interní zdroje. Navádí také k respektování trojúhelníku hodnocení, odměňování, učení se. Struktura systému zajišťuje i splnění podmínek „řízeného učení“ (Kulič, 1992) - senzitivitu, efektivnost i program působení.

Dochází zde ke zdůraznění vícenásobných zpětných vazeb, existenci mnoha stavů současně a nelineárního chování systémů. Rozhodnutí libovolného jednotlivého činitele vytváří jen jednu z mnoha zpětnovazebních smyček, které v daném systému působí. Tyto smyčky reagují na rozhodnutí a jednání očekávaným i neočekávaným způsobem.

Tímto způsobem probíhají i procesy v organizacích. Jejich modelování a pochopení umožní lepší chování systému (organizace) ve smyslu zdokonalené adaptace na prostředí.

SYNTÉZA A ZÁVĚR

Ideální typ tzv. „inteligentní organizace“ je definován jistými charakteristikami – schopnostmi a přítomností několika úrovní zdokonalování těchto charakteristik. Intelligence je zde spíše teoretickým konstruktem než konkrétně měřitelnou charakteristikou. Její význam je možné spatřovat v tom, že představuje souhrnnou abstrakci kognitivních schopností, kterých je třeba dosahovat vzhledem k přežití v budoucnosti na úrovni organizace. Smysl celého článku je pak v nabídnutí paralely adaptabilní organizace v inteligentní organizaci, v identifikaci charakteristik, jejichž přítomnost je vhodná pro trvalou udržitelnost organizace a v navržení úrovní zdokonalování těchto charakteristik.

Pochopení kognitivních potřeb a dynamiky organizace je základní podmínkou jejího dlouhodobého fungování. Při spojení s aktivitou představuje klíčový potenciál adaptability organizace.

Literatura:

- ATKINSONOVÁ, R.L. et al. (1995): *Psychologie*, Victoria Publishing, Praha.
- DRUCKER, P.F. (1993): *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management press.
- KULIČ, V. (1992): *Psychologie řízeného učení*. Praha: Academia.
- MORGAN, G. (1986): *Images of Organizations*. Beverly Hills: Sage Publications.
- NAKONEČNÝ, M. (1998): *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia.
- SENGE, P. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York.
- SENGE, P.M., CARSTEDT, G., PORTER, P.L. (2001): *Innovating our way to the next industrial revolution*, MIT Sloan Management Review, zima, 42, 2.
- SHRIVASTAVA, P. (1983): *A Typology of Organizational Learning Systems*, Journal of Management Studies, číslo 20.
- WATKINS, K.E., MARSICK, V.J. (1999): *Sculpting the Learning Community: New forms of working and Organizing*, NASSP Bulletin, únor, s 78.
- STERMAN, J. (2000): *Business Dynamics - Systems Thinking and Modelling for a Complex World*. U.S.A.: The McGraw-Hill Companies.

Kontaktní adresa:

Ing. Lukáš Bolcek
Katedra řízení PEF ČZU v Praze, Kamýcká 1071, Praha 6 – Suchbátka
Telefon: +420 2 2438 3248
Email: bolcek@pef.czu.cz