

Charakterystyka komunikacji w modelach organizacji opartych na wiedzy

Paweł Łukasik*

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienie komunikacji w modelach organizacji opartych na wiedzy. Artykuł został zrealizowany poprzez studia literatury polskiej i anglojęzycznej. Opracowanie zawiera charakterystykę organizacji uczącej się, inteligentnej, wirtualnej i fraktalnej oraz sugestie autora dotyczące komunikacji w opisanych modelach organizacji opartych na wiedzy.

Słowa kluczowe: komunikacja, organizacje oparte na wiedzy

Wprowadzenie

Organizacje oparte na wiedzy należą do grupy najszybciej rozwijających się przedsiębiorstw z branży informatycznej, finansowej czy farmaceutycznej. Działają w otoczeniu charakteryzującym się szybkim postępem technologicznym, dużym nasyceniem rynku, nieoczekiwaną konkurencją, ambitnymi pracownikami, transakcjami o wysokich kwotach i dużym ryzykiem inwestowania, dlatego potrzebują zarządzania na bardzo wysokim poziomie i pracowników gotowych dzielić się swoimi pomysłami i podejmować decyzje *ad hoc* w warunkach wysokiego ryzyka. W takich warunkach nowego znaczenia nabrała komunikacja. Pracownicy muszą tworzyć, przekazywać i interpretować wiadomości prawie jednocześnie (Rich 1998: 315). Istnieje wiele modeli organizacji opartych na wiedzy, m.in. organizacja ucząca się, inteligentna, fraktalna, wirtualna, sieciowa (Mikuła 2006). Zatem powstaje pytanie: „Jaka jest specyfika komunikacji w poszczególnych organizacjach opartych na wiedzy?” Odpowiedź na pytanie badawcze wymaga ustalenia celów pracy, hipotezy i metodologii badania.

1. Cel, hipoteza badawcza i metodologia badań

Głównym celem niniejszego artykułu jest określenie na podstawie studium literatury, źródeł internetowych oraz studium przypadku (wykorzystanego przy opisie Klastra LifeScience Kraków) zasad, narzędzi i form komunikacji dla organizacji opartych na wiedzy. Cel ten został zrealizowany poprzez następujące cele cząstkowe:

1. Przedstawienie modeli organizacji uczących się.
2. Omówienie wytycznych dla komunikacji w organizacjach opartych na wiedzy opisanych w literaturze.

* mgr Paweł Łukasik – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: lukasikp@uek.krakow.pl

3. Przedstawienie własnych propozycji.

Z tak sformułowanych celów badawczych wynika następująca hipoteza: Dla każdego modelu organizacji opartej na wiedzy można określić specyfikę komunikacji.

2. Organizacja ucząca się

Podwaliny koncepcji organizacji uczącej się stworzył Peter M. Senge. Podstawą budowania organizacji uczącej się są idee przewodnie zawarte w wizji, wartościach organizacji, głównym celu jej działania. Według Senge'a idee przewodnie mogą być zarówno budujące, jak i niszczące. Jedną z najbardziej niebezpiecznych idei, jaka powstała w ramach tzw. zachodniego stylu zarządzania firmą, jest maksymalizacja rentowności inwestycji dla akcjonariuszy. Tak zdefiniowany cel prowadzi do sytuacji, w której większość działań w firmie skupia się tylko na zarabianiu pieniędzy. Nic więc dziwnego że pracownicy tracą zaangażowanie i nie są zainteresowani wdrażaniem nowatorskich rozwiązań. Dalej Senge wskazuje jako pozytywny przykład idei przewodniej podejście do przedsiębiorstwa w ujęciu japońskim przedstawione przez Ikujiro Nonakę, który stwierdził że „Firma nie jest maszyną, lecz żywym organizmem, i podobnie jak jednostka może mieć poczucie tożsamości i fundamentalny cel. Jest to dla organizacji odpowiednik samowiedzy – wspólne zrozumienie za czym się ona opowiada, dokąd zmierza, w jakim świecie chce żyć, a co najważniejsze, w jaki sposób zamierza urzeczywistnić ten świat” (Senge i in. 2008: 39).

Idee przewodnie organizacji powinny mieć dwie podstawowe cechy: głębię filozoficzną biorącą się z dokładnego przemyślenia celów i wartości organizacji oraz dostosowawczy charakter. Idee powinny się zmieniać w miarę jak ludzie w organizacji o nich rozmawiają. Center for Organizational Learning w MIT proponuje trzy zasadnicze idee organizacji uczącej się:

1. Prymat całości, według którego całość jest pierwotna w stosunku do części. Duża część systemów, jak organizmy żywe czy organizacje, nie powstała z części. Ponadto o istocie rzeczy nie świadczą części, z jakich jest złożona, lecz funkcje, jakie pełni. Wynika stąd, że rozwiązywanie problemów organizacyjnych musi być skoncentrowane na poszukiwaniu wzajemnych interakcji we wnętrzu organizacji.
2. Wspólnotowa natura jaźni zakładająca, że wspólnota jest pierwotna w stosunku do jednostki, która do niej należy („nie ma czegoś takiego, jak ludzka natura niezależna od kultury”). Prymat wspólnoty zmienia podejście do ludzi, sprzyja ich upodmiotowieniu i daje możliwości wspólnego kształtowania wartości i uczenia się.
3. Twórcza siła języka objawiająca się w subiektywnym opisie otaczającej rzeczywistości zależnym od wspólnych znaczeń przypisywanych informacjom przez ludzi należących do organizacji. W takim rozumieniu nie poszukuje się jednej słusznej interpretacji, lecz wybiera się te interpretacje, które są najskuteczniejsze z punktu widzenia założonego celu (Senge i in. 2008: 41–44).

Drugim elementem struktury organizacji uczącej się jest połączenie teorii, metod i narzędzi. Teoria jest podstawą, na bazie której stosuje się metody, i jednocześnie metody są sposobem praktycznego weryfikowania teorii. Przykładowo w myśleniu systemowym technika archetypów systemowych jest częścią „dynamiki systemów” pozwalającej zrozumieć, jak sprzężenia zwrotne w złożonych systemach decydują o obserwowanych na zewnątrz zachowaniach. Konieczność oparcia narzędzi na teorii wiąże się z tym, że ich skuteczność powinna wynikać z właściwości pewnych zjawisk, a nie tylko umiejętności menedżera, który je sto-

suje. Ponadto tylko te metody zarządzania, które oparte są na teorii, mogą ukształtować nowe sposoby myślenia (Senge i in. 2008: 44–46).

Trzecim elementem organizacji uczącej się są innowacje w obrębie infrastruktury rozumianej jako zasoby organizacyjne lub materialne umożliwiające ludziom uczenie się możliwie najbliższe rzeczywistości realizowanych działań. Służą temu głównie laboratoria uczenia, w których menedżerowie mogą rozwiązywać problemy dotyczące np. planowania nowego produktu lub rozwoju umiejętności komunikacyjnych w możliwie najbardziej realistycznych warunkach (Senge i in. 2008: 48).

Budowanie organizacji uczącej się wymaga wprowadzenia zmian w komunikacji polegających na przejściu od komunikacji jednostronnej (*monologic communication*) do komunikacji opartej na dialogu (*dialogic communication*). Różnie między tymi podejściami przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Różnice między komunikacją jednostronną a komunikacją opartą na dialogu

Wyszczególnienie	Komunikacja jednostronna	Komunikacja oparta na dialogu
Proces	Nacisk położony na zaangażowanie odbiorcy w osiąganie celów i mobilizacja do udzielania informacji zwrotnej przełożonym	Obie strony autentycznie troszczą się o wspólny interes, zamiast zaspokajać własne potrzeby
Cel	Zbudowanie relacji ułatwiających zdobywanie władzy nad ludźmi	Przenoszenie dyskusji pomiędzy różnymi poziomami abstrakcji
Styl	Przymuszający, rozkazujący, manipulacyjny	Wspierający, wspierający otwartość i ducha równości
Kluczowy proces komunikacji	Wiadomość	Relacje i postawy, jakie przyjmują wobec siebie uczestnicy komunikacji

Źródło: Frahm, Brown (2006: 202).

Prowadzenie komunikacji opartej na dialogu wymaga przestrzegania takich zasad, jak wzajemność (*mutuality*), partycypacja w podejmowaniu decyzji, empatia (*empathy*), ryzyko (*risk*) i zaangażowanie (*commitment*). Zasada wzajemności mówi, że organizacje nie istnieją bez ludzi. Zasada jest wprowadzana w życie poprzez orientację na współpracę i poczucie „ducha wzajemnej równości”. Dla realizacji zasady wzajemności równie ważny jest sposób, w jaki grupa przypisuje znaczenie napływającym informacjom. W tradycyjnej komunikacji grupa przyjmuje dominujący sposób postrzegania rzeczywistości na zasadzie przyjęcia punktu widzenia jednej osoby, która dzięki temu uzyskuje lepszą pozycję. W takiej sytuacji to, jakie znaczenie grupa przypisze napływającym informacjom, zależy od tego, kto jest „silniejszy” (ma wyższe stanowisko, status, doświadczenie, jest bardziej lubiany przez grupę). Zupełnie inaczej grupa opisuje rzeczywistość w komunikacji opartej na dialogu. Interpretacja rzeczywistości jest wspólnym dziełem grupy, dla której zdanie każdego uczestnika zebrania jest ważne. W ramach zarządzania zmianą pracownik jest traktowany podmiotowo – jako osoba, a nie „cel zmiany”. Zasada partycypacji w podejmowaniu decyzji jest możliwa dzięki praktykowaniu dialogu, który z natury dotyczy zarówno przeszłości, teraźniejszości, jak i przyszłości firmy. W ten sposób dialog rozwija umiejętność kojarzenia zdarzeń z przeszłości i możliwych scenariuszy przyszłości. Dostrzeżenie osób, które w czasie spotkań mają taką umiejętność, jest ważnym

elementem rozwoju kadr menedżerskich. Zasada empatii odnosi się do atmosfery wzajemnej pomocy i zaufania, które są konieczne do praktykowania dialogu. W zasadzie tej mieści się wzajemna pomoc, wsparcie, rozwijanie umiejętności słuchania. Zasada ryzyka odnosi się do zmienności, która w procesie dialogu nie jest postrzegana pejoratywnie. Jeśli tylko pracownicy mają odwagę powiedzieć, że czegoś nie wiedzą, i są w stanie zrozumieć otaczającą rzeczywistość, gwałtowne zmiany w otoczeniu mogą przynosić korzyści organizacji. Ostatnia z zasad komunikacji opartej na dialogu, jaką jest zaangażowanie, odnosi się do autentyczności zaangażowania w rozmowę i interpretowania otaczającej rzeczywistości. Wykorzystanie komunikacji opartej na dialogu jest podstawą budowania organizacji uczącej się. Realizacja procesów organizacyjnego uczenia się prowadzi do zwiększenia zdolności adaptacyjnych i przejścia podmiotu do formy organizacji inteligentnej.

3. Organizacja inteligenta

Istnieje kilka definicji organizacji inteligentnej. Według Harolda L. Wilensky'ego (Kordel i in. 2010: 34) organizacja inteligenta jest rozumiana jako przetwarzanie, interpretowanie i zbieranie informacji potrzebnych do podejmowania decyzji. Według Ikujira Nonaki i Hirotaki Takeuchiego (Kordel i in. 2010:34) w organizacji inteligentnej każdy jest pracownikiem wiedzy i przedsiębiorcą, a kultura organizacyjna i sposób zachowania się odgrywają najważniejszą rolę w tworzeniu wiedzy. Zdaniem Claytona M. Cristensena organizacja inteligentna to taka, która odznacza się zdolnością oduczania się i odrzucania starych nawyków organizacyjnych (Kordel i in. 2010: 34). Według Bogusza Mikuły organizacja inteligentna „staje się tworem myślącym, zdolnym do nauki i posiadającym zdolności meta poznawcze, tzn. ma rozeznanie we własnych procesach poznawczych i zdolność ich kontrolowania [...]”. Organizację inteligentną można potraktować jako prototyp organizacji bliski idealnej, posiadający szczególnie wyróżniające go cechy spośród innych w otoczeniu. Dlatego też chcąc współcześnie wyróżnić organizację inteligentną spośród tych pozostałych, konieczne jest określenie modelu cech i zdolności, które w obecnych warunkach turbulentnego otoczenia umożliwiają osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności działania” (2006: 63). Z tego względu można porównać organizację uczącą się i organizację inteligentną, która osiągnęła już wysoki poziom organizacyjnego uczenia się i zdobyła specyficzne umiejętności. Porównanie to przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Porównanie organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej

Wyszczególnienie	Organizacja ucząca się	Organizacja inteligentna
1	2	3
Istota	System zespołowego uczenia się	System tworzący i wykorzystujący zbiorową inteligencję
Strategia przedsiębiorstwa	Uczenie się organizacji, dążenie do wysokiego poziomu adaptacyjności	Oparta na wiedzy wychwytywania okazji (na podstawie rozbudowywanego nadmiaru kompetencji i relacji z otoczeniem)
Struktura organizacyjna	Zdominowana sieć zespołów autonomicznych lub/i samoprzewodzących	Symetryczna sieć zespołów i pracowników wiedzy

1	2	3
Koordinacja	Menedżerowie lub ich zespół, brokerzy, liderzy zespołów	Bezpośrednia przez elementy sieci lub przez wyznaczony podmiot (np. powołany zespół w sieci trilateralnej)
Poziom mistrzostwa osobistego	Budowanie mistrzostwa osobistego pracowników poprzez realizację OU w dążeniu do zdobycia nadmiaru zdolności i proaktywności wobec zmian w otoczeniu	Pełne mistrzostwo osobiste, zasadniczą częścią zasobu ludzkiego organizacji są pracownicy wiedzy
Najczęstsza rola w organizacji sieciowej lub wirtualnej	Podporządkowanie się integratorem, a w sieci symetrycznej równorzędność wobec partnerów	Możliwość dominacji jako integrator lub równorzędność wobec innych organizacji
Dominujące procesy	OU	ZW i zarządzanie kapitałem intelektualnym
Najczęściej wykorzystywane strategie zarządzania wiedzą	Absorpcja wiedzy	Kreacja wewnętrznej
Relacja między formalnym i nieformalnym uczeniem się organizacji	Koncentracja głównie na formalnych przebiegach procesów OU, świadomość procesów nieformalnych i dążenie do wykorzystania ich efektów	Spontaniczność, elastyczność i samoorganizacja formalnych i nieformalnych procesów OU (wzajemne ich pokrycie się poprzez przybranie przez procesy formalne cech procesów nieformalnych) oraz pełne wykorzystanie ich efektów
Źródło synergii	Synergia jako efekt pracy zespołowej zespołów pracowników organizacji	Synergia jako efekt pracy zespołowej zespołów pracowniczych, wspólnot i pracowników wiedzy oraz współpracy z partnerami zewnętrznymi

Źródło: Mikula (2006: 70–71).

Z punktu widzenia komunikacji organizacja inteligentna wymaga rozwiniętego systemu komunikacji dostosowanego do specyfiki działalności i struktury organizacyjnej. Powinna wykorzystywać cały szereg instrumentów komunikacji, począwszy od komunikacji interpersonalnej, poprzez komunikację grupową, na komunikacji masowej skończywszy, czyli: wywiady adaptacyjne (rozmowy z nowo przyjętymi pracownikami mające na celu zapoznanie pracownika z pracą i organizacją); wywiady informacyjne (rozmowy mające na celu pozyskanie informacji niezbędnych do realizacji zadań); rozmowy konsultacyjne (bezpośrednie rozmowy pracowników mające na celu rozwiązanie problemu); rozmowę w ramach oceny okresowej; rozmowy w sprawie zażaleń (polegające na wysłuchaniu i omówieniu skarg zgłaszanych przez pracowników); wywiady korekcyjne (rozmowy przełożonego z podwładnym mające na celu poprawę zachowania); zebrania, odprawy (Fisher 1993); spotkania poświęcone omówieniu przyczyn sukcesów i porażek podczas realizacji zadań, projektu czy przedsięwzięcia (*Lessons Learned*); moderację (Łasiński 2007); Quality Audit Meeting (regularne spotkania kierownictwa z załogą składające się z etapu meldunkowego polegającego na przekazaniu bieżących informacji i etapu problemowego polegającego na omówieniu konkretnego problemu); konferencje, wideokonferencje; wspólnoty praktyków, *Group/Team Ware* (komputerowe wspomaganie rozwiązywania problemów organizacyjnych); *Open Space Technology* (obrad, które odbywają się według czterech zasad: dobrowolności

uczestnictwa, zapewnienia możliwości uczestniczenia każdemu z pracowników, odrzucenia osobistych uraz do innych uczestników spotkania, nieograniczonego czasu trwania); prezentacje; instrukcje/podręczniki; pocztę elektroniczną, intranet, internet (Łasiński 2007).

Duży nacisk w organizacji inteligentnej kładzie się na szybkie wykrywanie sygnałów z otoczenia, zespołowe rozwiązywanie problemów i efektywność sieci kanałów komunikacji wewnątrz organizacji. Wymaga to pełnej integracji metod komunikacji i technologii informacyjno-telekomunikacyjnych.

4. Organizacja sieciowa

Organizację sieciową należy rozumieć jako:

- grupę samodzielnych jednostek (firm) działających w określonej, branży, sektorze, powiązanych relacjami współpracy (organizacja sieciowa w wąskim znaczeniu);
- zbiór rozproszonych jednostek należących do jednego organizmu gospodarczego (organizacja sieciowa w szerokim znaczeniu) (Pietruszka-Ortyl 2007: 55).

Atrybuty organizacji sieciowej można porównać z cechami organizacji hierarchicznej, co przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Porównanie niektórych cech struktury hierarchicznej i sieci

Parametry struktury	Typowe dla struktury hierarchicznej	Typowe dla sieci
Powołanie	Przez organ założycielski	Wolą członków
Cele	Narzucone z zewnątrz	Sformułowane na podstawie analizy potrzeb członków
Podział pracy	Stabilny i ściśle określony	Zmienny, wynikający z zainteresowań członków lub rotacji zadań
Specyfika obowiązków	Szczegółowa	Brak
Wzorce działania	Silnie sformalizowane	Brak
Komunikacja	Sformalizowana, głównie kanałami pionowymi	Luźna, kanałami poziomymi
Rozpiętość kierowania	Wąska	Brak
Forma struktury	Smukła (trójkąt)	Idealnie płaska
Motywacja działania	Zewnętrzna	Wewnętrzna
Lokalizacja władzy	Na najwyższym szczeblu kierowania	Rotacyjne wykonywanie funkcji kierowniczych
Autorytet	Wynikający z pozycji organizacyjnej zajmowanego stanowiska	Wynikający z wiedzy i doświadczenia
Kontrola	Sformalizowana, wykonywana przez kierowników	Zastąpiona przez samokontrolę i presję członków sieci
Zdolność do zmian	Wysoko ograniczon	Nieograniczona

Źródło: Knapp-Stefaniuk (dostęp 20.11.2012).

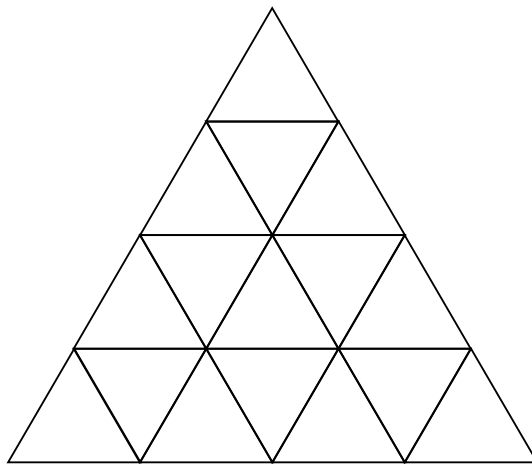
Specyfika organizacji sieciowych wymusza stosowanie określonych metod komunikacji. Przede wszystkim komunikacja w organizacjach sieciowych ma charakter otwarty. Do organizacji sieciowych można zaliczyć m.in. klastry. W Polsce inicjatywy klastrów znajdują coraz więcej zwolenników. W Małopolsce działa Klastr LifeScience Kraków. Głównym sposobem komunikacji jest strona internetowa klastra zawierająca informacje dotyczące: aktualnych wydarzeń w klastrze (konferencje, szkolenia, seminaria); sprawozdań z działalności, organów decyzyjnych klastra; informacji w mediach na temat klastra; informacji o członkach klastra (firmach, uczelniach, jednostkach badawczo-rozwojowych); grupach tematycznych: Zespole Innowacji Klastra, European Diagnostic Cluster Alliance (EDCA); realizowanych projektach; raportach związanych z tematyką klastrów (*O Klastrze LifeScience*, dostęp 20.11.2012). Oprócz tego ważnym elementem komunikacji są spotkania klubowe, zebrania i cykliczne konferencje LifeScience Open Space, komunikacja interpersonalna. Najważniejszą zasadą łączącą te wszystkie sposoby komunikacji jest otwartość. Uczestnikiem spotkań może zostać każda zainteresowana osoba, która tylko wyrazi chęć uczestniczenia w spotkaniu.

Ideą przewodnią, dla której wykorzystuje się takie formy komunikacji, jest *open innovation* zakładająca, że głównym źródłem innowacji są kontakty między firmami, a nie tylko samodzielnie prowadzona działalność badawczo-rozwojowa. Konferencje LifeScience Open Space wykorzystują metodę *Open Space Technology* opartą na założeniu, że najczęściej efektów dają dyskusje w przerwach, a nie same prezentacje. Konferencja odbywa się w sali z okrągłymi stołami, ułatwiającymi wymianę poglądów między uczestnikami. Tematy prezentacji dotyczą nowych technologii z obszaru LifeScience lub ofert współpracy technologicznej. Program konferencji jest tak ułożony, by miał dużo przerw na rozmowy sprzyjające nawiązywaniu współpracy poprzez indywidualne rozmowy. Spotkania klubowe klastra mają na celu omówienie wybranego tematu z obszaru LifeScience lub spraw organizacyjnych. Podobnie jak LifeScience – Open Space sprzyjają nawiązywaniu kontaktów i rozwiązywaniu problemów. Każdy z uczestników ma możliwość przedstawienia działań, które realizuje. Klastr dzięki otwartej komunikacji tworzy wspólnotę praktyków dzielących się wiedzą z obszaru LifeScience. Dla lepszego poznania potrzeb i oczekiwań członków klastra wykorzystuje się również badania ankietowe. Opisane wyżej metody komunikacji na przykładzie Klastra LifeScience pozwalają wykorzystać większość zalet, jakie ma organizacja sieciowa, i uniknąć przynajmniej części wad (*O Klastrze LifeScience*, dostęp 20.11.2012).

5. Organizacja fraktalna

Model organizacji fraktalnej bazuje na teorii fraktali wykorzystywanej w matematyce, chemii czy fizyce. W matematyce fraktale można przedstawić w postaci trójkąta równobocznego złożonego z mniejszych trójkątów równobocznych (rysunek 1). Trójkąt fraktalny można dzielić w nieskończoność. W innych dziedzinach nauki również można spotkać struktury, w których całość jest sumą takich samych części. Przykładowo w technice jest to płyta holograficzna, a w naturze plaster miodu. W zarządzaniu fraktale służą do uproszczenia opisu złożonych organizacji i stworzenia ich całościowego obrazu. Fraktale w tym ujęciu to jednostki samopodobne i samoorganizujące się, przy czym podobieństwo fraktali musi być duże, by przedsiębiorstwo jako zbiór jednostek mogło spełniać swoje funkcje w otoczeniu. Podstawowe cechy organizacji fraktalnej to witalność, dynamika, samorestrukturyzacja, samona-

wigowanie, samozarządzanie i samokierowanie. Fraktale są ze sobą powiązane systemem celów, systemem komunikacji i systemem kontrolingu. Najważniejszą cechą fraktala jest to, że może prowadzić samodzielnie działalność tak, jak całe przedsiębiorstwo. Poszczególne fraktale mają duży poziom autonomii, dzięki czemu mogą w zależności od sytuacji dobierać samodzielnie metody działania.



Rysunek 1. Trójkąt fraktalny

Źródło: Mikula i in. (2002: 24).

Samopodobieństwo fraktali odnosi się zatem głównie do ich celów i zasad działania. Ważne jest również to, że świadczą sobie nawzajem usługi. Ważną cechą fraktali jest otwartość informacyjno-komunikacyjna i myślenie rynkowe. Tworzenie organizacji fraktalnej ma na celu ograniczenie ilości informacji przepływających pomiędzy działami organizacji. W rzeczywistości organizacji fraktalnej każdy z pracowników funkcjonuje jak samoorganizująca się jednostka fraktalna na podstawie zasady pracy zespołowej lub przedsiębiorczości wewnętrznej. Reasumując, można wymienić zasady typowe dla organizacji fraktalnej:

- samoorganizacja,
- podobieństwo kierunków działania,
- przejrzystość przebiegów i wielkości stanu,
- motywacja jako centralna zasada kształtowania,
- kooperacja zamiast konfrontacji,
- przyjęcie celów jako własne,
- świadomość jakości jako coś oczywistego,
- granica współzawodnictwa niekończąca się na granicy przedsiębiorstwa,
- stworzenie przestrzeni działania ze stopniami swobody,
- dynamiczne struktury organizacyjne (ewolucja),
- samooptrymalizacja,
- opisanie przebiegów i odwzorowanie stanu,
- stosowne do potrzeb użycie zasobów,

- stosowna do potrzeb komunikacja,
- przedsiębiorcze rozumienie, myślenie i działanie pracowników
- motywacyjny układ regulacji (Mikuła i in. 2002: 24).

Specyfika komunikacji w organizacji fraktalnej wynika z dwóch kwestii: konieczności dostosowania metod, form i zwyczajów komunikacyjnych do indywidualnych potrzeb fraktali i zapewnienia ciągłego dopływu informacji do wszystkich fraktali tworzących organizację. Dobór metod i form w ramach poszczególnych fraktali może zależeć od:

- organizacji pracy poszczególnych jednostek;
- kultury organizacyjnej i narodowej (ma to duże znaczenie w przypadku organizacji fraktalnych o zasięgu międzynarodowym);
- dominującego stylu kierowania w danej jednostce;
- wybranych przez poszczególnych pracowników sposobów organizacyjnego uczenia się (np. uczenia indywidualnego vs. zespołowego, formalnego vs. nieformalnego, uczenia transmisyjnego vs. problemowego itp.);
- indywidualnych potrzeb pracowników.

W takiej sytuacji rola zarządzających polega na zapewnieniu szerokiego wachlarza narzędzi informacyjno-komunikacyjnych, z których mogą wybierać pracownicy. Druga ważna funkcja komunikacji w organizacji fraktalnej to dostarczanie informacji z otoczenia pozwalających na podejmowanie szybkich decyzji. Tutaj dobór metod jest ściśle uzależniony od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Ważne, by dostarczane informacje były aktualne i w jednakowym czasie docierały do wszystkich pracowników, zatem opcjonalnie można wykorzystać takie metody komunikacji, jak Internet, intranet, poczta elektroniczna, *Group/Team Ware*, tablice informacyjne, telewizja wewnętrzna, radiowęzeł, newsletter, czasopismo firmowe i różne formy komunikacji wizualnej. Informacje powinny być zbierane przez jedno centrum zarządzające informacjami i przesyłane za pomocą wspomnianych wyżej metod.

6. Organizacja wirtualna

Impulsem powstawania organizacji wirtualnych jest rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych pozwalających na integrację rozproszonych geograficznie podmiotów, dlatego organizacja wirtualna to: „mniej lub bardziej rozbudowana sieć niezależnych firm działających w świecie rzeczywistym, która łączy ich umiejętności i zasoby organizacyjne dla osiągnięcia wytyczonego celu, wykorzystując technologie informatyczne do koordynacji wzajemnych działań w sposób pozwalający na uniknięcie jakichkolwiek form rozbudowanej integracji poziomej czy pionowej” (Matejuk, dostęp 20.11.2012). Najważniejsze cechy organizacji wirtualnej to:

Decentralizacja władzy – przejawia się tym, że konkretne decyzje zapadają możliwie jak najbliżej klienta, natomiast typowa centrala zostaje zastąpiona przez ośrodek kompetencji zorientowany na kształtowanie i realizację strategii oraz ogólne zarządzanie siecią. Sieciowa struktura organizacyjna – jej podstawą są zespoły współdziałające razem dla realizacji celów w ramach poszczególnych projektów, przy czym po zrealizowaniu projektu dany zespół ulega rozwiązaniu. Typową cechą sieciowej struktury organizacyjnej jest brak podziału na zarządzających i wykonawców, a źródłem władzy jest wiedza fachowa.

Rozproszenie geograficzne – organizacja wirtualna może działać wszędzie tam, gdzie spodziewane są korzyści z tytułu podjęcia określonej działalności, dlatego niezależność działań od lokalizacji jest również postrzegana jako jej cecha. Może składać się z jednostek, które są rozproszone geograficznie. Przedsiębiorstwa, które są oddalone od siebie w sensie geograficznym, mogą współpracować, wykorzystując technologie informatyczne. Możliwa jest zatem praca niezależnie od lokalizacji uczestników wchodzących w skład organizacji wirtualnej.

Elastyczność i zdolność rekonfiguracji – rozumiana jako „zdolność do adaptowania się do zmian zachodzących w zmiennym, złożonym i niepewnym środowisku zewnętrznym i wewnętrznym” (Matejuk, dostęp 20.11.2012). Organizacja wirtualna jest niejednokrotnie tworzona specjalnie w odpowiedzi na określone potrzeby wybranego klienta lub określonego projektu. Dostawcy i kooperanci organizacji wirtualnej są dobierani w sposób dynamiczny, dzięki wchodzeniu w alianse z innymi organizacjami.

Tymczasowość – jednostki współpracujące w ramach organizacji wirtualnej podlegają rekonfiguracji w zależności od przyjętych celów, a ich związek z tego typu organizacją jest chwilowy (Matejuk, dostęp 20.11.2012).

System komunikacji w organizacji wirtualnej powinien przede wszystkim zapewniać możliwość pracy zdalnej w dużym rozproszeniu geograficznym. Wskazane jest zatem wykorzystanie Internetu, wideokonferencji, systemów *workflow*, *Group/Team Ware*. Warto jednak przy tym pamiętać, że stworzenie rozbudowanej infrastruktury komunikacyjnej może się okazać nieopłacalne ze względu na tymczasowy charakter organizacji wirtualnej.

Podsumowanie

Złożoność zadań realizowanych przez organizacje oparte na wiedzy i zmienność otoczenia doprowadziły do ukształtowania modeli organizacji uczącej się, inteligentnej, fraktalnej i wirtualnej. Każdy z tych modeli wymaga od pracowników organizacji zdobywania informacji, ich właściwej interpretacji, rozwiązywania problemów i dzielenia się wiedzą. Praca bardzo często nie ma wystandaryzowanego charakteru i wymaga za każdym razem nowego sposobu działania. Przedstawione modele organizacji nie gwarantują tego, że pracownik zawsze otrzyma potrzebną wiedzę, ale jedynie tworzą środowisko sprzyjające dzieleniu się wiedzą. Dlatego w każdym z typów organizacji opartej na wiedzy musi istnieć dobrze dopasowany system komunikacji dający możliwość jej sprawnego funkcjonowania i wykorzystania specyficznych możliwości.

Literatura

- Fisher D. (1993), *Communication in organizations*, West Publishing Company, St. Paul.
- Frahm J., Brown K. (2006), *Developing communicative competencies for a learning organization*, „The Journal of Management Development” 25, 3–4.
- Knapp-Stefaniuk A., *Elastyczne struktury organizacyjne i narzędzia teleinformatyczne*, www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul_wyzarz&nr=10&p=.
- Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J. (2010), *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa.
- Łasiński G. (2007), *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa.
- Matejuk J., *Zasadnicze cechy organizacji wirtualnej*, www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_wirt&nr=5,

- Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa.
- O Klastrze LifeScience*, www.lifescience.pl/o-klastrze-lifescience.
- Pietruszka-Ortyl A. (2007), *Modele organizacji działających w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A. (2011), *Komunikacja w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Rich W.C. (1998), *Spontaneous talk, linguistic capital, and diversity. Communication in Knowledge-Based Organizations*, „Administration & Society” July 30, 3.
- Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

COMMUNICATION CHARACTERISTICS IN MODELS OF KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATIONS

Abstract: Article is presented the issue of communication in models of knowledge-based organizations. Article was carried out by studying Polish and English-language literature. The study contains the characteristics of a learning organization, intelligent organization, virtual organization and fractal organization and author's suggestions on communication in described knowledge-based organization models.

Keywords: communication, knowledge-based organizations

Translated by Paweł Łukasik

