

Holistyczne podejście do zarządzania wiedzą zadaniem współczesnego menedżera

<https://doi.org/10.33141/po.2007.04.04>

Przeład Organizacji, Nr 4 (807), 2007, ss. 17-20

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

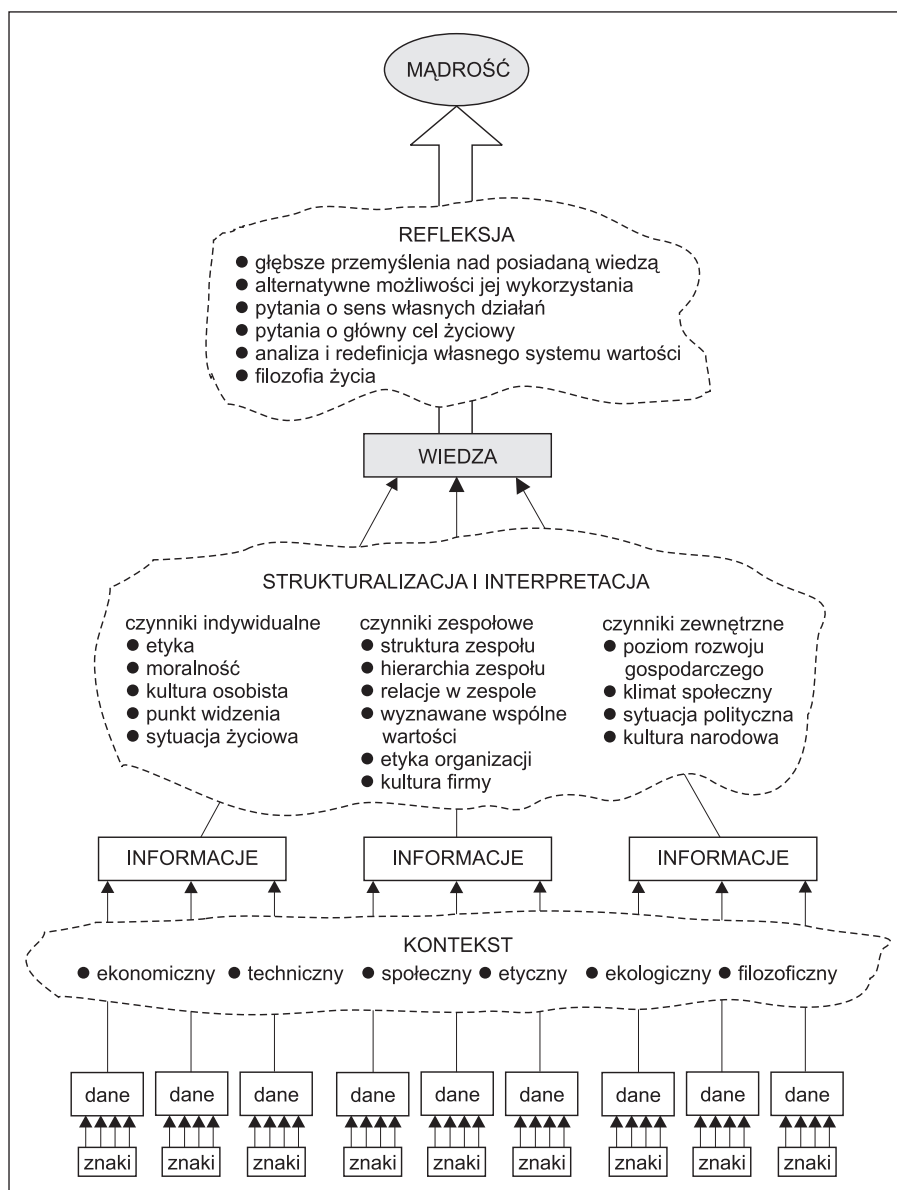
Marcin Żemigata

Systematyzacja pojęć związanych z wiedzą

Współcześni menedżerowie stoją w obliczu konieczności zarządzania przedsiębiorstwami opartego na wiedzy. Tylko firmy oparte na wiedzy i kapitale intelektualnym mogą skutecznie stać czoła konkurencji rynkowej – czy to w skali krajowej, europejskiej, czy światowej (globalnej). To nie majątek rzeczowy, finansowy, lecz właśnie wiedza w głowach pracowników stanowi najcenniejszy zasób współczesnych przedsiębiorstw. Aby jednak budować organizacje oparte na wiedzy, należy jasno zdefiniować jej zasoby i odróżnić je od takich pojęć, jak dane czy informacje. Często we współcześnie działających organizacjach mylone są bowiem pojęcia zarządzania danymi, informacjami i wiedzą. Należy określić jasno proces przejścia od pojęć podstawowych do złożonego pojęcia, jakim jest wiedza (rys. 1).

Zestawione ze sobą w odpowiednim porządku (składnia, system dziesiętny, system binarny) znaki tworzą dane (ciągi liczbowe, słowa, bazy danych, katalogi), które to po przetworzeniu dają informacje (raporty, tabelaryczne zestawienia danych, wykresy obrazujące dane). Informacje to dane poddane analizie w jakimś kontekście (ekonomicznym, społecznym, etycznym, ekologicznym, filozoficznym itp.). Te same dane w innych kontekstach mogą dawać odmienne informacje. Z kolei infor-

macje poddane interpretacji, o określonej strukturze stanowią wiedzę, którą można zastosować w praktyce. Na proces strukturalizacji i interpretacji informacji mają wpływ trzy główne rodzaje czynników:



Rys. 1. Proces tworzenia wiedzy

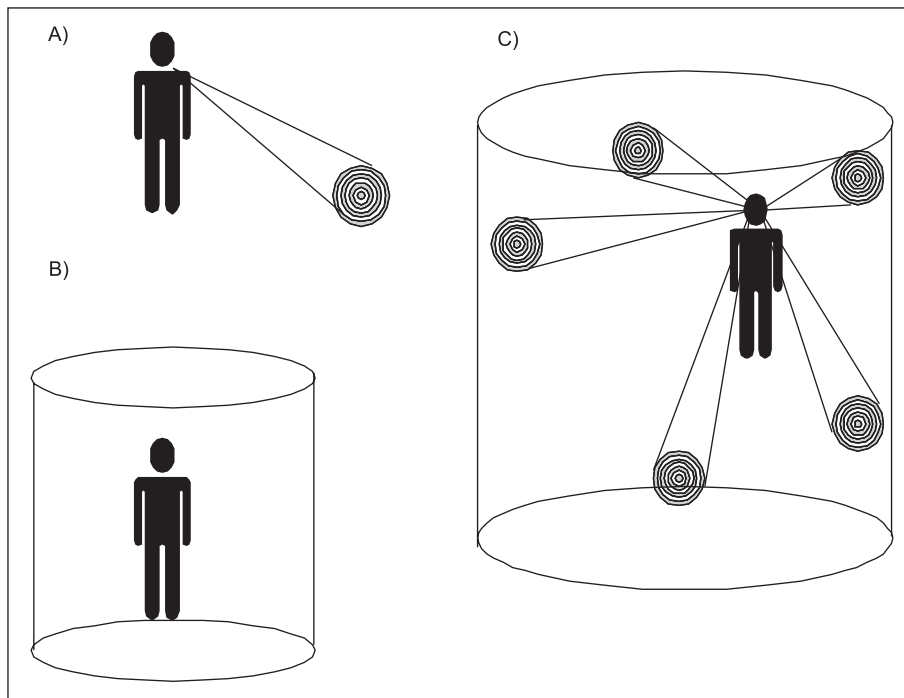
Źródło: opracowanie własne.



- indywidualny odbiór informacji – związany z tym, kto informacją dysponuje, jakie zasady etyczne i moralne go cechują, jaki jest jego punkt widzenia na rzeczywistość oraz ogólna sytuacja życiowa;
- zespołowy odbiór informacji – związany z tym, jaka jest struktura, hierarchia oraz relacje (także nieformalne) w zespole posiadającym daną informację, jakie wspólne wartości wyznaje i realizuje w praktyce zespół oraz jaka jest etyka i kultura organizacji, której zespół jest częścią;
- czynniki zewnętrzne – związane z poziomem rozwoju gospodarczego regionu lub kraju, w jakim organizacja funkcjonuje (wzrost gospodarczy, recesja, reformy gospodarcze), z szeroko pojętym klimatem społecznym (konflikty i problemy społeczne, równowaga w społeczeństwie, społeczność heterogeniczna, homogeniczna itp.), sytuacją polityczną (ustrój demokratyczny, totalitarny, niestabilna/stabilna sytuacja polityczna, transformacja ustrojowa itp.) oraz kulturą narodową (kultura tolerancji i różnorodności, kultura fundamentalistyczna, agresywna).

Rodzaje wiedzy menedżerskiej

Po zdefiniowaniu wiedzy i pojęć jej pokrewnych należy skupić się na określeniu istoty zarządzania opartego na wiedzy (*knowledge based management*). Według J. Penca jest to „systematyczne tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy przez pracowników w najdogodniejszej dla nich formie, odnoszącej się do najróżniejszych dziedzin, jak metody produkcji, procedury biurowe, obsługa klienta, postawy, współpraca z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi”¹⁾. Należy podkreślić, że menedżer wiedzy powinien posiadać wiedzę zarówno specjalistyczną, jak i holistyczną. Wiedza specjalistyczna odnosi się do znajomości i umiejętności zastosowania w praktyce najnowocześniejszych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem oraz zagadnień technologicznych związanych ściśle z profilem organizacji, którą zarządza. Natomiast wiedza holistyczna obejmuje takie dziedziny, jak: etyka (w szczególności etyka biznesu), filozofia (np. ekofilozofia), psychologia, socjologia oraz inne dziedziny pozwalające poszerzyć horyzonty myślowe kierownika, a przez to ułatwić zrozumienie funkcjonowania przedsiębiorstwa w coraz



Rys. 2. Modele menedżera wiedzy: A) menedżer posiadający jedynie wiedzę specjalistyczną, B) menedżer posiadający jedynie wiedzę holistyczną, C) menedżer posiadający wiedzę zintegrowaną

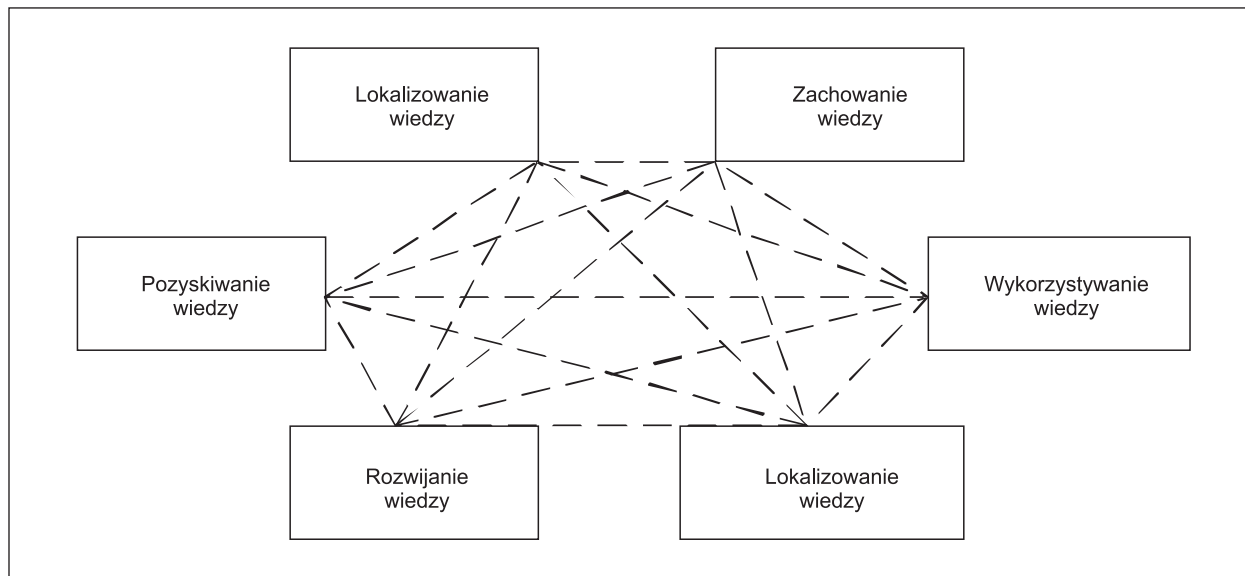
Źródło: opracowanie własne.

to szybciej zmieniającym się otoczeniu. Menedżer posiadający i nieustannie zgłębiający wiedzę holistyczną potrafi spojrzeć na przedsiębiorstwo i proces zarządzania nim z perspektywy całej jego złożoności i różnorodności powiązań z otoczeniem, w którym funkcjonuje. Konieczne jest integrowanie tych dwóch rodzajów wiedzy z uwagi na to, że:

- wiedza jedynie specjalistyczna zawęża spojrzenie na zarządzanie organizacją i ludźmi. Menedżer taki koncentruje się wycinkowo tylko na niektórych obszarach działania firmy, tj.: produkcji, marketingu, logistyce, informatyce, administracji itp.;
- wiedza jedynie holistyczna powoduje, że menedżer, mimo szerokich horyzontów i wiedzy z różnych dziedzin, rozprasza swoje działanie na obszarach bezpośrednio nie dotyczących firmy. Nie potrafi zająć się konkretnymi problemami i wygenerować konkretnych rozwiązań, podjąć konkretnych decyzji strategicznych.

Schematy menedżerów wiedzy w ujęciu specjalistycznym, holistycznym i zintegrowanym zaprezentowane są na rys. 2.

Menedżer posiadający wiedzę zintegrowaną powinien koncentrować swoją uwagę na pięciu podstawowych procesach, a mianowicie: lokalizowaniu wiedzy, pozyskiwaniu wiedzy, rozwijaniu wiedzy, dzieleniu się wiedzą i jej rozpowszechnianiu, wykorzystywaniu wiedzy oraz zachowywaniu wiedzy²⁾. Ważne jest, aby żadnego z wyżej wymienionych elementów nie pomijać oraz aby dostrzegać wzajemne sprzężenia między nimi. Obrazowo sieć kluczowych procesów zarządzania wiedzą ilustruje rys. 3.



Rys. 3. Sieć kluczowych procesów zarządzania wiedzą

Źródło: G. PROBST, S. RAUB, K. ROMHARDT, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

Proces dzielenia się wiedzą we współczesnych organizacjach

Problemem zasługującym na szczególną uwagę jest proces dzielenia się wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach, to właśnie dzięki niemu wiedza poszczególnych członków przedsiębiorstwa staje się zasobem całej organizacji i służy jej rozwojowi. Badania pokazują, że nawet w przedsiębiorstwach, które z dużą dbałością podchodzą do nieustannego procesu aktualizowania wiedzy swoich pracowników poprzez odpowiednie szkolenia, dzielenie się wiedzą jest często zaniedbywane³⁾. Kazimierz Perechuda wyróżnia dwa podejścia do dzielenia się wiedzą w organizacji⁴⁾:

- **podjęcie indywidualne** – dzielenie się wiedzą jako utrata możliwości. Pracownicy, którzy potrafią i chcą dzielić się swoją wiedzą, nie tylko jej nie tracą, ale osiągną dodatkową korzyść poprzez jej zwielokrotnienie. Niestety wśród pracowników posiadających unikalną wiedzę panuje często obawa, że wiedza ta przekazana innym zostanie przez nich zawłaszczona i wykorzystywana w sposób egoistyczny, jedynie do ich partykularnych interesów, a nie dla dobra całej organizacji. Należy podkreślić, że powszechna niechęć do dzielenia się wiedzą jest konsekwencją indywidualistycznego podejścia do przedsiębiorstwa i swojej kariery zawodowej. Wiedza, która nie jest stosowana, ulega szybkiemu starzeniu się i dezaktualizacji, natomiast proces dzielenia się nią umożliwia jej nieustanne aktualizowanie i przetwarzanie w kontekście zespołu czy też całej organizacji;

- **podjęcie sieciowe** – dzielenie się wiedzą jako wzrost możliwości. Perspektywa sieciowa umożliwia przełamanie stereotypu jednokierunkowego, dualnego dzielenia się wiedzą dzięki: zespołom wirtualnym (przepływ wiedzy jest warunkiem ich istnienia), po-

dejściu fraktalnemu (najmniejsze ogniwo sieci jest równie ważne, co cała sieć oraz jej inne części składowe) oraz synergii sieciowej (proces samopowieliania wiedzy w sieci).

W procesie upowszechniania wiedzy chodzi o to, aby „wiedza z jednego działu przedsiębiorstwa była wykorzystywana w innych działach, by dzielono się wiedzą, co z czasem zapewni efektywne wykorzystywanie doświadczenia, by ludzie z różnych działów mieli możliwość znajdowania partnerów do wspólnego tworzenia nowej wiedzy, by istniały okazje i zachęty do eksperymentowania i uczenia się”⁵⁾.

Omawiając problem dzielenia się wiedzą, należy podejść do niego z punktu widzenia wiedzy jawnej i ukrytej⁶⁾. Wiedza jawna (dostępna, twarda) to wiedza formalna, uporządkowana, wyrażona w słowach, liczbach, dokumentach, formalnych procedurach; jest ona jedynie wierzchołkiem góry lodowej w porównaniu z wiedzą ukrytą. Wiedza ukryta nie jest łatwa do identyfikacji i wyrażenia w sposób formalny. Do tego rodzaju wiedzy można zaliczyć subiektywny punkt widzenia, osobiste przeczucia, intuicję, niesformalizowane umiejętności i zdolności osobiste, modele mentalne.

Wiedza jawna może być upowszechniana poprzez techniczne systemy organizacyjne, takie jak: internet, intranet, extranet, bazy danych, fora dyskusyjne, szkolenia *on-line* (*e-learning*), telekonferencje, wideokonferencje itp. Natomiast dzielenie się wiedzą ukrytą to przede wszystkim problem odpowiedniego modelu kultury obowiązującego w przedsiębiorstwie. W przedsiębiorstwach o kulturze agresywnej, opartej na straszaniu i silnej rywalizacji wewnętrznej, dzielenie się wiedzą będzie ograniczone do spełniania formalnych nakazów. W takim przypadku jednak należy się liczyć z tym, że przekazana wiedza może być niepełna bądź nawet fałszywa, w celu wyeliminowania wewnętrznej konkurencji ze strony współpracowników. ➔

Wiedza ukryta może zostać rozpowszechniona w organizacjach opartych na wzajemnym zaufaniu, współdziałaniu i dążeniu do wspólnego sukcesu. W takich firmach każdy pracownik identyfikuje się z przedsiębiorstwem, jest traktowany podmiotowo, daje mu się odczuć, że jego działania przyczyniają się do zwiększenia konkurencyjności i efektywności firmy. Aby zbudować kulturę zorientowaną na dzielenie się wiedzą, warto wziąć pod uwagę następujące wskazówki⁷⁾:

- pokaż, w jaki sposób dzielenie się wiedzą wiąże się z celami przedsiębiorstwa;
- dobierz odpowiednie do specyfiki organizacji rozwiązania (tworząc na przykład takie artefakty, jak spotkania towarzyskie, wspólny język czy witryna internetowa);
- wprowadź odpowiedni system motywacyjny, zachęcający do dzielenia się wiedzą;
- daj ludziom możliwość rozwijania kontaktów służących dzieleniu się wiedzą, na przykład zapewniając im czas na wymianę pomysłów i informacji w ramach wspólnot praktyków;
- spróbuj powiązać dzielenie się wiedzą z powszechnie akceptowanymi i głęboko zakorzenionymi wartościami fundamentalnymi, zamiast z wartościami pożądanymi;
- wspomagaj tzw. biurokrację, którzy są nieocenieni, jeśli chodzi o przekazywanie wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi grupami pracowników;
- postaw na czele projektu oddanego sprawie człowieka, który potrafi zdopinguować i zarazić innych ideą dzielenia się wiedzą, i udzielić mu wszelkiego wsparcia, ułatwiaj kontakty ludziom, którzy już dzielą się swoją wiedzą i pomysłami.

Uwagi końcowe

W celu podkreślenia powszechnych problemów w procesie zarządzania wiedzą można przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych przez firmę KPMG wśród członków najwyższego kierownictwa 121 dużych organizacji działających w Polsce. Wśród największych problemów związanych z zarządzaniem wiedzą wymieniają: brak czasu na dzielenie się wiedzą (64%), natłok informacji (57%), niepotrzebne powtarzanie tych samych czynności (40%), brak wykorzystania technologii do efektywnego dzielenia się wiedzą (35%), niewykorzystanie pomysłów na usprawnienie działania organizacji (33%)⁸⁾. Z kolei badania przeprowadzone przez firmę konsultingową Bain&Company wśród ponad 200 przedsiębiorstw w Ameryce Północnej wykazały, że tylko 28,5% z nich stosuje w swojej działalności zarządzanie oparte na wiedzy. Stopień zadowolenia z efektów zarządzania wiedzą w skali od 1 do 5 wyniósł tylko 3,22⁹⁾. Badania przeprowadzone przez Ernst&Young na próbie ponad 400 przedsiębiorstw europejskich i amerykańskich pokazują, że skuteczność procesu dzielenia się wiedzą wynosi zaledwie 14% i znajduje się na przedostatnim miejscu¹⁰⁾.

Zarządzanie oparte na wiedzy nie jest jeszcze powszechną koncepcją zarządzania w polskich przedsiębiorstwach. Często deklarowane systemy zarządzania wiedzą okazują się systemami zarządzania informa-

cją bądź danymi, natomiast proces dzielenia się wiedzą jest ograniczany tylko do pewnych elitarnych grup (zazwyczaj najwyższego kierownictwa) posiadających już bogate zasoby wiedzy, podczas gdy pozostali pracownicy są spychani na „margines wiedzy”. Udostępnia im się jedynie najbardziej podstawowe jej elementy, konieczne do wykonywania swoich zadań. Tak sprawowane zarządzanie, traktowanie pracowników przedmiotowo, brak możliwości powszechnego rozwoju każdego pracownika nie może prowadzić do sukcesu całego przedsiębiorstwa. Należy dążyć do zmiany takiego modelu zarządzania przedsiębiorstwem i skupić się na całym procesie zarządzania wiedzą, a nie jedynie na jego poszczególnych elementach składowych.

dr inż. Marcin Żemigala
Katedra Systemów Zarządzania
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka

PRZYPISY

- ¹⁾ J. PENC, *Nowe koncepcje zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 7, s. 5.
- ²⁾ G. PROBST, S. RAUB, K. ROMHARDT, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 41–47.
- ³⁾ Por. E. KAPROWICZ, *Dzielenie się wiedzą jako innowacja społeczna*, [w:] B. WAWRZYŃIAK (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 113.
- ⁴⁾ K. PERECHUDA, *Pracownicy wiedzy jako kreatorzy sieciowych potencjałów*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 5, s. 13–14.
- ⁵⁾ M.H. ZACK, *Podnoszenie rentowności przez lepsze wykorzystywanie wiedzy*, „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 7, s. 20.
- ⁶⁾ I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 24–25.
- ⁷⁾ Por. A. JASHAPARA, *Zarządzanie wiedzą, zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 256.
- ⁸⁾ *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004, raport badawczy*, KPMG Sp. z o.o., Warszawa 2004, s. 9.
- ⁹⁾ Por. D. RIGBY, *Przydatność różnych instrumentów zarządzania wg oceny menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 10, s. 22–28.
- ¹⁰⁾ Por. M. STANIEWSKI, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań*, [w:] J. DĄBROWSKI, G. GIERSZEWSKA (red.), *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 27.

Summary

The contemporary managers are confronted with the necessity of running companies on the basis of their knowledge. Only enterprises based on the knowledge and intellectual capital are able to face effectively market competition on a national or European scale, as well as on a global one. The article says about the process of building up of the knowledge and the systematic of essential notions connected with knowledge management, such as: signs, data, information, knowledge or wisdom. Additionally, there is a description of the concept for the specialist, holistic and integrated knowledge. The problem worthy of special attention is the process of knowledge sharing among the contemporary enterprises. That is the reason for the knowledge of company individuals to become resources of the whole organization and to contribute to its development.