

Nowoczesne koncepcje zarządzania wiedzą

Magdalena Olechnowicz

Motto dla zarządzających wiedzą

"Słusznie powiedział ktoś, że to, co minęło, nie przestało istnieć, stało się tylko nieobecne".

Tadeusz Kotarbiński

1. Zarządzanie wiedzą - moda czy styl?

W latach 80., jak piszą Gasparski i Dąbrowski, nastąpiła moda na termin "społeczeństwo oparte na wiedzy" (Gasparski 2003), przy czym u źródeł popularności tego określenia leży istotnie większy udział wiedzy jako zasobu, w stosunku do innych środków produkcji, w porównaniu do dziesięcioleci poprzednich. Zarządzanie wiedzą jest postrzegane jako kluczowe źródło wzrostu i powodzenia biznesu z dwóch powodów: po pierwsze, w rozwiniętych gospodarkach sektory oparte na sile roboczej i kapitałochłonne tracą na znaczeniu, a rosną organizacje powiązane z wiedzą i informacją. Po drugie, zwiększająca się świadomość, że wiedza jest cennym aktywem organizacji spowodowała jej rozsiewanie. Prowadzi to do większego zrozumienia w różnych organizacjach, że wiedza jest kluczem do adaptowania się do wzrostu gospodarczego w erze intensywnej konkurencji (Aggestam 2003). I to kluczem stosunkowo nowym.

Ponieważ, aby naukowo wyjaśnić i w praktyce zarekomendować przedsiębiorstwom sposób prowadzenia biznesu gwarantujący sukces, dotychczasowe szkoły ekonomiczne obracały jak puzzle następującymi elementami:

- koszty i ceny ("szkoła chicagowska", teorii konkurencji monopolistycznej)
- czynniki wytwórcze i bariery wejścia (ekonomia neoklasyczna, teoria innowacji, "szkoła kosztów transakcyjnych").

2. Wiedza a budowanie przewagi konkurencyjnej

Próby wyjścia poza ten ograniczony zestaw czynników w wydaniu nowych, czasem jeszcze nieugruntowanych w teorii zarządzania pomysłów, na przykład "strategii błękitnego oceanu", przypominają populistyczne hasła, w stylu "Ma być zupełnie inaczej. Będziesz mieć przewagę konkurencyjną tam, gdzie nie ma konkurencji". Ale JAK to zrobić - tu odpowiedź się rozmywa. Zresztą problemem największym jest traktowanie przewagi konkurencyjnej jako w miarę stabilnej pozycji, którą przedsiębiorstwo zdobyło i ją posiada. A ponieważ sytuacja i pozycja firmy jest określana przez interakcje z otoczeniem, które oferuje obecnie warunki szczególnie dużej niepewności, to i sama organizacja nie jest w stanie zdobyć i utrzymać przewagi nad konkurentami. To, co może zrobić, to ją zdobywać - ciągle, nieustająco. Trudno mi się zatem zgodzić z koncepcją zasobową, która w aktywnym poszukiwaniu i zdobywaniu kosztownych do skopiowania zasobów, widzi możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej (por. Koźmiński 2004). Kluczem do tego ma być tworzenie i odtwarzanie zasobów oraz umiejętność zarządzania nimi. Zgadzam się z tym, że jednym z kluczowych i specyficznych zasobów organizacji jest wiedza, która w postaci know-how umieszczana jest w ramach zasobów "twardych", a jako zbiór informacji w zasobach "miękkich", i że jej rola w zarządzaniu w warunkach niepewności jest nie do przecenienia. Jednak traktując wiedzę w organizacji jako narzędzie, celem określam przewagę konkurencyjną, która w moim przekonaniu nie jest wartością stałą, choć może być wartością stale odnawialną (czego każdy przedsiębiorca by sobie życzył). Rozumiem, że zachwianie przewagą konkurenta poprzez skopiowanie trudnych do skopiowania zasobów może stanowić barierę, ale nie na tyle silną, by zadowolić się zdobyczą. Jeżeli potraktujemy wiedzę jako jeden z zasobów, to wbrew pozorom jej skopiowanie jest stosunkowo proste. Zwłaszcza wiedzy jawnej (*explicit knowledge*). Porównajmy ją na przykład z zasobem, jakim

jest marka i jej reputacja - tu znacznie dłużej i kosztowniej dochodzi się do swojej pozycji. Trudniej może jest przechwycić wiedzę nieskodyfikowaną (*tacit knowledge*), ale pozyskując ludzi można ją pozyskać. Tym bardziej, że w organizacjach nieustannie zachodzi proces przekształcania z jednej strony wiedzy domyślnej w formalną, a z drugiej strony - internalizowania wiedzy jawnej przez ludzi. Wiedza pozwala aktywnie budować przewagę konkurencyjną i ją "miewać" częściej, niż byłoby to w przypadku niedostatecznego wykorzystywania tego zasobu, ale najistotniejsze jest rozumienie, że współcześnie szczególnie *panta rei* - wszystko płynie. Ulotna i niestabilna jest przewaga konkurencyjna oparta na wiedzy, czy na innym zasobie, a pomaga jej wiedza, zasób łatwy do przechwycenia.

3. Co się dzieje z wiedzą w organizacji?

Jak zatem rozumieć na przykład taką wypowiedź Anny Kretz:

"Ktoś zadzwonił i zapytał czy udało ci się zastosować w nowej pracy coś z tego, czego nauczyłaś się w Saturnie. Moja odpowiedź brzmiała nie.(...) Aby nabrać rozpędu potrzeba odpowiedzi dużej liczby osób. Istnieją pewne podstawowe przekonania, które trzeba dzielić z grupą ludzi. A jeśli tych podstawowych przekonań nie ma to pozostałe elementy - drobiazgi - nie mają punktu zaczepienia i nie są tak istotne by wprowadzać je indywidualnie."

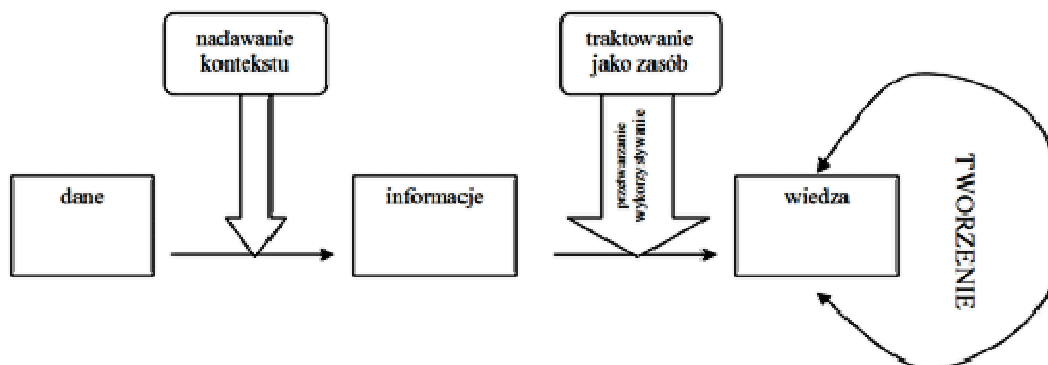
(Pfeffer 2002, s. 83)

Czy nieprawdą jest, że pozyskując ludzi, jako nośniki skumulowanej wiedzy, można tę wiedzę wykorzystać? Wchodzimy tutaj w jeden z nurtów zarządzania wiedzą, zwany "ludzkiem", którego bliźniakiem jest nurt "informatyczny" (w którym rozpatrujemy zarządzanie wiedzą gromadzoną i przetwarzaną z wykorzystaniem technologii informatycznych). Najlepszą odpowiedź daje chyba koncepcja dynamicznego kreowania wiedzy, twierdząca, że:

"Raison d'etre firmy jest nieustannie tworzyć wiedzę."

(Nonaka I., Toyama R., Konno N. 2002, s.41)

Przeciwstawiamy zatem statyczne i pasywne podejście do przetwarzania informacji dla rozwiązywania problemów i adaptacji do otoczenia, podejściu twórczemu. Organizacja nie jest maszyną do przetwarzania danych, ale jednostką, która kreuje wiedzę poprzez działanie i interakcje. Zatem mówimy raczej o czymś w rodzaju inteligencji organizacji, czyli umiejętności posługiwania się danymi, informacjami, słabymi sygnałami, wiedzą jawną i ukrytą. Wiedzieliśmy, że nie wystarczy mieć dane, a nawet je zinterpretować tworząc z nich pakiety informacji, lecz że trzeba je wykorzystywać jako wiedzę w procesach decyzyjnych. Teraz okazuje się, że i wiedza nie stanowi cennego zasobu (patrz wyżej Pfeffer 2002), dopóki nie jest tworzona, transferowana, przetwarzana i wykorzystywana. Zarządzanie wiedzą staje się bardziej *knowing* niż *knowledge*.



Rys. 1. Dane, informacje, wiedza (opr. własne).

W tym kontekście można przychylić się do traktowania wiedzy jako procesu. Wiedza jest metazasobem i metaprocesem, a jednocześnie zarządzanie wiedzą jest procesem. Takie przenikanie się poziomów myślenia o wiedzy w organizacji powoduje być może konfuzję w zakresie praktycznej wyceny wiedzy (por. Koźmiński 2004).

4. Nie wystarczy być inteligentnym, trzeba się jeszcze uczyć

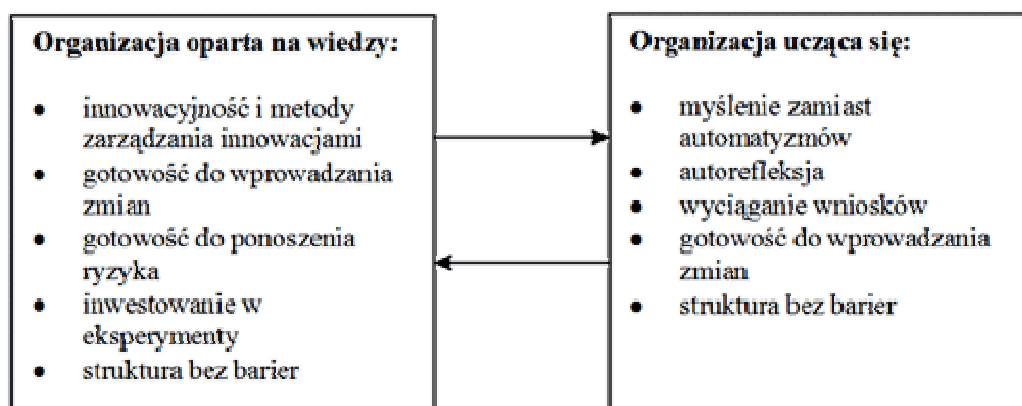
Antropomorfizacja organizacji, jako podmiotu dysponującego inteligencją, jest użyteczna również w ujęciu dynamicznym. Możemy mówić o organizacji uczącej się. Przy czym korzystanie z informacji nie powinno przypominać próby przewidzenia przyszłości przez przeszłość, na podstawie jakiegoś lub specjalnego faktu z przeszłości, bez stwarzania (choćby symulacyjnego) badanej sytuacji, na zasadzie automatyzmu, ponieważ zgodnie z metodą konstrukcyjną każdy czyn, jak i zaniechanie, ma wpływ na zdarzenia przyszłe (Kotarbiński, 1990). Zatem w zarządzaniu wiedzą, ekonomizując wydatek energii¹ należało by wybrać takie metody działania, które nie spowodują ślepych automatyzmów. Groźbą, jaką dla organizacji opartej na wiedzy stanowi automatyzm i powtarzalność rozwiązań, nietrudno wykazać:

"Kiedy pamięć zastępuje myślenie... Przedsiębiorstwa, które nie wykorzystują wiedzy w praktyce, zwykle działają tak, jakby teraźniejszość była idealną kopią przeszłości. I choć kadra kierownicza może temu przeczyć, sposób rekrutowania, zaznajamiania z firmą, awansowania i nagradzania ludzi sprawia, że nowi pracownicy w krótkim czasie zaczynają działać niemal identycznie, jak ich poprzednicy.(...) Nadmierne poleganie na pamięci przedsiębiorstwa oznacza zbyt rzadką refleksję nad istniejącymi procedurami - nie kwestionuje się ich i nie bada, czy mają sens w kontekście tego, co menedżerowie wiedzą i starają się osiągnąć."

(Pfeffer 2002, s. 71)

Jak transferowana jest zbiorowa pamięć organizacji? Z pewnością najmocniej i najłatwiej na płaszczyźnie kultury organizacyjnej, która jest względnie stała i w sposób nieunikniony przekazywana w procesie socjalizacji. Wsad dla pamięci organizacji w zakresie wiedzy skodyfikowanej stanowią np. procedury, a w zakresie wiedzy niejawnej - np. wartości pragmatyczne, określające "co u nas jest pożądane i mile widziane, a co nie". Behawioryści dodają do tego rolę precedensów, które w realiach biznesu poddają gotowe rozwiązania, które są powtarzane w wielu przypadkach nawet gdy uprzednio nie doprowadziły do pozytywnych efektów.

Zatem to, co świadczy o organizacji, że jest ucząca się i opiera się na aktywnie tworzonej wiedzy, można streścić w dwóch słowach: innowacyjność i autorefleksja.



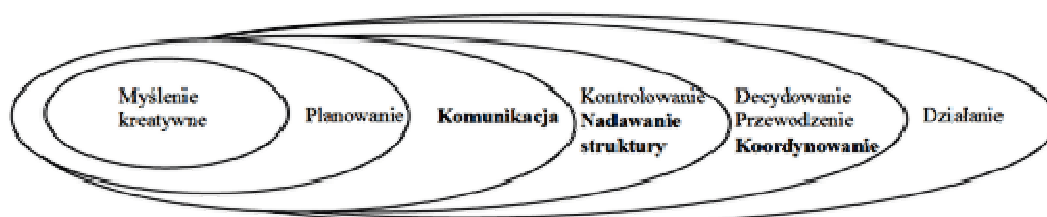
Rys. 2. Organizacja oparta na wiedzy i organizacja ucząca się (opr. własne)

Wspólnym mianownikiem dla: po pierwsze wiedzy, a po drugie uczenia się, jest taka struktura organizacyjna, która będzie umożliwiała (a nawet wymuszała pewne procesy). Im więcej szczebli i barier w strukturze, tym gorsza komunikacja i mniej twórczych procesów, związanych z wiedzą. Tym więcej również usztywnienia organizacji, co w warunkach niepewności uwstecznia ją i pozbawia siły do konkurowania i adaptowania się do otoczenia.

"Struktury i relacje hierarchiczne zaburzają organizację wiedzy. Rozróżniają bowiem *thinkers* od *doers*, mentalną i manualną siłę roboczą, strategię (wiedzę uzyskiwaną na czubku hierarchii) i taktykę (wiedzę używaną na dole hierarchii). Prowadzi to przedsiębiorstwo do utraty centralnego aktywu, jakim jest wypracowane wspólnie know-how. A wiedza staje się niewidoczna."

(Brown, Duguid 2002, s. 28)

Podobnymi niedostatkami obarczone są wszystkie klasyczne rodzaje struktur organizacyjnych. Wiedza od otoczenia, od klientów i partnerów biznesowych, wychwytywana czasem tylko jako słabe sygnały przez komórki na dole hierarchii, z trudem jest transferowana w górę. Warunkiem ułatwiającym byłaby duża otwartość menedżerów, zaufanie wobec intuicji pracowników i promowanie kreatywności (które jest zagrażające dla kierowników). Z kolei przepływ know-how i wiedzy w dół struktury, napotyka na trudności związane z "rządzeniem przez informację". Proponowany przez Hansena i von Oetingera (2001) nowy model menedżera i styl zarządzania (Koźmiński, 2004) nazwany literą T starał się wyjść poza tradycyjne bariery. Rekomendował swobodny przepływ informacji w poziomie, wraz z bodźcami formalnymi usprawniającymi interakcje między jednostkami w pionie. Zgadzam się, że model taki, choć zawiera wiele postulatów dla promowania twórczości i innowacyjności w firmie, zbyt wiele kreatywności narzuca za pomocą rozwiązań rodem z poprzedniego paradygmatu kierowania. Zatem kierując przedsiębiorstwo w stronę nieskrępowanego przepływu wiedzy dochodzimy do struktury całkowicie amorficznej. Role organizacyjne nie są w niej przypisane do poziomów w hierarchii. Jest to struktura bliska anarchii. Gdyby pozostawała rzeczywiście w płynnej równowadze między anarchią a realizacją celów istnienia przedsiębiorstwa, byłaby niezwykle elastyczna i szybko reagująca na sytuację w otoczeniu. Widać jednak, że wymagać będzie całkowitego przededefiniowania funkcji zarządczych, co na razie jeszcze nie wystąpiło. Zatem zarządzanie wiedzą i jej tworzenie nadal odbywa się w ramach "starych", tradycyjnych układów organizacyjnych. Jak bowiem w świecie nieskrępowanej innowacyjności i zarządzania wiedzą będzie wyglądało wyznaczanie celów, czy kontrola? Rozumiejąc zarządzanie wiedzą jako zarządzanie wykorzystywaniem informacji, możemy wpisać pewne jego przejawy w tradycyjne funkcje kierowania.

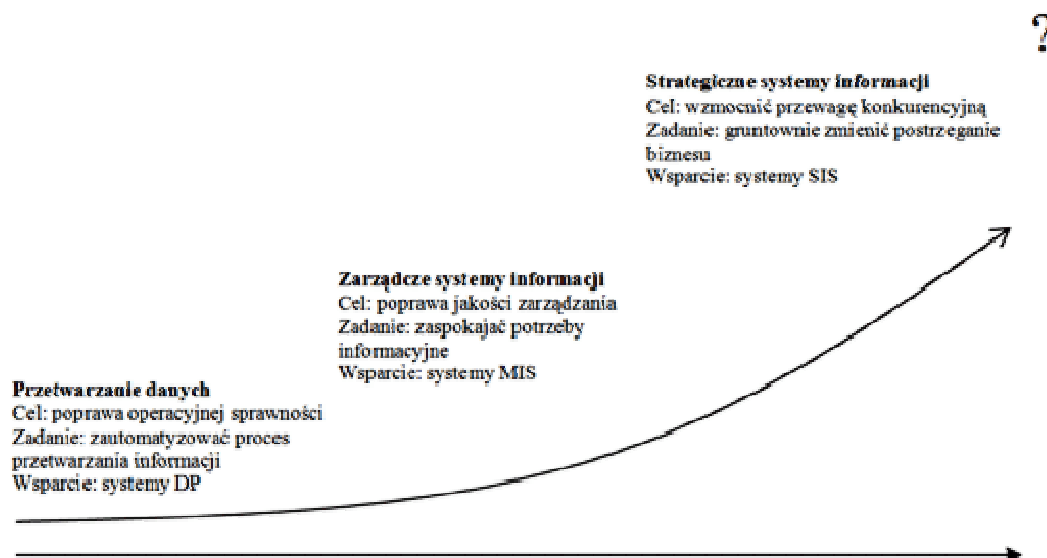


Rys. 3. Funkcje zarządzania i rola systemu informacji (źródło: Curry, Flett, Hollingsworth 2006, s. 68)

Z drugiej strony jasne jest, jak dużą blokadą dla organizacji opartej na wiedzy jest strach jej pracowników. Zarządzanie przez strach, penalizowanie odstępstw od utartych modeli działania, brak odwagi w przyjmowaniu ryzyka wczesnej porażki i przyzwolenie na porażki późne ("przecież się staraliśmy"), które to zjawiska są nagminne we współczesnych organizacjach i skutecznie blokują szanse konkurencyjności opartej na wiedzy. Przykładowo w Polsce 60% pracowników twierdzi, że ich przełożeni prawie nigdy lub nigdy nie nakłaniają ich do wysnuwania własnych pomysłów; 63% nigdy lub prawie nigdy nie widzi przełożonych występujących z nowymi ideami czy inspiracjami (Hryniewicz 2007).

5. Przyszłość zarządzania wiedzą

Dotychczasową ewolucję rozumienia zarządzania wiedzą pokazuje rysunek 4.



Rys. 4. Model ewolucji systemu informacji (opracowanie własne na podstawie: Curry, Flett, Hollingsworth 2006, s. 7)

Jak się wydaje, obecnie pozostajemy przy wczesnych stadiach rozwoju organizacji opartej na wiedzy, w których rola systemów informacji polega na:

1. doskonaleniu i koordynacji procesów wewnętrznych
2. łączeniu organizacji z dostawcami i klientami
3. produkowaniu produktów preferowanych przez klientów
4. dostarczaniu danych i informacji menedżerom (Curry 2006)

Zatem organizacje mają do przebycia jeszcze kawałek drogi ku wysokiej elastyczności i szybkości działania i ku przewadze konkurencyjnej opartej na tworzeniu wiedzy. Ciekawe będzie obserwowanie, kiedy wnioski badaczy i teoretyków, znajdą poparcie praktyków, wraz z gotowością ze strony menedżerów, jak i pracowników do tego gruntownego przededefiniowania rzeczywistości biznesowej.

Bibliografia:

1. Aggestam M. (2003), *Re-thinking Knowledge Management: Managing Communication*, w: Gasparski W., Dąbrowski J., red. (2003), *Creating Knowledge-Based Economy*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa.
2. Borowiecki R., Kwieciński M. red. (2004), *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze, Kraków.
3. Brown J., Duguid P. (2002), *Organizing Knowledge*, w: Little S., Quintas P., Ray T. red., *Managing Knowledge*, The Open University i Sage Publications, Londyn.
4. Curry A., Flett P., Hollingsworth I. (2006), *Managing Information and Systems*, Routledge, Oxon.
5. Dąbrowski J., Gierszewska G. red. (2005), *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa.
6. Drucker P. (1999), *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa.
7. Gasparski W., Dąbrowski J., red. (2003), *Creating Knowledge-Based Economy*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa.

8. Hryniewicz J. (2007), *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
9. Kotarbiński T. (1990), *Dzieła wszystkie: Prakseologia, Część I*, Ossolineum, Wrocław.
10. Kotarbiński T. (1990), *Dzieła wszystkie: Prakseologia, Część II*, Ossolineum, Wrocław.
11. Koźmiński A. K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
12. Nonaka I., Toyama R., Konno N. (2002), *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, w: Little S., Quintas P., Ray T. red., *Managing Knowledge*, The Open University i Sage Publications, Londyn.
13. Pfeffer J., Sutton R. (2002), *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

¹"Formy ekonomizacji energii mogą być podzielone na pięć kategorii: minimalizacja interwencji, zastosowanie potencjalizacji, nabycie przez sprawcę automatyzmu ruchów, immanentyzacja i eksterioryzacja działań oraz organizacja działań." (Kotarbiński 1990, cz. II