

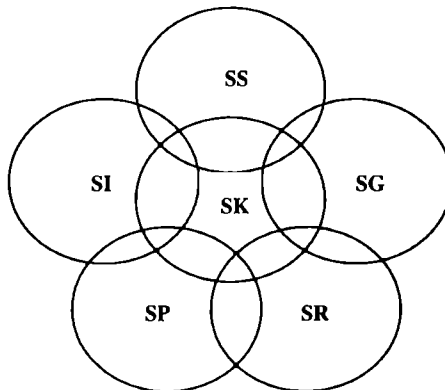
Kazimierz Perechuda

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

DYFUZJA WIEDZY JAWNEJ I NIEJAWNEJ W SIECIOWEJ ORGANIZACJI GMINY

1. Wstęp

Tradycyjne, tj. prawne, polityczne, geograficzne pojmowanie gminy, musi być uzupełnione o traktowanie tego typu jednostki samorządowej jako pewnego typu sieci obejmującej sieci: społeczne, polityczne, demograficzne, gospodarcze, kulturowe, religijne itp. (rys. 1).



SS – sieć społeczna, SG – sieć gospodarcza, SK – sieć kulturowa, SR – sieć religijna, SP – sieć polityczna, SI – inne sieci.

Rys. 1. Gmina jako sieć sieci

Źródło: opracowanie własne.

Traktowanie gminy jako pewnego typu podmiotu (politycznego, społecznego, prawnego, geograficznego itp.) nie zdaje już egzaminu, zwłaszcza z punktu widzenia najnowszych koncepcji organizacji i zarządzania, tj. organizacji sieciowej, wirtualnej, fraktalnej, intelektualnej, uczącej się i in. Ponieważ wszystko we współczesnym świecie jest układem sieciowym, więc gmina jest również siecią.

2. Zmienna geometria sieciowej struktury gminy

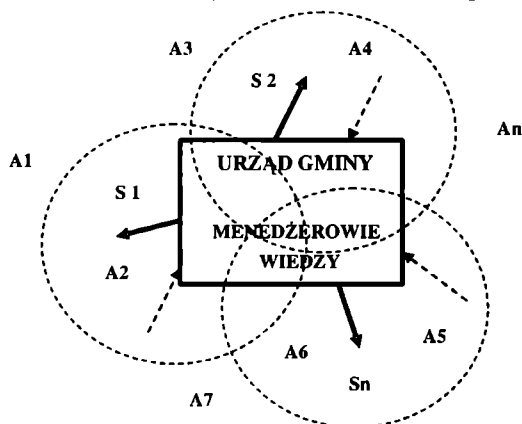
Sieć jest to stale rekonfigurujący się układ zależności. Jednostki samorządu terytorialnego są postrzegane jako byty o względnie trwałej strukturze, mającej ponadto charakter quasi-hierarchiczny (z punktu widzenia systemu administrowania). W dobie spłaszczania i usieciowiania wszelkiego typu organizacji społecznych, gospodarczych, politycznych i in. tego typu założenie nie ma racji bytu. Stąd też gminę należy ujmować jako chwilowy splot relacji (kontraktów), ulegający bardzo szybkim zmianom (sieć drgająca).

Mamy tutaj do czynienia ze zmienną geometrią przestrzeni społecznej, logistycznej, demograficznej, mentalnościowej itp. Poszczególne sieci są mocno zaangażowane, co powoduje, że ich identyfikacja jest bardzo trudna.

3. Dyfuzja wiedzy w układach sieciowych

Skuteczne zarządzanie organizacją sieciową gminy zależy od następujących czynników:

- umiejętności identyfikacji i diagnozy gminy jako sieci,
- zmiany schematów mentalnych, tj. przejścia od podmiotowo-dualnego oglądu gminy, jako wyodrębnionego prawnie i terytorialnie układu, w kierunku procesowo-relacyjnego postrzegania gminy jako pewnego typu wielowymiarowej (politycznej, demograficznej, gospodarczej, kulturowej, turystycznej i in.) przestrzeni,
- postrzegania gminy jako sieci, które ulegają szybkiej rekonfiguracji,
- traktowania mieszkańców gminy jako aktorów organizacyjnych, odgrywających różnorodne role oraz uczestniczących w wielu sieciach i procesach (rys. 2).



- S1, S2, Sn – sieci,
 A1, A2, ..., An – aktorzy organizacyjni (mieszkańcy gminy),
 —————> – dyfuzja wiedzy administracji gminnej,
 - - - - -> – dyfuzja wiedzy mieszkańców gminy.

Rys. 2. Dyfuzja wiedzy w sieciach gminy

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ we współczesnym świecie nic nie jest trwałe, organizacje są niestabilne, a dostęp do zasobów wiedzy ma charakter asymetryczny (rys. 3), więc efektywne zarządzanie dowolnego typu instytucją nie może się opierać na paradygmacie klasycznych struktur organizacyjnych oraz na tradycyjnych źródłach władzy podtrzymujących układ: przełożony – podwładny. Nie da się również utrzymać tradycyjnej, jednokierunkowej dyfuzji wiedzy w gminie, sprowadzającej się do układu: urząd gminy (wiedza formalna, niejawna) – obywatel (petent: wiedza jawna, nieformalna).



Rys. 3. Asymetria wiedzy jawnej i niejawnej gminy

Źródło: opracowanie własne.

W dobie organizacji uczących się zachodzi potrzeba wyrównywania dysproporcji między niedomiarem wiedzy mieszkańców a nadmiarem wiedzy lokalnych decydentów administracji społecznej i gospodarczej. W powyższym kontekście pozytywnie należy ocenić różnorodne programy wsparcia regionalnego Unii Europejskiej, zorientowane na niwelowanie asymetrii między wiedzą niejawną menedżerów urzędu gminy a wiedzą jawną mieszkańców.

4. Metodyka diagnozy sieci gminy

W procesie identyfikacji układu sieciowego gminy należy przestrzegać następującej procedury:

1. Zidentyfikuj podstawowe węzły gminy jako sieci. Węzły należy tutaj rozumieć jako „punkty zatrzymania” czy też „wąskie gardła” w zakresie przepływu informacji i wiedzy. Najłatwiej rozpocząć analizę od układu podmiotowego, tj. identyfikacji decydentów życia społecznego, politycznego, gospodarczego, religijnego i innych, którzy mają mocne zasilenia w informację i wiedzę oraz posiadają moc sprawczo-decyzyjną w zakresie dozowania w otoczenie określonych „wiązek” informacji i wiedzy.
2. Zaprojektuj przekształcenie dotychczasowych węzłów podmiotowych (o charakterze VIP-owskim) w bezosobowe komunikatory typu informatycznego (Internet, intranet, ekstranet, telewizja interaktywna) bądź psychologiczno-treningowego (treningi kierownicze, interpersonalne, motywacyjne, szkolenia,

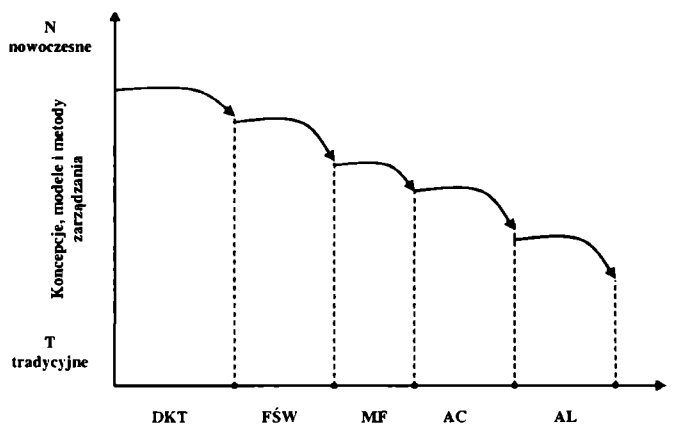
sympozja, konferencje, spontaniczne, regionalne grupy działaniowe, zespoły wsparcia, „interaktywnego doładowania” itp.).

3. Określ podstawowe procesy zachodzące w gminie.
4. Skoreluj procesy z węzłami gminy.
5. Wyodrębnij sieci (węzły oraz procesy zbliżone merytorycznie).
6. Pokaż węzły zlokalizowane w paru sieciach.
7. Zdiagnozuj procesy dublujące się w paru sieciach.
8. Wyodrębnij sieci dominujące (o największej sile oddziaływania).
9. Odkryj sieci „zasysające” (są to sieci nieformalne, np. lokalne lobby, które pobierają więcej energii od innych sieci, a ich wkład twórczy w otoczenie jest minimalny).
10. Zidentyfikuj, na podstawie impulsów niskosygnałowych, sieci pozytywne, które mogą stosunkowo szybko zająć pozycję centralną.

5. Zarządzanie w układach sieciowych gminy

Zarządzanie dowolnego typu siecią jest niezmiernie skomplikowane, aczkolwiek dokonuje się ono nader skutecznie na poziomie ponadnarodowych korporacji, które mają układ sieciowy (Toyota, Honda, Nokia, Sony, Fiat, Siemens, Deutsche Bank i in.).

Niestety, dyfuzja najnowszych menedżerskich koncepcji zarządzania na poziom administracji państwowej i samorządowej dokonuje się z wielkim opóźnieniem (rys. 4). Znacznie lepiej przedstawia się aplikacja nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania oraz systemów obsługi klienta (mieszkańca) w organach administracji lokalnej w Europie Zachodniej.



DKT – duże korporacje transnarodowe, FŚW – firmy średniej wielkości, MF – małe firmy, AC – administracja centralna, AL – administracja lokalna.

Rys. 4. Kaskadowa dyfuzja nowoczesnych koncepcji, modeli i metod zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie administracji lokalnej, w obliczu spontanicznie powstających sieci, będą musieli przyjąć optykę zarządzania wiedzą w sieciowym układzie gminy. Budując nowe instrumentarium zarządzania gminą jako siecią sieci, zmuszeni będą odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Do ilu sieci należy gmina?
2. W których sieciach gmina zajmuje pozycję:
 - a) centralną,
 - b) peryferyjną,
3. Wymień powiązania kooperacyjne gminy z sieciami przyjaznymi.
4. Które sieci należy opuścić?
5. Z iloma sieciami gmina nawiązała nową współpracę (w ciągu roku, ostatnich 5 lat)?
6. Ile sieci gmina opuściła?
7. Jakie sieci zrezygnowały ze współpracy z gminą?
8. Podaj podstawowe wymiary sieci gminy.
9. Zidentyfikuj wymiary i procesy podstawowe sieci:
 - a) przyjaznych,
 - b) wrogich.
10. Jakie kluczowe kompetencje posiadają sieci:
 - a) gminy,
 - b) kooperujące (przyjazne),
 - c) kooperujące negatywnie (wrogie)?
11. Jaką wartość dodaną dla mieszkańców gminy generują sieci:
 - a) gminy,
 - b) przyjazne,
 - c) wrogie?
12. Zidentyfikuj drgania (tempo zmian) sieci:
 - a) gminy,
 - b) przyjaznych,
 - c) wrogich,
 - d) peryferyjnych.
13. Zaprognozuj powstanie nowych sieci.
14. Zidentyfikuj aktorów i ich role organizacyjne w poszczególnych sieciach.
15. Określ kanały dyfuzji wiedzy jawnej i niejawną między sieciami a mieszkańcami gminy.

6. Podsumowanie

1. Współczesne byty organizacyjne mają charakter sieciowy. Dotyczy to szczególnie jednostek samorządu terytorialnego.
2. Gminy jako układy względnie stabilne weszły w fazę wysoce turbulentnych układów sieciowych.
3. Gmina jako sieć ma układ wysoce asymetryczny.

4. Wejście dowolnego typu podmiotów do sieci jest stosunkowo łatwe, natomiast opuszczenie sieci napotyka wiele barier o niejawnym charakterze.
5. Sieci, podobnie jak produkty i organizacje gospodarcze, mają charakter fazowy.
6. Zachodzi pilna potrzeba wprowadzenia najnowszych rozwiązań organizacyjno-zarządczych do urzędów gminnych.

Literatura

Borowiecki R., Jaki A. (2005), *Restrukturyzacja w okresie transformacji gospodarczej*, AE, Kraków, Warszawa-Kraków 2005.

Krawiec F. (2005), *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, Difin, Warszawa.

Perechuda K. (2005), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław.

THE KNOWLEDGE DIFFUSION TO THE LOCAL ADMINISTRATION OF A COMMUNE COUNCIL

Summary

In the paper are presented:

- local administration as the net organization,
- the asymmetry of the diffusion of the tacit knowledge in the local government,
- the geometry of the net of the territorial division.