

Krzysztof Leja

Politechnika Gdańska

ZMIANY NA UCZELNI – KU ORGANIZACJI HIPERTEKSTOWEJ

1. Wstęp

Instytucje użyteczności publicznej (szkoły, uczelnie, szpitale, organizacje pozarządowe itd.), jak pisze P. Drucker, powinny być przedsiębiorcze i innowacyjne, jednak największą przeszkodą w dążeniu do tego celu są one same [Drucker 2004, s. 204]. Uczelnie to wyjątkowe instytucje użyteczności publicznej – nie tylko z racji zadań stojących przed nimi w zakresie kreowania społeczeństwa wiedzy, ale również dlatego, że tu ścierają się różne poglądy dotyczące modelu uczelni przyszłości. Pierwszym z nich jest utrzymanie tradycyjnego modelu uniwersytetu Humboldta, drugim – ewolucja w kierunku uczelni przedsiębiorczej [Clark 1998, s. 5-8], kolejnym – poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych, które przybliżą uczelnie do organizacji opartych na wiedzy [Kidwell, Linde, Johnson 2000, s. 25-43]. Zmiany te są coraz wyraźniej dostrzegalne na uczelniach. Na przykład w ostatnich latach następują istotne zmiany w tradycyjnym niemieckim systemie szkolnictwa wyższego w kierunku zbliżenia uczelni do potrzeb państwa i społeczeństwa [Enders 2001, s. 3-25]. Przed kilkoma laty przeanalizowano uczelnie uznane za przedsiębiorcze, aby scharakteryzować ich cechy. Burton Clark, kreśląc model uniwersytetu przedsiębiorczego [Clark 1998, s. 5-8] i rozwijając go [Clark 2005], prezentuje przykłady takich uczelni. Zasadniczymi cechami uniwersytetu przedsiębiorczego według Clarka są: silne centrum sterujące uczelnią, dywersyfikacja źródeł finansowania, tworzenie organizacji pomostowych łączących uniwersytet z biznesem, stymulowanie przedsiębiorczości na uczelni oraz w jej podstawowych jednostkach organizacyjnych, główna rola centrum w zakresie kreowania zintegrowanej kultury przedsiębiorczości.

Rola uczelni w kreowaniu społeczeństwa wiedzy jest przedmiotem zainteresowania tak wpływowych organizacji, jak Bank Światowy [Goldberg 2004] i Komisja Europejska [Rola... 2004, s. 164-185; *Komunikat IP/06/592...* 2006]. Stanowisko w tej kwestii zajęło również Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów [*Silne...* 2005].

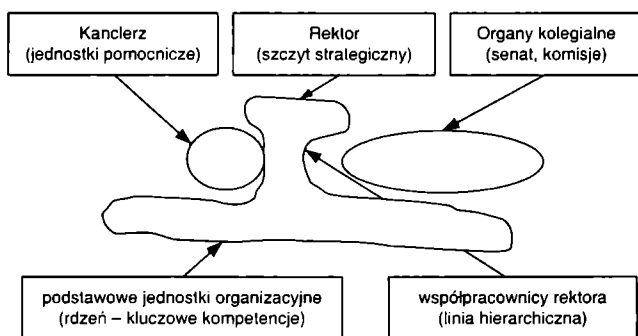
Czy podstawowe cechy uczelni przedsiębiorczej można osiągnąć bez zmiany struktur organizacyjnych? Autorzy raportu Komisji Europejskiej stawiają pytanie dalej idące: czy uniwersytety europejskie mogą, przy obecnej strukturze organizacyjnej, mieć nadzieję na utrzymanie swojej pozycji w społeczeństwie i świecie? [Rola... 2004, s. 184]. Pytania o organizację uczelni nabierają zatem istotnego znaczenia, co stanowiło inspirację do niniejszego opracowania. Przedmiotem zainteresowania autora opracowania są następujące problemy odnoszące się do uczelni, a ściślej – do jej struktur organizacyjnych:

- w jakim stopniu i jak szybko będą zachodziły zmiany w poszczególnych strukturach organizacyjnych uczelni,
- jaka będzie rola centrum sterującego uniwersytetem w najbliższych latach,
- w jaki sposób przygotować społeczność akademicką do nadchodzących zmian.

Próba odpowiedzi na tak sformułowane pytania poprzedzona zostanie krótką prezentacją obecnych struktur organizacyjnych uczelni.

2. Organizacja współczesnej uczelni

Uczelnie zaliczyć można do profesjonalnych biurokracji [Mintzberg 1983, s. 189-213] (rys. 1). Wykwalifikowani pracownicy prowadzą działalność względnie niezależnie od siebie, a zakres ich zadań jest najczęściej określany w poszczególnych podstawowych jednostkach organizacyjnych, jakimi są zespoły dydaktyczne i badawcze z reguły skupione w katedrach lub odpowiadających im innych strukturach.



Rys. 1. Wyższa uczelnia jako profesjonalna biurokracja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mintzberg 1983, s. 194].

Przepływ wiedzy na uczelni, podobnie jak w każdej organizacji, napotyka liczne bariery kulturowe (m.in. brak czasu na wspólne spotkania zespołów, nagradzanie za posiadanie wiedzy, a nie za dzielenie się nią) [Davenport, Prusak 2000, s. 97; Evans 2005, s. 56].

Bariery te odnoszą się do celów uczelni (nie zawsze znanych i zrozumiałych dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych), struktur (przywiązanie do struktur tradycyjnych – mechanistycznych, federacyjność wydziałów, dominująca hierarchia), ludzi (opór wobec zmian, brak motywacji do dzielenia się wiedzą, brak czasu „mi-

strzów” dla uczniów) oraz metod kierowania uczelnią [Evans 2005, s. 56-57]. Dostrzec można również bariery organizacyjne (wertykalne, horyzontalne) [Jacob, Hellström 2003, s. 60]. Dotyczą one zarówno działalności dydaktycznej, badawczej, jak i doskonalenia relacji uczelnia-otoczenie i szybkości reakcji na zmieniające się oczekiwania otoczenia. Problem jest tym bardziej złożony, że uczeni są zorganizowani wokół nieformalnych dziedzin wiedzy i formalnej struktury wydziałowej, odpowiadającej na ogół prowadzonym kierunkom kształcenia [Jablecka 2004, s. 15]. Rzecz w tym, że bariery te utrudniają, a nawet w skrajnych przypadkach uniemożliwiają przepływ wiedzy na uczelni [Sveiby 2005, s. 49], co hamuje jej rozwój w kierunku organizacji podporządkowanej wiedzy.

Biurokracja profesjonalna jest strukturą hierarchiczną, funkcjonującą tradycyjnie na uczelniach od kilkuset lat. Struktury organizacyjne uczelni mają korzenie w myśleniu mechanistycznym, z czego wynika ich układ hierarchiczny [Morgan 2001, s. 36-40]. Taka organizacja sprawdzała się w stabilnym otoczeniu, gdy uczelnię traktowano jako świątynię wiedzy, jednak obecnie, w czasach, jak pisze Drucker, burzliwych, przy silnej turbulencji otoczenia, organizacje, w tym także wyższe uczelnie, zmierzają ku znacznie bardziej elastycznym rozwiązaniom organizacyjnym. Co więcej, nie wystarczy już poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych zapewniających elastyczność reaktywną czy adaptacyjno-inercyjną; niezbędne jest wprowadzanie zmian prowadzących do stworzenia warunków dla organizacji cechującej się elastycznością antycypacyjną [*Zarządzanie przedsiębiorstwem...* 2005, s. 24].

3. W kierunku hipertekstowej organizacji uczelni

Pracownicy uczelni zajmują się tworzeniem i przekazywaniem wiedzy, dlatego też ważna jest taka organizacja uczelni, która zapewni przepływ wiedzy (zarówno jej transfer, jak i konwersję wiedzy jawnej i ukrytej) pomiędzy poszczególnymi strukturami organizacyjnymi, tj. jednostką, strukturami wewnętrznymi i otoczeniem uczelni.

Na uczelni szczególnie ważną rolę odgrywa średni szczebel zarządzania (wydziały). Autor uważa za zasadne podjęcie na uczelniach próby wdrożenia modelu zarządzania „środek-góra-dół” sprzyjającego tworzeniu się wiedzy organizacyjnej [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 195]. Kierownictwo uczelni realizuje bowiem strategię uczelni, wynikającą z jej misji (będącej wynikiem szerokich dyskusji w środowisku uczelni¹). Koncepcje te przybierają konkretne kształty w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Atutem zarządzania „środek-góra-dół” na uczelni jest również fakt, iż model ten może zapewnić spełnienie jednego z podstawowych warunków stawianych przedsiębiorczej uczelni, jakim jest zapewnienie silnego kierownictwa i zdecentralizowanej struktury [Leja 2005].

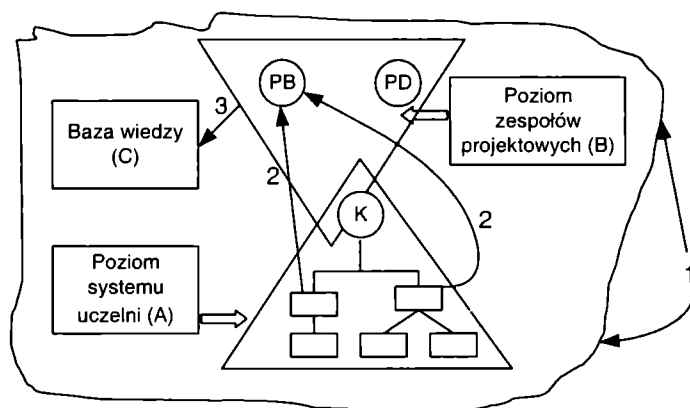
System zarządzania uczelnią wymaga zintegrowania, stąd celowe jest poszukiwanie nowych rozwiązań organizacyjnych. Przykładem takiej koncepcji struktur organizacyjnych jest organizacja hipertekstowa, stanowiąca odpowiedź na struktu-

¹ Proces formułowania misji i strategii uczelni jest ważniejszy od ich sformułowania [Koźmiński 1999, s. 241].

ry biurokratyczne, zawodzące w warunkach niepewności [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 202 i n.]. Organizacja taka stanowi dynamiczne połączenie organizacji o sztywnej strukturze biurokratycznej z organizacją o strukturze zadaniowej. Struktura biurokratyczna sprzyja wdrażaniu i wykorzystywaniu nowej wiedzy dzięki procesom kombinacji (konwersja wiedzy jawnej w wiedzę jawną) i internalizacji (od wiedzy jawnej do ukrytej). Struktura zadaniowa natomiast sprzyja konwersji wiedzy ukrytej w wiedzę ukrytą (socjalizacja) i wiedzy ukrytej w wiedzę jawną (eksternalizacja) [Rozmowa... 2006].

Organizacja hipertekstowa jest zbudowana z trzech warstw (kontekstów): systemu biznesu, zespołu projektowania i poziomu bazy wiedzy [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 203]. Ma ona tworzyć optymalne warunki dla procesów zarządzania wiedzą, co w efekcie służyć będzie wykorzystaniu wiedzy jako głównego źródła przewagi konkurencyjnej [Strojny 2001, s. 12]. Organizacja hipertekstowa jest pomocna w tworzeniu powiązań między centrami kierującymi poszczególnymi projektami [Schnauffer, Staiger, Voigt 2005, s. 482-489].

Na współczesnej uczelni dostrzec można zarówno tradycyjną strukturę (wydziały/instytuty/katedry), jak i nowe rozwiązania, takie jak: centra doskonałości, inkubatory przedsiębiorczości, szkoły, kolegia itd. Posługując się nomenklaturą organizacji hipertekstowej, omówiono kolejne warstwy hipotetycznej hipertekstowej uczelni (rys. 2).



- K – kierownictwo uczelni, PB – sieć projektów badawczych, PD – sieć projektów dydaktycznych,
 1 – interakcyjne uczenie się pracowników uczelni korzystających z bazy wiedzy,
 2 – przemieszczanie się pracowników z katedr do zespołów projektowych,
 3 – transfer i przechowywanie wiedzy organizacyjnej w bazie wiedzy.

Rys. 2. Organizacja hipertekstowa uczelni

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Perechuda 2005, s. 58].

Poziom systemu uczelni (A)

Poziom ten złożony jest z dwóch warstw – akademickiej i administracyjnej. Akademicka to władze uczelni: wydziałów i katedr, administracyjna to kanclerz –

kierownicy poszczególnych zespołów, stanowiących jednostki funkcjonalne, które uzupełniają dotychczasowe struktury formalne zarówno na poziomie wydziałów, jak i uczelni.

Zasadniczym zadaniem warstwy akademickiej jest wzbogacanie kompetencji wyjątkowych uczelni (wydziału), które mają decydujący wpływ na pozycje konkurencyjną uczelni na rynku. Nie mniej ważnym zadaniem jest wykorzystanie kompetencji niewykorzystanych [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 68], czemu będzie sprzyjała organizacja hipertekstowa uczelni. Służyć temu może tworzenie sieci zespołów projektowych badawczych i dydaktycznych w uczelni.

Warstwa administracyjna składa się z tradycyjnej struktury organizacyjnej skoncentrowanej głównie na obsłudze administracyjnej działalności dydaktycznej i badawczej. Osoby składające się na te struktury wypełniają kompetencje podstawowe, a kompetencje nieistotne przekazane są firmom zewnętrznym [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 68]. Profesjonalnie przygotowana, niewielka liczbowo, wsparta odpowiednim systemem informacyjnym administracja uczelniana, wypełniająca kompetencje podstawowe, organizuje i odpowiada za działania rutynowe, takie jak: sprawy personalne pracowników, obsługę finansową, obsługę spraw studenckich i współpracy międzynarodowej, a także system informacyjno-biblioteczny. Administracja wydziałowa lub międzywydziałowa ma za zadanie obsługę katedr, jednak forma obsługi zmienia się, gdyż eliminowany jest obieg dokumentów wewnętrznych uczelni zastępowanych przez dokumenty elektroniczne. Zaoszczędzony czas wykorzystany zostanie na doskonalenie relacji tej grupy pracowników dzięki spotkaniom formalnym i nieformalnym budującym klimat do wprowadzanych zmian. Organizacja administracji uczelnianej jest płaska, najwyższej trójszczeblowa. Pracownicy administracji uczelnianej i wydziałowej współpracują z zespołami projektowymi.

Na poziomie systemu uczelni gromadzona jest wiedza organizacyjna w procesie konwersji poprzez kombinację – wiedza jawna od klientów wewnętrznych i zewnętrznych uczelni wzbogaca posiadaną wiedzę jawną, co umożliwia jej kodyfikację. Ważnym narzędziem kombinacji są wszelkiego rodzaju szkolenia pracowników. Tworzone mogą być w ten sposób uczelniane (wydziałowe) wspólnoty praktyków. Wymiana doświadczeń pomiędzy kierownikami średniego szczebla zarządzania uczelnią (dziekani, dyrektorzy instytutów) wzmacnia ten szczebel, co jest ważne w modelu „środek–góra–dół”. Szczególnie ważne są szkolenia na początku kadencji władz akademickich pochodzących z wyboru. W ten sposób bowiem można uzgodnić zasady współpracy ułatwiające w przyszłości przepływ wiedzy. Drugim procesem konwersji wiedzy jest internalizacja polegająca na włączaniu wiedzy dostępnej w obręb wiedzy ukrytej. Szczególne znaczenie ma w tym wypadku budowanie relacji uczelni (wydziału) z otoczeniem, gdyż to właśnie sygnały z otoczenia wzbogacają wiedzę ukrytą w uczelni, pod jednym wszakże warunkiem: wszelkie zgłaszane uwagi są rozważane, kierowane do odpowiednich osób, natomiast odrzucane tylko i wyłącznie w wyjątkowych sytuacjach. Klienci zewnętrzni, dla których pracownicy uczelni są autorytetami, muszą otrzymać odpowiedź na swoje wątpliwości i pytania.

Poziom zespołów projektowych (B)

Na uczelni o organizacji hipertekstowej różne grupy uczonych samoorganizują się, przygotowując, a następnie realizując przedsięwzięcia projektowe zarówno z zakresu dydaktyki, jak i działalności badawczo-rozwojowej. Jest ich coraz więcej ze względu na pojawiające się nowe źródła finansowania działalności. Zespoły projektowe muszą składać się z osób przygotowanych merytorycznie do określonej działalności oraz elastycznych, tj. zdających sobie sprawę z tego, że realizacja nawet najlepiej przygotowanego projektu może napotkać nieprzewidywalne z góry trudności. Uczelniane zespoły projektowe mogą składać się z pracowników różnych wydziałów i różnych katedr. Ich zadaniem może być np. przygotowanie interdyscyplinarnego programu kształcenia lub rozwiązanie problemu badawczego wymagającego udziału specjalistów z różnych dziedzin. Efektywne funkcjonowanie zespołów interdyscyplinarnych jest warunkowane podejściem kierowników zespołów, z których pochodzą pracownicy zespołów, do faktu, że czasowo nie będą mieli nadzoru nad swoimi pracownikami. Co więcej, pracownicy oddelegowani do organizacji projektowej podlegają wyłącznie szefowi zespołu projektowego, jednak tylko na czas trwania projektu. Zespoły projektowe jako „wyspy wiedzy” służą temu, aby rozwinąć doświadczenie i potencjał intelektualny [Strojny 2001, s. 13]. Istotne jest również współdziałanie różnych zespołów projektowych i tworzenie sieci łączącej poszczególne zespoły projektowe (por. [Schnauffer, Staiger, Voigt 2005, s. 482-489]). Zespoły projektowe są miejscem socjalizacji wiedzy, tj. dzielenia się doświadczeniami poszczególnych członków zespołów o różnych korzeniach, przekazujących sobie wiedzę ukrytą. Jest to szczególnie ważne przy zastanawianiu się nad wdrażaniem nowych, pionierskich rozwiązań w zakresie programów kształcenia. Opracowanie programu studiów interdyscyplinarnych powinno poprzedzić podzielenie się wiedzą ukrytą członków zespołów, aby lepiej zrozumieć ich intencje. Podobnie jest w przypadku zespołów badawczych. Członkowie zespołów projektowych tworzą sieci, w ramach których mają możliwość wszechstronnej oceny rozwiązywanych problemów [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 205].

Poziom bazy wiedzy (C)

Rozwój wiedzy organizacyjnej na uczelni można opisać za pomocą spirali wiedzy. W wyniku kolejnych konwersji wiedzy ukrytej i jawnej tworzona jest wiedza nowa, co jest szczególnie istotne na uczelni, jako instytucji, której jednym z głównych zadań jest kreowanie wiedzy.

Wiedza powstała na poziomie zarówno systemu uczelni, jak i zespołów projektowych jest niezbędna, aby wzbogacać kulturę organizacyjną uczelni i stanowić wskazówki odnośnie do wdrażania nowych technologii. Baza wiedzy nie jest dodatkową strukturą organizacyjną [Strojny 2001, s. 14], pozwala natomiast na przybliżenie pracownikom podstawowych wartości uczelni. Stanowi ona swoisty rezerwuuar wiedzy organizacyjnej, na który składa się m.in. opis, na czym polega służebne przywództwo w uczelni i w jaki sposób przedstawiać możliwość samoorganizacji, jak wykorzystywać autonomię oraz możliwości elastycznego działania w ramach istniejącego prawa, a także, jak osiągać elastyczność antycypacyjną. Baza wiedzy zawiera również wskazówki, jak rozwijać uczelnię, aby była ona organiza-

cją uczącą się, w jaki sposób wyzwalać kreatywność pracowników placówki oraz jak organizować rozmyte struktury uczelni, w jaki sposób przygotować pracowników, głównie administracyjnych do czekającej ich zmienności ról i obowiązków. W efekcie baza wiedzy służy temu, aby struktury hierarchiczna i heterarchiczna, której elementami są zespoły projektowe organizacji hipertekstowej, mogły współistnieć [*Heterarchia...* 2006, s. 37-41]. Baza wiedzy ma się stać zapleczem dla dwóch całkowicie różnych warstw organizacji uczelni – biurokratycznej i zadaniowej. Nie jest to zadanie łatwe, zatem tworzenie bazy wiedzy wymaga od osób podejmujących się tego dużej wiedzy o uczelni, a jednocześnie otwartości na nowe, dotychczas nieznane rozwiązania organizacyjne.

4. Podsumowanie

Organizacja hipertekstowa uczelni dużo lepiej niż organizacja tradycyjna odzwierciedla kształt współczesnej, elastycznej organizacji o zacierających się granicach i przenikających się złożonych problemach [Perechuda 2005, s. 58], dlatego też za celową uznano próbę opisu uczelni jako organizacji hipertekstowej. Wdrożenie proponowanych rozwiązań wymaga przede wszystkim ukierunkowania ewolucji uczelni w stronę organizacji podporządkowanej wiedzy. W praktyce oznacza to m.in. elastyczność struktur organizacyjnych, dużą samodzielność poszczególnych jednostek oraz zespołów, holistyczne podejście uczelni do zasobów wiedzy istniejących w otoczeniu oraz służebne kierownictwo uczelni [Evans 2005, s. 54-55]. Propozycja organizacji hipertekstowej uczelni, w opinii autora, zmierza w tym kierunku.

Wdrożenie propozycji na uczelni jest realne ze względu na redundancję kompetencji jej pracowników, a także względną łatwość poruszania się w ramach wskazanych struktur pracowników przyzwyczajonych do szerokiej autonomii, pod warunkiem że z wizją uczelni utożsamiają się wszyscy pracownicy, a nie jedynie kierownictwo. Zmiany w organizacji uczelni trzeba przeprowadzać poważnie i z pewnością w sposób stopniowy. Przede wszystkim zmiany te należy starannie przygotować, aby osiągnąć zamierzony efekt.

Literatura

- Clark B.R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, IAU Press Pergamon.
- Clark B.R. (2005), *Sustaining Change in Universities*, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, McGraw-Hill Education.
- Davenport T.H., Prusak L. (2000), *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Deklaracja z Glasgow (2005), *Silne uniwersytety dla silnej Europy*, European University Association, http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/GLASGOWdeclaration_FINAL_PO.1117550611801.pdf.
- Drucker P. (2004), *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Enders J. (2001), *A Chair System in Transition: Appointments, Promotions and Gate-Keeping in German Higher Education*, Higher Education, vol. 41.

- Evans C. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Goldberg I. (2004), *Polska a gospodarka oparta na wiedzy. W kierunku zwiększania konkurencyjności Polski w Unii Europejskiej*, Bank Światowy Region Europy i Azji Centralnej, Departament Rozwoju Sektora Prywatnego i Finansowego, „Rewasz” Publishing House, Pruszków.
- Heterarchia może współistnieć z hierarchią (2006), „Zarządzanie na Świecie” nr 1.
- Jablecka J. (2004), *Uniwersytet jako organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w szkolnictwie wyższym*, red. A. Szuwarzyński, Zakład Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Jacob M., Hellström T. (2003), *Organizing the Academy: New Organisational Forms and the Future of the University*, „Higher Education Quarterly”, vol. 57, nr 1.
- Kidwell J.J., Linde K.M., Johnson S.L. (2000), *Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education*, „Educase Quarterly”, nr 4.
- Komunikat IP/06/592 z 10 maja 2006 r., <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/592&format=HTML&aged=0&language=PL&guiLanguage=en>
- Koźmiński A.K. (1999), *Misje i strategie szkół wyższych*, [w:] *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, red. J. Woźnicki, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Leja K. (2005), *Zarządzanie „środek-góra-dół” w uczelni*, materiały konferencyjne pt. Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w wieku informacji, Politechnika Łódzka, 1-3 grudnia 2005 r., (w druku).
- Mintzberg H. (1983), *Structures in Fives. Designing Effective Organizations*, Prentice Hall Int., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Morgan G. (2001), *Wyobrażenia organizacyjna*, PWN, Warszawa.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Perechuda K. (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rola uniwersytetów w Europie wiedzy* (2004), Komunikat Komisji Europejskiej Bruksela, 10 stycznia 2003 r., „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1/23.
- Rozmowa z profesorem Ikuro Nonaką, *Knowledge Has to Do with Truth, Goodness, and Beauty*, <http://www.dialogonleadership.org/Nonaka-1996.html>, 30 maj 2006 r.
- Schnauffer H-G., Staiger M., Voigt S. (2005), *Using Hypertext Organization to Link Islands: Knowledge Management with Project Organization*, Proceedings of I-KNOW'05, Graz, Austria, 29 czerwiec-1 lipiec 2005 r.
- Strojny M. (2001), *Organizacja hipertekstowa a zarządzanie wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2(613).
- Sveiby K.E. (2005), *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, „E-mentor” nr 2(9).
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji* (2005), red. R. Krupski, PWE, Warszawa.

UNIVERSITY IN TRANSITION – THE WAY TO HYPERTEXT ORGANIZATION

Summary

The author deals with the challenges in front of the contemporary university as an organization created knowledge-based society. In author opinion university organizational structures do not favour effective transfer of knowledge. Hypertext model of organization by Nonaka and Takeuchi has been proposed to implement to the university. In conclusion the author postulate to look for new organization forms to implement them to the university. Hypertext organization is one of the solutions.