

Ireneusz Maj

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WIEDZA W ORGANIZACJACH SIECIOWYCH – OPIS FORMALNY

1. Wstęp

W strukturach sieciowych została zakwestionowana klasyczna zasada jedności rozkazodawstwa i Taylorowskiego podziału pracowników na dwie rozłączne grupy: pracowników wykonawczych i pracowników koncepcyjnych. W organizacji sieciowej relacje między jednostkami organizacyjnymi mają charakter powiązań poziomych.

W organizacji sieciowej jednostki są ze sobą powiązane poprzez więzi organizacyjne m.in. następujących typów:

- więzi hierarchiczne,
- więzi funkcjonalne,
- więzi kooperacyjne,
- więzi informacyjne,
- więzi nieformalne.

Jeśli więzi hierarchiczne, funkcjonalne i kooperacyjne (niesymetryczne w sensie potencjalnej samodzielności, usamodzielnienia się jednej ze stron¹) zanikają, to organizacja sieciowa staje się organizacją wirtualną. Ze względu na globalny charakter gospodarki, preferencję bytów niematerialnych i silne wzajemne powiązania można sformułować 10 reguł nowej gospodarki:

- wszechobecność decentralizacji, powodującej zmniejszanie się rozmiarów węzłów i gwałtowny wzrostem liczby i jakości połączeń;
- wartość sieci zwiększa się proporcjonalnie do kwadratu liczby jej elementów²,

¹ Zerwanie takiej więzi powoduje automatycznie likwidację firmy, jeżeli jedynym odbiorcą jej usług lub produktów był partner, z którym ona kooperowała.

² Głównym zasobem organizacji przestają być klasyczne elementy: kapitał, ziemia i ludzie, a staje się nim wiedza. W organizacji sieciowej najistotniejszym zasobem stają się wiedza i relacje między węzłami organizacji sieciowej. Stąd wartość sieci jest funkcją kwadratu liczby jej elementów. „Inaczej mówiąc, kiedy liczba węzłów zwiększa się arytmetycznie, wartość sieci rośnie wykładniczo” [Kelly 2001, s. 15].

- dobra powszechne są najbardziej wartościowe w stosunku do tradycyjnej gospodarki, w której najbardziej wartościowe były dobra rzadkie;
- w gospodarce opartej na organizacjach sieciowych podaż produktów rośnie, chociaż cena spada (odwrotnie niż w gospodarce tradycyjnej);
- wzrost sieci³;
- pozycjonowanie miejsca firmy na rynku;
- miejsce w przestrzeni; lokalizacja nie ma znaczenia, natomiast mają znaczenie miejsce firmy w sieci, rozmiary sieci;
- zmiany mają charakter procesu ciągłego;
- istota relacji wynikająca ze wszystkich aspektów włączenia firmy do sieci;
- stały wzrost i ewolucja [Kelly 2001].

Działania organizacji sieciowej nie są mocno sformalizowane, aby nie ograniczać inicjatywy i samodzielności ludzi. W warunkach stworzonych przez organizację sieciową następuje nasilenie wzajemnego zaufania, komunikacji i wskutek tego – nie skrupowanej wymiany informacji i wiedzy.

Ma racje Crozier, gdy wskazuje na nieaktualność popularnego określenia, że „organizacja jest sztuką robienia rzeczy niezwykłych przy pomocy zwykłych ludzi” – dzisiejsze organizacje potrzebują ludzi o szerokiej, gruntownej wiedzy [Crozier 1993, s. 48].

2. Wiedza organizacji

Organizacja oparta na wiedzy, za Garvinem, „gromadzi i przetwarza informacje w wiedzę, którą następnie rozpowszechnia w całej organizacji, modyfikując swoje działanie zgodnie z wnioskami wynikającymi z tej wiedzy” [Przybyła 2003, s. 424]⁴. Wiedzę będziemy traktować za Wittgesteinem jako uzasadnione i prawdziwe przekonanie lub – jak chce Werkmeister – jako uzasadnione przekonanie.

Zarządzanie wiedzą organizacji polega na utrzymaniu równowagi między dwoma podstawowymi procesami: asymilacją i akomodacją wiedzy. Organizację będziemy traktować jako pewien system łączący w sobie cechy systemu mechanicznego i systemu humanistycznego. Opis adaptacji systemu uwzględniający relacje między środowiskiem decydenta a systemem, w odniesieniu do którego rozwiązywany jest problem optymalnej decyzji, musi być powiązany z syntezą i analizą materiału empirycznego i aktualnej wiedzy oraz generowaniem tez, hipotez podlegających dalszej ocenie czy weryfikacji.

Problem budowania systemowego ujęcia wiedzy organizacji można określić najkrócej jako sprzeczność zachodzącą między poznaniem całości i części, ogółu

³ Przez wzrost sieci rozumiemy dołączanie nowych organizacji do sieci.

⁴ Informacja nie niesie ze sobą (w przeciwieństwie do rozumienia potocznego) żadnych treści semantycznych i – zgodnie z teorią informacji Shannona – podlega przetwarzaniu: selekcji, weryfikacji, gromadzeniu.

i szczegółu. Organizacja opiera się na wiedzy, która ma charakter głównie empiryczny, bez ambicji ponadczasowego uogólnienia, formułowanego w postaci praw naukowych. Podejście systemowe ma charakter podejścia ogólnosystemowego zorientowanego celowo [Jaroń 1978, s. 9]. Opis systemowy wiedzy organizacji koresponduje z problemami zarządzania wiedzą organizacji [Grudzewski, Hejduk 2002].

Pojęcie metasystemu wiedzy organizacji (MWO)⁵ zostało określone m.in. w odniesieniu do badań nad naturą inteligencji człowieka [Guilford 1967] i ogólnosystemową koncepcją Piageta [Bertalanffy 1984, s. 230-231]. Na potrzeby sformułowania opisu systemu nie będzie istotne dzielenie wiedzy w organizacji na wykorzystaną, posiadaną nie wykorzystaną, pożądaną; czy na strategiczną i operacyjną; jawną (odkrytą) i ukrytą (niejawną), indywidualną lub zespołową [Nonaka, Takeuchi 2000]; metodyczną i techniczną itd. Podział ten będzie wprowadzany poprzez definicje odwzorowane w opisie konkretnego modelu – i na tym poziomie będzie uszczegółowiany. Formalny opis wiedzy organizacji został przedstawiony przez Maja [Maj 2004, s. 138-148; Maj 2005, s. 105-114]; poniżej przytoczymy tylko jego najważniejsze elementy.

Określimy klasę \mathcal{M} – MWO, gdzie $\mathcal{M} \in \mathcal{M}$ ma postać uporządkowanej czwórki:

$$\langle \mathcal{B}, \mathcal{W}, \mathcal{A}, \mathcal{K} \rangle.$$

Niech \mathcal{U} będzie uniwersum – klasą zawierającą całą wiedzę otoczenia, najlepiej w sensie popperowskim [Popper 2002, s. 38-42], jako elementy nie odrzucone poprzez proces empirycznej falsyfikacji. \mathcal{B} i \mathcal{W} będzie zawarte w \mathcal{U} . \mathcal{B} jest klasą elementów nazwanych informacjami (dane traktujemy jako informację). Można tu wyróżnić dwa rodzaje informacji: informację jednostkową (określaną często mianem informacji materialnej) oraz schematy – informacje posiadające pewną strukturę logiczną. Schematy stanowią treściowy aspekt informacji; należą do nich kategorie figuralne, symboliczne, znaczeniowe, behawioralne. Schematy określamy jako informację znaczeniowo dwupoziomową. Na jednym poziomie są informacje jednostkowe, a na drugim pewna struktura relacyjna, określająca implikacje między jednostkami informacji z poziomu pierwszego. Poziom pierwszy można określić jako poziom analizy, weryfikacji syntaktycznej, poziom drugi – jako poziom analizy semantycznej.

Klasę \mathcal{W} będziemy utożsamiać z wiedzą. Elementami \mathcal{W} są schematy. Założyliśmy, że schemat jest informacją. Jednak terminy „wiedza” i „informacja” nie są synonimami; wiedza ma bowiem szerszy zakres. Klasami najbardziej nas interesującymi są klasy operatorów \mathcal{A} i \mathcal{K} , nazywane odpowiednio klasą

⁵ Organizację (przedsiębiorstwo, instytucję) będziemy traktowali jako pewien system. Natomiast systemowy opis wiedzy organizacji nie jest podsystemem ani nadsystemem, ani częścią systemu, natomiast jest opisem działań, procesów dotyczących zbioru zachowań systemu; stąd określenie „metasystem” [Mesarovic, Takahara 1975].

operatorów asymilacji i klasą operatorów akomodacji. Podobnie, nawiązując do określenia funkcjonowania organizacji, Morgan [Morgan 1997] porównuje ją do mózgu, uważając, że ma ona system poznawczy zawierający zarówno strukturę myślenia, jak i wzorzec działania. Operatory tych klas są w swym działaniu bardzo zbliżone do zjawisk asymilacji i akomodacji. Operatory asymilacji mają za zadanie, najogólniej mówiąc, pobieranie nowej napływającej informacji i dołączenie do \mathcal{B} . Operatory akomodacji zaś powodują *samoprzystosowanie* się, zmodyfikowanie już istniejącej struktury wiedzy w celu lepszego dopasowania jej do nowych lub ogólnie do elementów klasy \mathcal{B} .

Operatory klasy \mathcal{X} nawiązują do kategorii heurystycznych: działania twórczego, planowania, rozwiązywania problemów strategii, oceniania; ściśle korespondują z sensem pojęć „indukcja” i „dedukcja”.

Niech $P(\mathcal{U})$, $P(\mathcal{B})$, $P(\mathcal{W})$ oznaczają odpowiednio klasy podzbiorów klas \mathcal{U} , \mathcal{B} , \mathcal{W} . Operator jest funkcją, której argumentami i wartościami są podzbiory z $P(\mathcal{U})$, $P(\mathcal{B})$, $P(\mathcal{W})$. Klasę $U\mathcal{U}$ z operatorami asymilacji i akomodacji będziemy traktować jako otwartą, tzn. wyniki działań operacji na elementach $P(\mathcal{U})$ nie zawsze będą elementami $P(\mathcal{U})$. Jest to intuicyjnie zrozumiałe, ponieważ pewne wnioski będą nowe, innowacyjne. Będzie to prowadzić do zmiany zawartości klasy \mathcal{U} . $P(\mathcal{U})$ byłoby topologicznie domknięte, gdyby założyć, że \mathcal{U} zawiera wszystkie istniejące i nie istniejące aktualnie informacje oraz wiedzę absolutną, a takiej środowisko organizacji nie ma.

2.1. Klasa operatorów asymilacji

W klasie operatorów asymilacji wyróżnimy trzy operatory:

- operator $\alpha_{\mathcal{X}}$ powoduje przyłączanie do \mathcal{B} nowego zbioru informacji \mathcal{A} z $P(\mathcal{U} \setminus \mathcal{B})$;
- operator $\beta'_{\mathcal{A}}$ powoduje przyłączanie do \mathcal{B} nowego zbioru elementów wiedzy \mathcal{A} z $P(\mathcal{U} \setminus \mathcal{B})$;
- operator $\beta''_{\mathcal{A}}$ powoduje dołączenie do \mathcal{W} nowego zbioru elementów wiedzy \mathcal{A} z $P(\mathcal{U} \setminus \mathcal{B})$.

2.2. Klasa operatorów akomodacji

W klasie operatorów akomodacji wyróżniamy kilka operatorów.

Operator dywergencji. Operator ten będziemy oznaczać $\alpha_{\mathcal{X}}$.

Operator dywergencji przedstawia proces wnioskowania indukcyjnego na podstawie informacji zawartych w \mathcal{A} . Otrzymany zbiór schematów jest wynikiem operacji $\alpha_{\mathcal{X}}$ na \mathcal{A} , przy czym dopuszczamy możliwość, że nie zostanie osiągnięty żaden zadowalający wynik. Może to być spowodowane zbyt skąpą informacją. Jeśli nowe wnioski, stwierdzenia – generalnie nowe elementy wiedzy, schematy – nie są elementami uniwersum, wtedy odpowiednio zmienia się uniwersum;

wiedza dotychczasowa została wzbogacona o nowe elementy. Nie rozważamy tu problemu z poziomu organizacji zmian wiedzy w otoczeniu organizacji, tzn. nie rozstrzygamy, czy akt przyrostu wiedzy dla otoczenia ma charakter aktualny, czy potencjalny (czy jest to wiedza udostępniona otoczeniu, czy nie).

Operator asocjacji. Operator ten będziemy oznaczać β_x . Często, gdy wynik działania operatora dywergencji jest niezadowolający, dołączamy z \mathcal{B} nowe elementy informacji, aby osiągnąć jakiś rezultat. Operator skojarzenia ma ogólnie za zadanie efektywne dołączanie do pewnego podzbioru \mathcal{A} – informacji następných elementów zbioru \mathcal{B} lub $\mathcal{U} \setminus \mathcal{B}$. Słowo „efektywne” ma podkreślić to, że mamy na uwadze dołączanie informacji, która jest w pewnym stopniu skojarzona semantycznie z informacją z \mathcal{A} .

W przypadku działania operatora dywergencji może nastąpić (tak jest najczęściej w rzeczywistych warunkach) cały łańcuch działań – na przemian z działaniem operatora skojarzenia – aż do otrzymania pewnego zadowolającego schematu. Może przy tym się zdarzyć, że wyczerpiemy \mathcal{B} . Wtedy po aktach asymilacji można wznowić, przez pozytywne skojarzenie nowej informacji, operacje dywergencji.

Operator konwergencji. W przeciwieństwie do operacji dywergencji, w której problem (podzbiór informacji) nie jest ściśle ustrukturalizowany, określimy operator konwergencji, działający, podobnie jak operator dywergencji, z tą różnicą, że podzbiór informacji jest ściśle ustrukturalizowany. Jeśli przyjmiemy podawaną w logice definicje dedukcji, według której z przyjętych założeń są wyprowadzane konieczne wnioski, to działanie operatora konwergencji jest dla tej operacji logicznej właściwą kategorią. Operacja dywergencji wyklucza określenie wniosków jako koniecznych. Można powiedzieć, że operacja dywergencji generuje z danych informacji logiczne możliwości, natomiast operacja konwergencji generuje logiczne konieczności. Operator ten będziemy oznaczać γ_x .

W przypadku operacji konwergencji sekwencja operacji, przedstawiona w odniesieniu do operatora dywergencji, występuje bardzo rzadko. W przypadku operacji konwergencji podzbiór \mathcal{A} może być (zwykle jest) ściśle ustrukturalizowany (problem jednoznacznie jest określony) – stąd wniosek osiąga się bez większych wahań.

Operator ewaluacji. Wynikiem operacji dywergencji i konwergencji jest pewien schemat. Istotne staje się osadzenie jakości czy poprawności schematu. Operacją mającą na celu realizację oceny schematu będzie działanie operatora ewaluacji. Wynikiem działania operatora będzie weryfikacja schematu (schemat też jest informacją) z informacjami znanymi, zgodnie z zadanymi kryteriami. Działanie operatora jest procesem dochodzenia do decyzji dotyczącej spełnienia tych kryteriów. Czasami będą porównywane dwa lub większa liczba schematów tego samego rodzaju; czasem porównywane będą w zadanym celu, który jest dany lub implikowany. Takimi najczęściej stosowanymi kryteriami będą: identyczność, podobieństwo, przynależność do danej klasy oraz zgodność. W określeniu

operatora ewaluacji występuje termin „decyzja”. Związek taki jest, ale nie jest ścisły. Operator ten będziemy oznaczać δ_x .

Obecna postać δ_x nie jest jeszcze zbyt ściśle określona. Operator ewaluacji jest dosyć mocno okrojony co do funkcji, jakie mógłby spełniać. Istotne byłoby powiązanie oceny i wartości, gdy dokonuje się wyboru, decyzji o odrzuceniu.

3. Wiedza organizacji sieciowej

Świat wkroczył w nową epokę ponowoczesną [Bauman 2004] lub późnej nowoczesności, jak chce Giddens. W późnej nowoczesności można wskazać na trzy istotne aspekty:

- Nastąpiło maksymalne skrócenie odcinka czasoprzestrzennego w komunikacji między organizacjami. Czas i przestrzeń nie stanowią już żadnej bariery technicznej ani krępującej koszty w komunikacji, co w efekcie prowadzi do istotnych przeobrażeń w relacjach między organizacjami. Wprowadzony został dynamizm, który powoduje, że zmiana staje się naturalnym ciągłym procesem.
- Czynniki technicznymi pobudzającymi mobilność stał się rozwój metod przesyłu informacji i komunikacji. Przesyłanie informacji nie wymaga fizycznego poruszania przedmiotów, ludzi; ma to znaczenie marginalne. Przekaz informacji następuje niezależnie od jej materialnych nośników, a sama informacja została oderwana od podmiotu, który denotowała. „Znaczące” wyzwoliło się od „znaczzonego” [Bauman 2004, s. 20-21].
- W późnej nowoczesności naturalne są ciągle korekty życia społecznego, przemian w organizacji w relacji do informacji i wiedzy.

W następstwie tego organizacja sieciowa zaczęła podlegać innym zasadom i zachowaniom w stosunku do tych, którym dotychczas podlegały organizacje tradycyjne. Istotne w niej są następujące uwarunkowania:

- dynamika zmian,
- zmiany jako naturalny proces w organizacji sieciowej,
- wiedza jako główny zasób organizacji,
- zarządzanie procesowe,
- nakładanie się obszarów oddziaływań,
- brak określonej strukturalizacji powiązań sieciowych,
- małe bariery wejścia do sieci i wyjścia z sieci,
- wielowarstwowe mapy procesów,
- marketing partnerski i relacyjny, wypierający tradycyjne instrumenty marketingu,
- clienting [Perechuda 2004].

Niech $M = \langle \mathcal{B}, \mathcal{W}, \mathcal{A}, \mathcal{K} \rangle$ jest opisem organizacji sieciowej.

Niech $M_i = \langle \mathcal{B}_i, \mathcal{W}_i, \mathcal{A}_i, \mathcal{K}_i \rangle$ jest elementem organizacji sieciowej, gdzie i jest indeksem i -tej organizacji spośród n składowych organizacji sieciowej.

Ponizej sformułujemy naturalne relacje między elementami $\mathcal{B}, \mathcal{W}, \mathcal{A}, \mathcal{K}$ i elementami $\mathcal{B}_i, \mathcal{W}_i, \mathcal{A}_i, \mathcal{K}_i$ po $i = 1, 2, \dots, n$.

$$1) \mathcal{B} \subset \bigcup_{i=1}^n \mathcal{B}_i,$$

$$2) \mathcal{W} \subset \bigcup_{i=1}^n \mathcal{W}_i,$$

$$3) \mathcal{A} \subset \bigcup_{i=1}^n \mathcal{A}_i,$$

$$4) \mathcal{K} \subset \bigcup_{i=1}^n \mathcal{K}_i.$$

Z tego wynika, że dziedzina i przeciwdziedzina w odniesieniu do operacji asymilacji i akomodacji organizacji sieciowej nie są prostą sumą dziedzin i przeciwdziedzin organizacji składowych. Wiele informacji będzie powielanych, wiele – często poprzez różne narzędzia dostępu – będzie miało inną strukturę rekordów, uniemożliwiającą wprost automatyzację łączenia banków danych i przetwarzanie. Podobnie będzie z wiedzą. Dla procesów zarządzania istotne znaczenie będzie miało, aby procesy przetwarzania informacji i transferu wiedzy w sieci przebiegały szybko i sprawnie.

Informacja i wiedza organizacji sieciowej są nie większe niż suma po informacji i wiedzy organizacji składowych danej organizacji sieciowej. Zarządzanie będzie tym sprawniejsze, im mniejsza będzie różnica między wiedzą dostępną w organizacji sieciowej a wiedzą będącą sumą wiedzy dostępnej w poszczególnych węzłach sieci.

4. Podsumowanie

W organizacji sieciowej, tak jak w organizacji będącej elementem organizacji sieciowej, operacje na elementach zbioru informacji czy wiedzy można traktować jako procesy. Wymienione operacje na pewno nie wyczerpują wszystkich możliwych procesów. Maj [2005] opisał model Nonaki z wykorzystaniem MWO, ilustrując wykorzystanie MWO jako narzędzia do systematyzacji i opisu zachowań (zjawisk), które zachodzą w rzeczywistych organizacjach.

Funkcjonowanie organizacji sieciowej, jak wskazujemy w podejściu ogólnosystemowym, nie jest po prostu sumą jej komponentów.

Zarządzanie wiedzą jest uporządkowanym systemowo zbiorem operacji (procesów, działań) ukierunkowanych m.in. na gromadzenie, przetwarzanie, selekcionowanie, ocenę wiedzy organizacji⁶.

⁶ Koresponduje to z drugą zasadą Gladstone'a, że „Zarządzanie wiedzą to w znacznie większym stopniu zarządzanie procesami powstawania wiedzy niż zarządzanie nią samą” [Gladstone 2004, s. 106].

Organizacja sieciowa nie musi uwzględniać dynamiki zmian – sama w sobie i z siebie jest dynamiczna, a proces zmian, jak zaznaczyliśmy wyżej, jest procesem naturalnym ciągłym. Dynamika zmian zachodzących w organizacjach sieciowych wynika z procesów przemian i przekształceń zachodzących w sposobie gospodarowania: zmiany systemów zarządzania, zmiany sposobów komunikacji, przeniesienie ciężaru gatunkowego z jednych sfer zarządzania na inne – na restrukturyzację, konsolidację, globalizację. Najlepiej ujmuje ten problem stwierdzenie Petera Druckera: mamy właśnie jeden z tych ważnych okresów historycznych, występujących co dwieście, trzysta lat, kiedy ludzie przestają rozumieć świat, a przeszłość nie wystarcza do wyjaśnienia przyszłości.

Literatura

- [1] Bauman Z., *Globalizacja*, PIW, Warszawa 2004.
- [2] Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.
- [3] Cameron K.S., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [4] Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podśluchu*, PWE, Warszawa 1993.
- [5] Geffroy E.K., *Clienting*, Placet, Warszawa 1993.
- [6] Gladstone B., *Zarządzanie wiedzą*, Petit, Warszawa 2004.
- [7] Grudzewski W.M., Hejduk I.H., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- [8] Guilford J.P., *The Nature of Human Intelligence*, McGraw-Hill, New York 1967.
- [9] Jaroń J., *Cele systemu, ich przestrzeń i realizacja*, PWt, Wrocław 1978, Prace Naukowe ICT PWt nr 44.
- [10] Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG Press, Warszawa 2001.
- [11] Maj L., *Wstęp do systemowego opisu wiedzy organizacji*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*, red. E. Niedzielska, K. Perechuda, AE, Wrocław 2004.
- [12] Maj L., *Systemowy opis modelu Nonaki zarządzania wiedzą*, Bydgoszcz 2005, Studia i Materiały II Kongresu Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą.
- [13] Mesarovic M.D., Takahara Y., *General Systems Theory: Mathematical Foundations*, Academic Press, New York 1975.
- [14] Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- [15] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- [16] Perechuda K., *Dylematy metodologii badań przedsiębiorstw sieciowych jako bytów organizacyjnych nowego typu*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE, Wrocław 2004, Prace Naukowe AE nr 1014.
- [17] Popper K., *Logika odkrycia naukowego*, PWN, Warszawa 2002.
- [18] Probst B., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [19] Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie*, AE, Wrocław 2003.

KNOWLEDGE IN NETWORK ORGANIZATIONS – A FORMAL DISCRPTION

Summary

A future-oriented network organization cancels traditional hierarchical structures, thus invalidating knowledge as a source of power, and removing barriers to its distribution. Linkages between network organization's elements make it possible to directly communicate, in a manner oriented towards tasks, not power. We describe knowledge in a network organization using general systemic approach pointing out the process of organization's dynamic adaptation to changing background conditions as one expressed by categories of knowledge which is the main determinant of organization's competition advantage.