

MODEL ZARZĄDZANIA KOMUNIKACJĄ W ORGANIZACJI

<https://doi.org/10.33141/po.2018.08.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 8 (943), 2018, ss. 18-25

www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Katarzyna Rostek, Michał Wiśniewski, Radosław Zajęc

Wprowadzenie

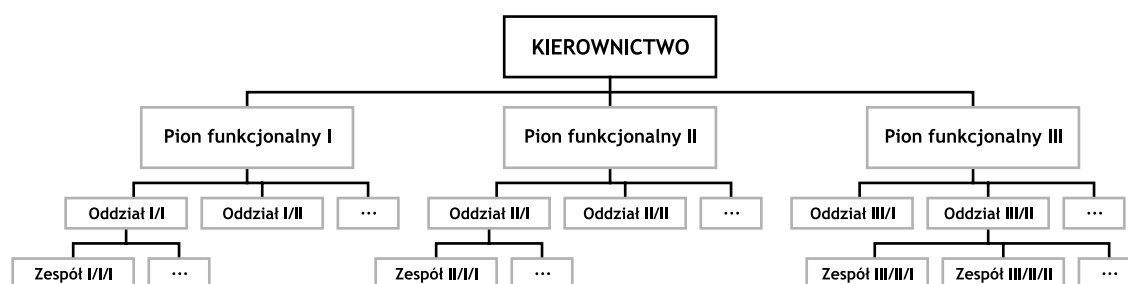
Struktury sformalizowane, takie jak administracja publiczna czy struktury korporacyjne, cechują się wysokim poziomem specjalizacji i koncentracji na skuteczności. Przejawem tej koncentracji jest np. zastosowanie zarządzania przez cele czy monitorowanie procesów za pomocą ustalonych KPI (ang. Key Performance Index, Kluczowe Wskaźniki Efektywności). Można zatem analizować zależność skuteczności i sprawności organizacyjnej od poziomu efektywności w zakresie zarządzania komunikacją, informacją i wiedzą¹. W szczególności budowanie władzy menedżerskiej na blokowaniu przepływu informacji lub nieefektywny przepływ informacji długoterminowo uniemożliwiają sprawne i skuteczne zarządzanie. Zależność pomiędzy sprawną komunikacją a sprawnym zarządzaniem jest zatem warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym. Metaforycznie można się odwołać do przykładu czynników higienicznych Herzberga w motywacji – bez skutecznej komunikacji trudno jest mówić o sprawnym zarządzaniu.

Ponadto należy zwrócić uwagę na fakt, że postulowana doskonałość operacyjna administracji publicznej lub korporacji, wyrażająca się w dopracowywaniu pojedynczych działań, może być zwodnicza i wraz z upływem czasu prowadzić do utraty jakości i sprawności zarówno w kontekście wiedzy, procesów, jak i skuteczności czy efektywności działania całego systemu. Dzieje się tak dlatego, że dotychczasowe modele komunikacji i zarządzania wiedzą odzwierciedlają dążenie do agregacji i reagowania na znane źródła zagrożeń, materializujące się według znanych schematów. Przykładowo, odwzorowują klasyczne podejście do komunikacji typu: jeden do jeden lub jeden do wielu, jak np. mailowa kaskada komunikacyjna (rys. 1).

Jeśli potraktować schemat przedstawiony na rysunku 1 jako drzewo przepływów finansowych i opisać poszczególne krawędzie prawdopodobieństwami zniekształceń komunikatów, jakością komunikatów lub też czasem ich przekazania, okaże się, że na najniższym poziomie wartości zagregowane tych parametrów będą się różniły od wartości rzeczywistych, odzwierciedlając metaforę „głuchego telefonu”. Dzieje się tak dlatego, że w miarę upływu czasu komunikaty ulegają:

- zwielokrotnieniu – skutkując szumem informacyjnym, wynikającym z funkcjonowania wielu kopii tego samego komunikatu, pochodzących z różnych źródeł,
- rozspójnieniu – powodując szum informacyjny, brak zaufania do komunikacji oraz brak wiedzy na temat stanu faktycznego, wynikających z otrzymywania wielu wersji tego samego komunikatu, pochodzących z różnych źródeł,
- utracie (w kontekście samego komunikatu lub jego treści) wiedzy płynącej z komunikatu (entropia) – skutkując brakiem porządkowania komunikatów w sposób umożliwiający łatwy dostęp do danych historycznych, brakiem odpowiedniego raportowania i agregowania wiedzy, brakiem weryfikacji w określonych odstępach czasu (ile i jakiej jakości wiedzy pozostało wśród odbiorców komunikacji) i jak sprawnie potrafią się nią posługiwać.

Wobec powyższego planowanie i organizacja biznesowego systemu zarządzania komunikacją i wiedzą² powinna uwzględniać zwielokrotnienie informacji dla zapewnienia zarządzania informacją oraz ograniczenie utraty czasu na priorytetyzację komunikatów przez odbiorców końcowych. Poza czasem, który powinien zostać



Rys. 1. Schemat komunikacji kaskadowej

Źródło: opracowanie własne

poświęcony na realizację zadań (np. ratowanie życia lub mienia), przerzucanie odpowiedzialności i uprawnień do priorytetyzacji na najniższy szczebel struktury zarządczej, wymusza wielozadaniowość oraz zwiększa ryzyko błędnej interpretacji (brak wiedzy, doświadczenia). Przykładem może być odblokowywanie drogi wojewódzkiej (istotne dla sprawnego przemieszczania się pozostałych jednostek ratowniczych) w sytuacji, gdy przy mniej ważnej drodze pojawiło się zagrożenie życia. Stąd celem głównym niniejszej pracy jest sformułowanie autorskiego modelu zarządzania komunikacją wielokierunkową, podnoszącą sprawność przepływu informacji oraz transferu wiedzy w organizacji³. W zakresie artykułu zostanie również uwypuklone występowanie współzależności między komunikacją a wiedzą oraz wykazana zostanie potrzeba wprowadzenia pojęcia komunikacji wielokierunkowej do modelu zarządzania wiedzą.

Struktura modelu ATENA

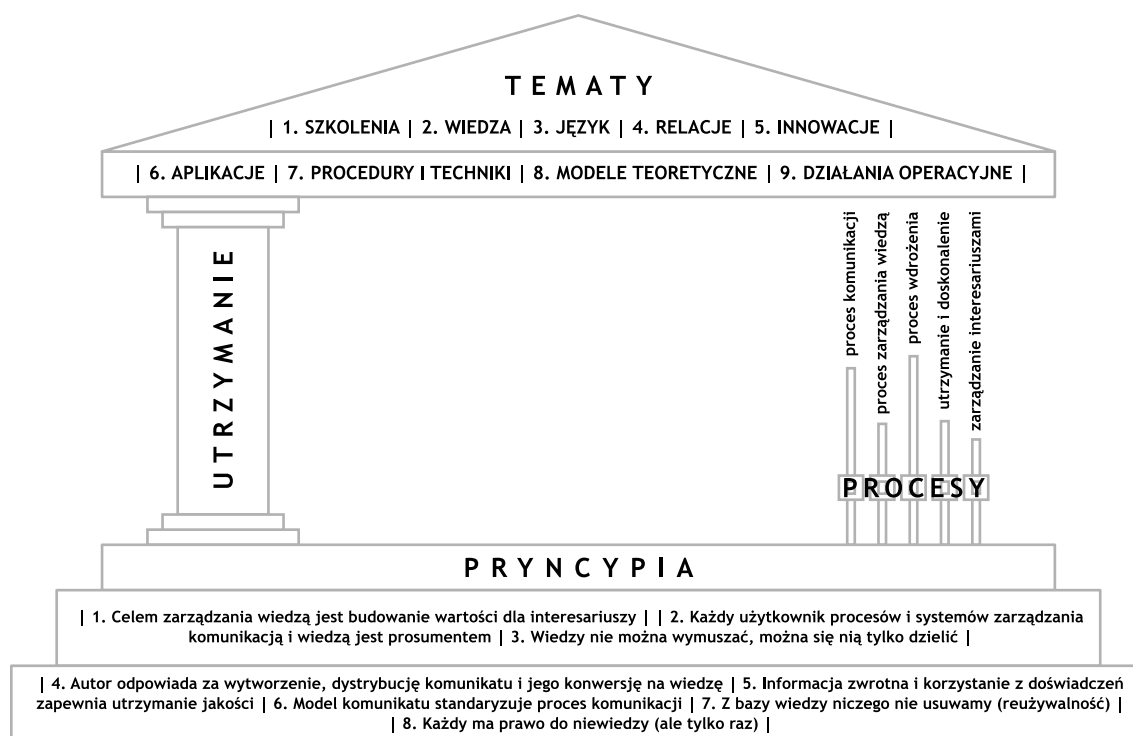
Model ATENA⁴ (rys. 2), pomimo rodowodu biznesowego, oferuje uniwersalne podejście do zarządzania komunikacją. Zawdzięcza to zarówno strukturze bazującej na: **pryncypiach, tematach, procesach i utrzymaniu**, jak i na ich specyfice. Pryncypia to aksjomaty, które należy przyjąć i stopniowo wdrożyć w ramach danej organizacji w celu zmiany jej kultury organizacyjnej. Tematy to obszary zagadnień dotyczących zarządzania komunikacją i wiedzą lub z nimi powiązane, które należy mieć na uwadze w trakcie przygotowywania, wdrażania oraz utrzymania biznesowego systemu zarządzania komunikacją i wiedzą w organizacji. Procesy odzwierciedlają dynamiczne rela-

cje pomiędzy poszczególnymi zagadnieniami komunikacji i wiedzy (takimi jak np. sam komunikat oraz jego cykle życia). Utrzymanie podkreśla zaś wagę zapewnienia jakości i efektywności wdrożonego wcześniej modelu komunikacji i wiedzy w danej organizacji, a także stopień zaangażowania poszczególnych interesariuszy.

Każdy z tych komponentów należy „przetłumaczyć”, czyli dopasować do specyfiki konkretnej organizacji. I tak na przykład pryncypium dotyczące budowania wartości dla organizacji odnosi się wprost do specyfiki danej instytucji, zapewniając tym samym uniwersalność podejścia. Dzięki takiej konstrukcji model ATENA jest skalowalny na dowolne typy i rodzaje organizacji. Oznacza to, że dla mniejszych organizacji może pełnić funkcję listy zadań lub zbioru dobrych praktyk. Dla bardziej złożonych organizacji może służyć jako zbiór procedur i wytycznych do budowy unikatowego modelu integracji komunikacji, szkoleń, zarządzania wiedzą oraz innowacji w spójne środowisko, wspierające zarówno realizację celów strategicznych, jak i poszczególnych członków organizacji w ich działalności operacyjnej.

Wszechstronność powoduje, że ATENA może być zastosowana zarówno w instytucjach administracji publicznej, jak i w innych organizacjach o sformalizowanych strukturach. Będzie miała również pozytywny wpływ na doskonalenie tych procesów pod warunkiem podjęcia poniższych działań:

- stworzone zostaną instytucjonalne przesłanki do ewolucji kultury komunikacyjnej; a w tym formalne wsparcie kierownictwa oraz wykorzystane zostaną elementy systemu motywacyjnego (w optymalnym modelu zarówno finansowe, jak i pozafinansowe),



Rys. 2. Schemat modelu ATENA
 Źródło: opracowanie własne

- w ramach wdrożenia biznesowego systemu zarządzania komunikacją i wiedzą zostanie równocześnie zidentyfikowana grupa osób opiniotwórczych, które będą agentami zmiany w organizacji (osoby o dużej wiedzy merytorycznej i rozbudowanej sieci kontaktów formalnych i nieformalnych, uznawane przez członków organizacji za skarbnice wiedzy, tzw. bank ekspertów), oraz grupa osób zajmujących formalne stanowiska w strukturach organizacyjnych, które potencjalnie będą inicjowały opór lub obniżanie rangi zmiany kultury organizacyjnej,
- opracowany zostanie plan komunikacji, który umożliwi aktywizację i wzmocnienie roli pierwszej z wyżej wymienionych grup osób w ramach wdrożenia i stabilizacji biznesowego systemu zarządzania wiedzą,
- w przypadku drugiej grupy konieczne jest efektywne przeprowadzenie przez fazy wyparcia i oporu, w celu nawiązania merytorycznej dyskusji oraz rozwiązania przyczyn problemów, które powodują opór przed zmianą lub jej negację,
- w ramach analizy biznesowo-procesowej zostaną opisane potrzeby, problemy i specyfika poszczególnych obszarów istniejącego modelu operacyjnego, szkoleniowego oraz komunikacji i elementów zarządzania wiedzą. Taka analiza jest podstawą do określenia źródeł problemów, a także obaw i oporu przed zmianą związaną z planowaniem modelu wdrożenia oraz utrwalenia nowego podejścia.

Model ATENA powstał dla umożliwienia i ułatwienia efektywnej transformacji cyfrowej złożonych organizacji – poprzez uwzględnienie pozatechnicznych aspektów wpływających na efektywność i skuteczność procesu komunikacji, transformacji komunikacji na wiedzę oraz wdrażania zmian organizacyjnych.

Teoretyczne podstawy modelu ATENA

U podstaw modelu ATENA leży szereg prac naukowych, począwszy od modelu komunikacji w ujęciu C.E. Shannona z zespołem (1951) oraz B. Langeforsa (1977) i B. Sundgrena (1973), poprzez elementy analizy transakcyjnej (Berne, 2016), aż do pojęć entropii (Krzyszowski, 2015) i redundancji (Zielińska, 2009; Kula, 2010). Sam model wywodzi się z syntezy wielu różnych metodyk, stosowanych w środowisku projektów informatycznych, ale przede wszystkim z PRINCE2⁵.

Model ATENA łączy praktyczne doświadczenia biznesowe i merytoryczne osiągnięcia metodyk informatycznych, u podstaw których leżały problemy zarządzania, indukowane przez niepełną wiedzę lub brak aktualnej wiedzy w środowisku o szybko zmieniających się zasadach, dotyczących procesów lub produktów. Analiza literatury potwierdza istnienie takiego schematu metodyk czy modeli opisu rzeczywistości biznesowej: Prynccypia (aksjomaty) – Tematy – Procesy – Dostosowanie (jak w PRINCE2) lub Utrzymanie (jak w modelu ATENA). Od początku lat 90. powstało wiele prac dotyczących poszczególnych aspektów zarządzania komunikacją i wiedzą. Przykładowo, M. Bornemann i M. Sammer (2003) wska-

zują na kaskadę powiązań modelu zarządzania wiedzą w zależności od: zasobów danych, procesów biznesowych, wiedzy i celów korporacyjnych. R. Chalmeta i R. Grangel (2008) wskazują kolejne fazy tworzenia metodologii (a raczej modelu) zarządzania wiedzą w organizacji. Jako jedni z niewielu model wdrożenia rozszerzają o piątą fazę, odpowiadającą komponentowi. Utrzymanie w modelu ATENA, w którym konieczne jest ustanowienie mechanizmów ciągłego doskonalenia dla członków organizacji oraz działania utrzymaniowe i cykliczna informacja zwrotna. Z kolei R. Madhavan i R. Grover (1998) wskazują na konieczność transformacji wiedzy posiadanej, „osadzonej” (*embedded*), do wiedzy wdrożonej (*embodied*), podnosząc przy tym kwestię wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*) oraz relacji i wiedzy na poziomie poszczególnych zespołów.

J. Darroch (2005) analizuje powiązanie efektywności funkcjonowania firmy, zarządzania wiedzą i innowacji. M. Kotarba i W. Kotarba (2003) proponują proces zarządzania wiedzą oraz zestaw aktywności w procesach zarządzania wiedzą, a także taksonomię systemów wspierających zarządzanie wiedzą. Krok dalej idą H. Smuts i inni (2009), rozpisując konkretne aspekty wdrożenia zarządzania wiedzą. Godne polecenia, ze względu na kompleksowość podejścia, są opracowania K.M. Wiiga (1995) oraz G. Schreiber (2000). W ich przypadku słabością z punktu widzenia praktyki jest m.in. brak modelu wdrożenia i struktury, ułatwiającej stosowanie w praktyce ogromu wiedzy wskazanej w ich pracach.

Wspólną cechą tych badań i modeli są wysoki poziom zaawansowania oraz pewna fragmentaryczność podejścia do tematu. Pomimo znacznej liczby istniejących rozwiązań, ich praktyczne zastosowanie lub budowa spójnego modelu operacyjnego są bardzo utrudnione. Co gorsza, zaawansowanie poszczególnych narzędzi powoduje złudzenie ich uniwersalności i skuteczności. Niestety, złożoność procesów biznesowych oraz komunikacyjnych wewnątrz organizacji i poza nią wpływa na ograniczoną skuteczność rozwiązań o charakterze fragmentarycznym.

ATENA, wzorowana na rodzinie modeli doskonałości z portfela firmy Axelos (2017), ma charakter implementacyjny, a poprzez swoją strukturę oferuje uniwersalność i podejście całościowe – zarówno w wymiarze samej implementacji, jak i uwzględnienia istniejących rozwiązań, jako elementów spójnego ekosystemu zarządzania komunikacją i wiedzą. Uniwersalność i podejście całościowe wyrażają się m.in. poprzez powiązanie i synchronizację funkcjonujących równolegle obszarów komunikacji i zarządzania wiedzą. Ponadto ograniczenie liczby procesów do pięciu oraz określenie procesów niskopoziomowych⁶ jako procedur pozwala na łatwe dopasowanie do wymagań i specyfiki konkretnej organizacji.

Poszczególne pryncypia powiązane są z m.in. ze zrównoważoną kartą rozwoju (BSC), np. pryncypium pierwsze dot. budowania wartości dla organizacji oraz spójności z celami organizacji oraz modelami jakości (własność procesu komunikacji i komunikatu określona w pryncypium czwartym, rys. 2). Kluczowymi pojęciami są ponadto: prosument (Domańska, 2009), dzielenie się wiedzą (pryncypium pochodzące od Snowdena (Gurteen, 2009)),

informacja zwrotna jako podstawa jakości (element teorii jakości (Chalmeta, Grangel, 2008)). Standaryzacja procesów komunikacji wywodzi się z podejścia do teorii jakości, według którego na jakość produktu wpływa jakość procesu, zaś jedną z definicji jakości jest zdolność do wytwarzania produktu o takich samych parametrach w różnym czasie.

Tematy odnoszą się m.in. do: zagadnień szkoleniowych, w tym uczenia osób dorosłych (cykl Kolba), modelu Kirkpatricka oraz transformacji wiedzy na zastosowanie; definicji wiedzy, procesów zarządzania wiedzą – w tym taksonomii Blooma; relacji – w tym elementów analizy transakcyjnej, jeśli uprzedmiotowimy członków organizacji, wchodząc w rolę „rodzica”, odbiorcy komunikacji i wiedzy stopniowo przyjmą rolę „dziecka”, pozbywając się zarówno odpowiedzialności, jak i zaangażowania w funkcjonowanie i rozwój organizacji. Z drugiej strony nadmiar „marketingu wewnętrznego” w środkach komunikacji organizacyjnej powoduje utratę spójności wiedzy oficjalnej i faktycznej (w tym poprzez ukrywanie niewiedzy; zagadnień językowych – w tym dopasowania języka do odbiorcy, indeksu mglistości oraz korzystania z tzw. korpusu języka i np. aplikacji logios research (<http://www.logios.pl/>) – które to zagadnienia upowszechniają m.in. T. Piekot i M. Maziarz (2014).

Proces komunikacji został zbudowany na podstawie wdrożeń baz wiedzy. Proces zarządzania wiedzą pochodzi od A. Kowalika (2004). Natomiast model utrzymania i doskonalenia opisuje wysokopoziomowy ogół działań koniecznych do (1) zapewnienia oraz (2) ciągłego podnoszenia jakości, efektywności i skuteczności procesów zarządzania komunikacją i wiedzą w organizacji.

Weryfikacja użyteczności stosowania modelu ATENA

Dzięki otwartej koncepcji i uproszczeniu struktury ATENA jest narzędziem służącym do budowania modeli komunikacji i zarządzania wiedzą w różnych organizacjach, pozwalającym zarówno na prowadzenie projektu wdrożeniowego, jak i zespołu zarządzania komunikacją i wiedzą. A przez swoją uniwersalność i tematy teoretyczne buduje łącznik zarówno do wcześniejszych, jak i przyszłych badań naukowych oraz modeli mających zastosowanie w zarządzaniu komunikacją i wiedzą.

Poniżej zaprezentowano dwa przykłady możliwości jej zastosowania w środowisku biznesowym oraz administracyjnym, w kontekście zdefiniowanych we wprowadzeniu celów oraz przyjętych mierników oceny realizacji tych celów, czyli:

M1: Liczby/odsetek zdublowanych komunikatów docierających do danej grupy odbiorców

M2: Liczby/odsetek różnych komunikatów na ten sam temat (różnych odpowiedzi na pytanie)

M3: Liczby/odsetek zapytań generowanych przez komunikaty

M4: Nakładów ponoszonych na szkolenia

M5: Liczby/odsetek analogicznych błędów w różnych strukturach w miarę upływu czasu

M6: Nakładów na powierzchnię dyskową dla zapewnienia sprawnej komunikacji

M7: Przeciętnego czasu potrzebnego na dotarcie do informacji/komunikatów udostępnionych ponad 6 miesięcy wcześniej

Wartości tych mierników nie zostały ujawnione ze względu na poufność danych, ale został pokazany kontekst ich użycia podczas oceny użyteczności zastosowania modelu.

Przykład biznesowy

Model ATENA został wypracowany podczas wdrożenia, a następnie utrzymywania trzech baz wiedzy w jednej z korporacji ubezpieczeniowych. Dwie z nich, utworzone w Sharepoint⁷ oraz Liferay⁸, służyły testowaniu wstępnych hipotez oraz poszukiwaniu optymalnych rozwiązań zidentyfikowanych uprzednio problemów. Ostatnia baza wiedzy była zbudowana w ramach średniej wielkości projektu w Liferay. Bazy te zostały stworzone na potrzeby dystrybucji i retencji wiedzy produktowej i procesowej dla struktur sprzedażowych.

Dzięki takiemu podejściu została uchwycona współzależność między komunikacją a wiedzą poprzez wyjście od pewnego stanu wiedzy i procesową harmonizację tego repozytorium z procesem komunikacji bieżącej. Przyczynkiem do zastąpienia tradycyjnego modelu mailowego były wielokrotne przypadki, w których pracownicy struktur terenowych korzystali z nieaktualnych wersji załączników lub tworzyli lokalne bazy wiedzy, które, jak każdy mechanizm off-line, były tak dobre, jak dopływ informacji, ponieważ właścicielami tych repozytoriów nie byli autorzy komunikatów i zmian produktowych czy procesowych.

Z kolei wprowadzenie drugiej bazy (agentów – sprzedawców), funkcjonującej na Liferay, poza uwzględnieniem doświadczeń wiązało się z uruchomieniem forum. Przed tym momentem agenci korzystali z różnych, mniej lub bardziej utajnionych, forów dyskusyjnych. Jednak ich energia koncentrowała się na krytykowaniu istniejącego stanu rzeczy, a niejako przy okazji udzielali sobie pomocy merytorycznej w modelu:

- hierarchicznym – moderator/administrator publikujący materiały dla wszystkich,
- płaskim – poszczególni członkowie forum udostępniali innym materiały lub komentarze czy odpowiedzi dotyczące konkretnych problemów praktycznych.

Wprowadzenie oficjalnego forum sprzedawców wiązało się z ryzykiem tzw. „hejtu” oraz wyładowania emocji negatywnych. Jednak 6–12 miesięcy pracy 1–2 moderatorów pozwoliło na zbudowanie zrębów społeczności. W efekcie forum stało się elementem przyciągającym kolejnych agentów do korzystania z bazy wiedzy, a także narzędziem do eskalacji i reklamacji w przypadkach, których nie były w stanie rozwiązać pozostałe struktury. Pojawienie się w roli moderatorów wyrazistych osób, nieskrywających swoich osobowości i personaliów za fasadami zasad korporacyjnych, umożliwiło zbudowanie wzajemnego zaufania, procentującego w kolejnych

okresach np. zgłoszeniami telefonicznymi delikatnych spraw, a także zwykłymi pytaniami o poradę. Od pewnego momentu pojawiły się elementy społecznościowe w wymiarze prosumenckim – agenci zaczęli sami sobie udzielać pomocy (zgodnie z drugim i trzecim pryncypium). W trakcie wdrażania pierwszych dwóch baz wiedzy dla pewnej grupy maili wprowadzono system numerowania tytułów. Dzięki temu ograniczone zostało ryzyko dublowania komunikatów mailowych, docierających do poszczególnych odbiorców (mierniki M1 i M2). Do ograniczenia liczby zapytań generowanych przez poszczególne komunikaty służyło forum dla agentów oraz lista dyskusyjna dla pracowników produktowych z terenu, na której zadawali pytania i z której uzyskiwali odpowiedzi jako cała grupa stanowiskowa (miernik M3).

Ze względu na równoległe wdrożenia nowych produktów i systemów nie udało się zbadać wpływu na nakłady szkoleniowe, jednak mechanizm „pigulek wiedzy” ograniczył liczbę szkoleń koniecznych dla likwidacji „punktowych” błędów procesowych lub produktowych (mierniki M4 i M5). Takie paczki tematów wynikających z praktyki są trudne do zaplanowania w kontekście cyklu szkoleniowego oraz planu konkretnego szkolenia. Jeśli w 10 produktach i 5 procesach występują pojedyncze, niepowiązane ze sobą problemy lub błędy, wówczas, na podstawie obserwacji specjalistów produktowych w terenie lub statystyki zgłoszeń na infolinię, możliwe było przygotowanie krótkiej instrukcji tekstowej, wspartej filmikiem oraz quizem, umożliwiającym sprzedawcy sprawdzenie, czy opanował materiał. Kilkadziesiąt tego typu filmików wygenerowało koszt czasu pracy analityków, ale zaoszczędziło dodatkowego tworzenia cykli szkoleń pt. Jak unikać typowych błędów (miernik M4).

Wdrożenie baz wiedzy umożliwiło ograniczenie powierzchni dyskowej koniecznej do funkcjonowania skrzynek mailowych, co przełożyło się na wymierne oszczędności na poziomie setek tysięcy złotych (miernik M6).

Przejrzysta struktura bazy wiedzy wraz ze wsparciem społeczności pozwoliła (równoległe do formalnych struktur merytorycznych) na skrócenie czasu dostępu do „starych” informacji i komunikatów (miernik M7). Tak więc zmiana wartości mierników efektywności pokazała efektywność modelu ATENA.

Przykład administracji publicznej

Dla wykazania znaczenia modelu ATENA w zarządzaniu komunikacją i wiedzą omówiony zostanie przykład strony internetowej wraz z oceną stanu wyjściowego oraz kierunków jego rozwoju w kontekście narzędzi dostarczanych przez ten model.

Ostatnie lata przyniosły ogromny postęp w informatyzacji struktur administracji publicznej. Jednym z przejawów tej zmiany są biuletyny informacji publicznej. Niekwestionowaną zaletą tej zmiany jest dostępność informacji o procedurach, godzinach otwarcia poszczególnych jednostek, a także dokumentów w postaci załączników do wypełnienia.

Procedury dotyczące spraw urzędowych mają zapewniać realizację przepisów prawa, sprawność procesową oraz zabezpieczać przed uprzednio stwierdzonymi nieprawidłowościami. W efekcie pewne mechanizmy i wymagania są dla większości zupełnie nieczytelne. Stąd część osób zna na pamięć schematy postępowania i dokumenty wymagane dla doprowadzenia danego typu sprawy do końca. Inni zaś, sporadycznie stykający się z pewnymi sprawami, nie rozumieją mechaniki procesowej i rygorów dotyczących poszczególnych dokumentów. Jest to analogiczne do sytuacji w firmach, w których pewne procesy są realizowane na tyle rzadko, że pracownik zapomina nie tylko daną procedurę, ale nawet hasło do właściwej aplikacji.

Strona BIP Urzędu Miasta Krakowa (<https://www.bip.krakow.pl/>) jest dobrym przykładem modelu, w którym wykorzystano wiele narzędzi, jednak całość nie jest optymalna, m.in. za sprawą braku komunikacji dwukierunkowej oraz uwzględnienia wagi i roli relacji, np. w doskonaleniu produktów i procesów oraz dopasowaniu ich do faktycznych potrzeb użytkowników. Z perspektywy organizacji witryna prezentuje dość czytelny układ tematyczny, choć zachowawczy (w tym przypadku to zaleta), ale odzwierciedlający strukturę urzędu i jego wydziałów. W środkowej kolumnie jest udostępniona ankieta, więc obywatel może się wypowiedzieć na temat treści i formy portalu.

To czytelny przykład, w którym istnieje forma komunikacji dwukierunkowej, ale wypowiedź może dotyczyć tylko wybranych tematów. Jeśli ktoś chce się skontaktować bezpośrednio z urzędem, inny zespół odpowiada za treść wiadomości, inny zaś za funkcjonowanie serwisu – i to klient ma znaleźć odpowiedni zespół. Podobnie wygląda kwestia pola, w którym można znaleźć Listę wyszukiwarek. Użytkownik ma wyszukać właściwą wyszukiwarkę, co nie jest zagadnieniem trywialnym, np. w zakresie odróżnienia Uchwał Rady Miasta od Rezolucji Rady Miasta. Dla porównania na stronie obywatel.gov.pl można znaleźć katalog wszystkich usług, uporządkowanych wg kategorii lub alfabetycznie. Natomiast na stronie głównej wybrane usługi zostały pogrupowane w kafle tematyczne, a także udostępniona została lista najpopularniejszych usług.

Takie podejście jest zgodne z pojęciem prosumenta i umieszczeniem go w centrum zainteresowania całego biznesowego systemu zarządzania komunikacją. Zróżnicowane sposoby dotarcia do tych samych treści (konsumpcji treści) odpowiadają różnorodnym doświadczeniom i przyzwyczajeniom użytkowników. Centralnie umieszczona wyszukiwarka podpowiada nazwy usług lub uzupełnia fragment tekstu. A przy tylu równorzędnych sposobach serwowania treści ryzyko zniechęcenia lub nieskutecznego poszukiwania treści jest zdecydowanie ograniczone. Jak zasygnalizowano powyżej, w obydwu przypadkach wywodzących się z administracji publicznej istnieje rozdźwięk pomiędzy komunikacją a wiedzą, ponadto komunikacja dwukierunkowa praktycznie nie funkcjonuje (oczywiście na poziomie portali internetowych).

Analiza mierników skuteczności i efektywności wdrożenia podejścia zgodnego z modelem ATENA w powyższych dwóch przykładach dostarcza wyników, które nie w każdym przypadku będą oczywiste. Na przykład liczba/odsetek zdublowanych komunikatów będzie zaskakująco niska (mierniki M1 i M2). Mamy jedynie oficjalne regulacje (akty prawne), strony internetowe oraz informacje od osób zajmujących się obsługą klienta. Większość klientów urzędów pojawia się w nich osobiście lub przed pojawieniem się w urzędzie korzysta ze strony. Zatem nie ma miejsca na dublowanie komunikacji. Dzięki specjalizacji i kolejkowaniu zgłoszeń jednego typu również odsetek różnych odpowiedzi na to samo pytanie (różnych wykładni) jest niski. Ponieważ regulacje i procedury nie ulegają częstym zmianom, a większość obsługi odbywa się bezpośrednio, także liczba zapytań generowanych przez komunikaty nie jest zbyt wielka. Natomiast budowanie FAQ (list najczęstszych pytań) mogłoby ułatwić załatwianie spraw i zredukować czas obsługi jednego klienta (mierniki M3 i M7). Wymiana wiedzy pomiędzy różnymi urzędami (rozmieszczenie geograficzne) pozwoliłaby na szybszą identyfikację pojedynczych problemów (np. wynikających ze zmian przepisów) i budowanie spójnej wykładni. By jednostka, po wystąpieniu danego problemu, identyfikowała go, przygotowywała reakcję i uzgadniała ją z wybranymi innymi jednostkami, a następnie propagowała do wszystkich jednostek, które mogą zetknąć się z tym zagadnieniem. Dzięki temu można uwolnić pracę, czas i zaangażowanie pracowników z działania reaktywnego (mierniki M1, M2, M3 i M4 oraz M7). Uwolniony potencjał można przeznaczyć na podnoszenie jakości i zadowolenia pracowników oraz na działania proaktywne – w tym analizy predykcyjne oraz podnoszenie kompetencji. W kontekście powyższych dwóch przykładów również nakłady na powierzchnię dyskową mogą zostać ograniczone. Każdy z urzędników może i powinien sięgać do portali, zamiast przechowywać załączniki lokalnie na dysku lub na własnym mailu. Podsumowując, przykłady z obszaru administracji publicznej dobrze ilustrują naczelną tezę niniejszego opracowania, że współcześnie należy traktować i stosować pewne zaawansowane narzędzia jako standard i skupić się raczej na budowaniu efektywnych modeli opisujących całość procesów i zagadnień przez pryzmat budowania wartości i potrzeb oraz kontekstu użytkowników.

Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu przedstawiono koncepcję autorskiego modelu ATENA. Nowatorstwo tego modelu polega na kompleksowym, łącznym ujęciu zagadnień zarządzania komunikacją i wiedzą w organizacji. Jest ono realizowane poprzez wprowadzenie narzędzi niskopoziomowych (jak mierniki ocen realizacji celów M1–M7 opisanych w niniejszym artykule), a także obszarów wymaganych do uwzględnienia w planowaniu modelu komunikacji i zarządzania wiedzą (Tematy) oraz założeń koniecznych dla skuteczności wdrażania i utrzymania nowego podejścia (Pryncypia).

W artykule naszkicowano najważniejsze aspekty i elementy współzależności między komunikacją i wiedzą oraz wpływu komunikacji wielokierunkowej na jakość modelu zarządzania wiedzą. Zaproponowane zostały konkretne mierniki, które pozwalają ocenić efektywność funkcjonowania organizacyjnego systemu zarządzania komunikacją i wiedzą. Układ tych wskaźników wymaga jednak mierzenia procesów już na etapie analiz przedwdrożeńowych. Tak by można było obiektywnie wykazać efektywność i skuteczność wdrożenia nowego modelu zarządzania w danej organizacji. Niestety, część z tych parametrów (np. liczba zapytań, definicja komunikatu, czas potrzebny na dotarcie do starszych informacji) inicjalnie nie może być pomierzona jedynie ankietowo, jako wartość subiektywna wynikająca z pozyskanych opinii. Jeśli nie są ustanowione procesy komunikacji, precyzyjny pomiar liczby zdublowanych komunikatów lub liczby zapytań może bazować tylko na ankiecie lub próbcie. Niemniej nawet w przypadku pomiarów jakościowych, a nie ilościowych, miarodajnym wskaźnikiem jest wartość ich zmiany – czy zaobserwowane zjawiska sukcesywnie zmierzają w kierunku, którego oczekujemy i za którym chcemy podążać.

Model ATENA wymaga określonego stopnia dojrzałości organizacyjnej. Pracownicy, zespoły i decydenci muszą najpierw zidentyfikować problemy generowane przez środowisko danej organizacji. Dopiero tego typu bodziec wewnętrzny pozwoli na efektywne wdrożenie nowego modelu komunikacji i zarządzania wiedzą. Inne motywacje mogą płynąć z doskonałości operacyjnej, która inspirowała do innowacji. To warunek konieczny, ale niewystarczający dla takiej zmiany. Warunkami koniecznymi są również: istnienie dostatecznie dużego zbioru danych, informacji, wiedzy i komunikatów, których objętość, różnorodność i problemy wynikające z zastosowania w praktyce wykluczają posługiwanie się jednym plikiem (minimalny poziom złożoności organizacji); świadomość kadry kierowniczej (odpowiadająca co najmniej orientacji procesowej, choć łatwiej wdrażać tego typu zmianę przy znajomości modelu lean lub Kaizen); poziom kultury organizacyjnej dopuszczający dyskusję, bowiem model ATENA zakłada upodmiotowienie członków organizacji poprzez uczynienie ich prosumentami, współtwórcami wiedzy. Optymalna pod tym względem byłaby organizacja turkusowa⁹ (Blikle, 2014) oraz odpowiedni poziom dojrzałości struktur IT (co najmniej dostosowanie metodyk projektowych, wdrożenie elementów ITIL).

W kontekście powyższych warunków struktury administracji publicznej wydają się gotowe do wdrożenia narzędzi bazujących na modelu ATENA. Największe problemy nastrożać będą kwestie dotyczące kultury organizacyjnej (przełamanie schematu hierarchicznego) oraz po części również kwestie niskiej świadomości problemu. W obydwu przypadkach dla przygotowania wdrożenia należy dotrzeć do specyficznej grupy osób, znajdujących swoje miejsce w strukturach tych organizacji, osób niezgadających się na każdą zmianę, merytorycznych i zorientowanych na relacje. W szczególności można je łatwo zidentyfikować jako osoby wspierające merytorycznie innych (ona/on na pewno wie albo zna kogoś kto wie). Zidentyfikowanie tego

typu ekspertów i zbudowanie z nich półformalnej struktury doradczej, a następnie włączenie do zespołu projektowego oraz grup wsparcia projektu jest podstawą dla dopasowania modelu zarządzania komunikacją i wiedzą do faktycznych potrzeb zespołów i organizacji, a następnie wdrożenia tego modelu i utrzymania go w ciągłej gotowości.

dr hab. inż. Katarzyna Rostek, prof. PW
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
e-mail: katarzyna.rostek@pw.edu.pl

mgr inż. Michał Wiśniewski
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
e-mail: michal.wisniewski@pw.edu.pl

mgr Radosław Zajac
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
e-mail: radoslaw.zajac@pw.edu.pl

Przypisy

- 1) W niniejszym artykule zarządzanie komunikacją rozumiane jest jako zintegrowany komponent zarządzania komunikacją i wiedzą.
- 2) Biznesowy system zarządzania komunikacją i wiedzą oznacza zintegrowany ekosystem składający się z osób, procesów, narzędzi (nie tylko IT), ale także elementów kultury organizacyjnej. W odróżnieniu od systemów zarządzania komunikacją i wiedzą, które mogą być rozumiane w wymiarze wyłącznie narzędzi IT lub/i procesów.
- 3) Artykuł prezentuje wyniki wykorzystania modelu ATENA w ramach prac badawczych projektu badawczo-rozwojowego NCBR pt. „Wysokospecjalistyczna platforma wspomagająca planowanie cywilne i ratownictwo w administracji publicznej RP oraz jednostkach organizacyjnych KSRG”.
- 4) Model zarządzania komunikacją i konwersji komunikatów na wiedzę opracowany przez R. Zajacę. Nazwa ATENA pochodzi od greckiej bogini mądrości.
- 5) Metodyka zarządzania projektami, nazwa to akronim od Projects IN Controlled Environment, projekty w kontrolowanym środowisku.
- 6) Proces niskopoziomowy odpowiada pojęciu procedury lub schematu postępowania. Proces wysokopoziomowy to zbiór ogólnych reguł lub podprocesów.
- 7) Rozwiązanie Microsoft klasy ECM (Enterprise Content Management), <https://products.office.com/pl-pl/sharepoint/sharepoint>, służące m.in. do budowania Intranetu.
- 8) Rozwiązanie open source klasy ECM, <https://www.liferay.com/>, służące m.in. do budowania portali intranetowych i internetowych.
- 9) Organizacja turkusowa – tworzona na paradygmacie organizowania pracy zespołowej, która będzie dawała każdemu poczucie sensu życia, pozwalała na rozwój, oferowała przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności.

Bibliografia

- [1] Axelos (2017), <https://www.axelos.com/certifications>, access date: 30.10.2017.
- [2] Berne E. (2016), *Transactional Analysis in Psychotherapy: A Systematic Individual and Social Psychiatry*, Pickle Partners Publishing.
- [3] Blikle A. (2014), http://www.moznainaczej.com.pl/Download/Turkus/A.Blikle_Kompendium_turkusowej_samoorganizacji.pdf, *Można inaczej*, strona osobista Andrzeja Jacka Bliklego, www.moznainaczej.com.pl, data dostępu: 10.09.2018 r.
- [4] Bornemann M., Sammer M. (2003), *Assessment Methodology to Prioritize Knowledge Management Related Activities to Support Organizational Excellence*, „Measuring Business Excellence”, Vol. 7, No. 2, pp. 21–28.
- [5] Chalmeta R., Grangel R. (2008), *Methodology for the Implementation of Knowledge Management Systems*, „Journal of the Association for Information Science and Technology”, Vol. 59, No. 5, pp. 742–755.
- [6] Darroch J. (2005), *Knowledge Management, Innovation and Firm Performance*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 9, No. 3, pp. 101–115.
- [7] Domańska L. (2009), *Kim jest prosument*, „Marketing w Praktyce”, Nr 2, s. 35–38.
- [8] Gurteen D. (2009), <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/km-seven-principles>, *Gurteen Knowledge Website*, www.gurteen.com, access date: 30.10.2017.
- [9] Kotarba M., Kotarba W. (2003), *Model zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 8, s. 13–24.
- [10] Kowalik A. (2004), *Zintegrowany model zarządzania wiedzą (Część 2. Charakterystyka modelu)*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 4, s. 3–14.
- [11] Krzanowski R.M. (2015), *Koncept informacji Stoniera i jego implikacje*, <http://calculemus.org/fli/wp-content/uploads/2015/10/ImplikacjeModeluStonieraOct24.pdf>, Calculemus.org, www.calculemus.org, data dostępu: 30.10.2017 r.
- [12] Kula A. (2010), *Redundancja w mediach. Rozważania wstępne*, „Poznańskie Studia Polonistyczne. Linguistic Series”, Nr 17, s. 69–79.
- [13] Langefors B. (1977), *Information Systems Theory*, „Information Systems”, Vol. 2, No. 4, pp. 207–219.
- [14] Madhavan R., Grover R. (1998), *From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management*, „The Journal of Marketing”, pp. 1–12, <https://pdfs.semanticscholar.org/f5b4/3a13449fb96b86bec28720a834979f467d64.pdf>, access date: 30.10.2017.
- [15] Piekot T., Maziarz M. (2014), *Styl „plain language” i przystępność języka publicznego jako nowy kierunek w polskiej polityce językowej*, „Język a Kultura”, Nr 24, s. 307–324.
- [16] Schreiber G. (2000), *Knowledge Engineering and Management: The Common KADS Methodology*, MIT Press.
- [17] Shannon C.E., Weaver W., Burks A.W. (1951), *The Mathematical Theory of Communication*, „Philosophical Review”, Vol. 60, No. 3, pp. 398–400.
- [18] Smuts H., Van der Merwe A., Loock M., Kotzé P. (2009), *A Framework and Methodology for Knowledge Management System Implementation*, Proceedings of the 2009 Annual

- Research Conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists, pp. 70–79.
- [19] Sundgren B. (1973), *An Infological Approach to Data Bases*, National Central Bureau of Statistics, Sweden; University of Stockholm.
- [20] Wiig K.M. (1995), *Knowledge Management Methods*, Arlington (TX).
- [21] Zielińska J. (2009), *Model komunikacyjny dziecko-komputer*, <http://www.ktime.up.krakow.pl/ref2009/zielinsk.pdf>, Sym-
pozjum Człowiek-Media-Edukacja (archiwum 2010–2014), www.ktime.up.krakow.pl, data dostępu: 30.10.2017 r.

Role and Impact of Multidirectional Communication on Information Flow in Organizations

Summary

The functioning of public administration is characterised by a high level of specialisation and concentration on efficiency. Paradoxically, operational excellence, expressed in refining

and improving the performance of individual operations, can be deceptive and over time lead to loss of quality and efficiency in the context of knowledge, processes and the efficiency of system functioning. Consequently, this results in a decrease of expected efficiency, which directly depends on the level of efficiency in the management of information, communication and knowledge. This article proposes a new approach to communication and knowledge management that is expressed through the foundation of the ATENA new model and has been verified in two case studies. Due to its flexibility, the presented methodology can be applied to any type of organization, where organisational structure and information flows have a deterministic influence on the quality and effectiveness of communication and knowledge management.

Keywords

public administration, communication and knowledge management, integration of communication and knowledge management, ATENA model
