

Przesłanki tworzenia wysokiego transferu wiedzy na potrzeby zarządzania rytmem zmian

<https://doi.org/10.33141/po.2007.78.02>

Jacek Bendkowski

Przeład Organizacji, Nr 7/8 (810/811), 2007, ss. 7-10

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Koncepcja zarządzania rytmem zmian

Jednym z kluczowych czynników rozwoju organizacji jest umiejętność skutecznego zarządzania zmianami. Dotyczy to przede wszystkim organizacji działających na szybko zmieniających się i nieprzewidywalnych rynkach. W tych warunkach podejście tradycyjne, zakładające reakcję na zmiany w otoczeniu (*event pacing*) w celu przezwyciężenia nierównowagi powstałej pomiędzy organizacją i otoczeniem, nie przynosi spodziewanych rezultatów. Wynika to głównie z głębokiego przeświadczenia menedżerów, że na nowy rynek wchodzi się pod wpływem występujących potrzeb społecznych lub działań konkurencji. Zmian dokonuje się zazwyczaj w reakcji na działania konkurencji, zmiany technologiczne lub słabe wyniki finansowe. Takie podejście skutkuje brakiem elastyczności i powolnością działań.

Badania nad czynnikami powodzenia w bardzo dynamicznych sektorach cechujących się nasiloną konkurencją wykazały, że w tych warunkach najbardziej skuteczne okazują się strategie polegające na wyprzedzaniu zmian w otoczeniu [Eisenhardt, Brown 1998, s. 98]. Przykładem tego typu strategii zarządzania zmianą jest *time pacing* – strategia narzucania tempa zmian poprzez tworzenie nowych wyrobów i usług, uruchamianie nowych jednostek lub wchodzenie na nowe rynki według ustalonego z góry harmonogramu. Strategia ta znajduje zastosowanie zarówno dla małych, jak i dużych przedsiębiorstw działających na szybko zmieniających się rynkach. Dzięki temu wyprzedzają one przyszłe zmiany, narzucają powiązanym z nimi organizacjom rytm zmian oraz nadają własnej organizacji dynamikę działania.

Zarządzanie zmianą zakłada:

- zrozumienie złożonego charakteru zmian,
- identyfikację kluczowych obszarów zmian,
- wykorzystanie przemian jako okazji do ulepszenia całej firmy, a nie tylko jej fragmentów oraz
- ustalenie szczegółowego scenariusza zmian.

Takie podejście do zarządzania zmianą daje określone korzyści: przedsiębiorstwa uczą się koordynować swoje działania i skracać czas konieczny do ich przeprowadzenia. Kierownicy nie koncentrują się wyłącznie na wprowadzaniu jak największej liczby nowych produktów na rynek, traktując zmiany jako złożony proces, obejmujący również etap opracowania nowych produktów i czerpania z nich korzyści.

Zarządzanie rytmem zakłada:

- dostosowanie do naturalnego rytmu zmian na rynku,
- wyznaczenie rytmu funkcjonowania całej firmy,
- określenie optymalnego poziomu częstotliwości wprowadzania zmian.

Rytm pomaga ludziom układać plany na przyszłość i synchronizować działania. Jego brak skłania menedżerów do działań zachowawczych i traktowania zmiany jako niepożądanego i krótkotrwałego zjawiska.

Z powyższych rozważań wynika, że powodzenie strategii narzucania tempa zmian jest w znacznej mierze uzależnione od umiejętności współpracy pojedynczych pracowników i zespołów pracowników oraz zapewnienia odpowiedniej koordynacji działań. Współpraca taka wymaga przede wszystkim stworzenia warunków umożliwiających wykorzystanie i upowszechnienie wiedzy jednostek w ramach zespołów pracowników i całej organizacji.

Wiedza indywidualna a zasoby wiedzy organizacji

Wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Natomiast zasoby wiedzy organizacji to jej aktywa intelektualne, będące sumą pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, które organizacja wykorzystuje w swych działaniach. Zasoby wiedzy obejmują również dane i informacje, na bazie których budowana jest wiedza indywidualna [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 35].

Pod pojęciem danych rozumie się pozbawione kontekstu informacje. Umieszczenie ich w określonym kontekście powoduje, że dane zostają przekształcone w informację. Wiedza to sytuacja, w której jednostka potrafi zastosować informację w określonych warunkach do rozwiązania określonego problemu. Natomiast mądrość to umiejętność i zdolność ludzi i organizacji do tworzenia i pozyskiwania wiedzy oraz uczenia się jej dzięki umiejętnej transformacji danych i informacji między ludźmi i organizacjami.

Rozróżnienie pomiędzy danymi, informacjami, wiedzą i mądrością pozwala na rozpatrzenie kwestii ich transferu. Do przekazywania danych i informacji można wykorzystać narzędzia technologiczne, natomiast tworzenie nowej i rozwój istniejącej wiedzy

wymaga w pierwszym rzędzie udziału człowieka, wykluczając zastosowanie technologii. Odnosi się to w równej mierze do wiedzy przekształcającej się w mądrość. Niezrozumienie tego faktu stanowi przyczynę niepowodzeń wielu organizacji, które koncentrują swoje działania w obszarze zarządzania wiedzą przede wszystkim w sferze technologicznej.

Wyróżnia się dwa rodzaje wiedzy: wiedzę jawną i ukrytą [Nonaka, Takeuchi 2001, s. 43]. Wiedzę jawną można wyrazić w postaci słów, znaków czy symboli, przekazać, zapisać lub zaimplementować w formie określonej technologii. Wiedza ukryta jest wiedzą opierającą się na indywidualnym doświadczeniu i poglądach, zmieniających się w zależności od kontekstu sytuacyjnego.

Głównym problemem zarządzania wiedzą jest konwersja tzw. wiedzy ukrytej, spersonalizowanej, związanej z doświadczeniami i umiejętnościami w wiedzę dostępną, zewnętrzną w stosunku do jednostek i często skodyfikowaną. Wynika to z faktu, że wiedza ukryta jest wytworem uwarunkowań społecznych, kulturowych, psychologicznych i poznawczych jednostek. W związku z tym, w celu zwiększenia efektywności i skuteczności działania organizacje muszą stworzyć warunki do wykorzystania przez jednostkę posiadanej przez nie ukrytej wiedzy i kompetencji.

Transfer wiedzy a powodzenie zmian

Pojęcie wielkości transferu (*bandwidth*) pochodzi z informatyki, gdzie służy do określania szerokości transmisji danych. W praktyce oznacza przepustowość łączy. Im jest ona większa, tym więcej danych można przesłać w danej jednostce czasu. Niski transfer tworzy zatem ograniczenia w przepływie danych, natomiast wysoki transfer pozwala na równoczesną transmisję dużej liczby danych.

Na podobne zjawisko w procesie tworzenia wiedzy w organizacji zwrócili uwagę Nunamaker, Briggs, Vreede i Sprague [2001, s. 3]. Zauważyli oni, że w procesie tworzenia wiedzy organizacyjnej w wyniku transformacji indywidualnej wiedzy ukrytej w jawną występują dwa główne ograniczenia szerokości powstałego w ten sposób strumienia wiedzy.

Pierwszy typ ograniczenia odnosi się do zdolności przyswajania danych informacji przez jednostkę w danym przedziale czasu. W praktyce wypracowano wiele rozwiązań technologicznych pozwalających na znaczną redukcję tego rodzaju ograniczeń, jak np. sieci semantyczne, systemy eksploracji danych i inne. Pozwalają one pracownikom na szybsze znalezienie i zrozumienie przechowywanych danych.

Drugi typ ograniczeń dotyczy możliwości współpracy pomiędzy jednostkami. Charakter zadań stojących dzisiaj przed organizacjami wymusza daleko idącą współpracę pomiędzy pracownikami. Współpraca wymaga umiejętności tworzenia, wzmacniania oraz zmiany skutecznych wzorców interakcji. Istnieje wiele narzędzi informatycznych wspomagających procesy współpracy wewnątrzorganizacyjnej, jak np.: e-mail, współdzielone bazy danych, systemy wspomagania pracy grupowej. Ich efektywne i skuteczne zastosowanie nie jest uzależnione wyłącznie od samej technologii, lecz od jej połączenia z wiedzą dotyczącą jej wykorzystania.

Odnosząc powyższe rozumowanie do problematyki zarządzania rytmem zmian, należy zauważyć, że zmia-

ny wyprzedzające wymagają przede wszystkim działań o charakterze innowacyjnym. To powoduje konieczność wykreowania odpowiednio szerokiego strumienia wiedzy. Sterowanie strumieniem wiedzy oznacza zwiększenie lub zmniejszenie wielkości transferu wiedzy. I tak, zmiany dokonywane w krótszych odstępach będą wymagały większego transferu wiedzy, a zmiany dokonywane w dłuższych odstępach mniejszego transferu wiedzy. Zastosowanie strategii wymuszania rytmu zmian powoduje konieczność zasilania organizacji stałym i jednocześnie wysokim strumieniem użytecznej wiedzy. To natomiast wymusza zastosowanie narzędzi umożliwiających wysoki transfer wiedzy.

Organizacja może sterować wielkością przepływu strumienia wiedzy, podejmując stosowne działania w kluczowych obszarach tworzenia organizacyjnych zasobów wiedzy, do których należą: przywództwo, kultura organizacyjna, twórcy wiedzy oraz technologia i komunikacja [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 95].

Przywództwo

Kierownicy odgrywają kluczową rolę w identyfikowaniu wiedzy, którą organizacja zdobywa i wykorzystuje w swoim działaniu. Są oni również odpowiedzialni za określenie celów w zakresie zarządzania wiedzą. Menedżerowie decydują o źródłach pozyskiwania informacji i sposobach jej dyfuzji w ramach organizacji. Mając bezpośredni wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej, mogą promować postawy, normy i wartości sprzyjające rozwojowi zasobów wiedzy organizacji oraz ich wykorzystywania w codziennej pracy. Sprzyjają temu systemy wynagradzania, wspierające i wzmacniające kreatywność pracowników i ich gotowość dzielenia się wiedzą oraz efekty wykorzystania wiedzy ukrytej, np. w formie konkretnych innowacji.

Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna jest jednym z kluczowych czynników pozwalających na sterowanie przepływem wiedzy w organizacji. Każda organizacja ma swoją własną, unikalną kulturę organizacyjną identyfikującą ją w kategoriach jej historii, stosowanej polityki, systemu wartości oraz modeli zachowań [Clarke 1997, s. 53]. Głęboko zakorzenione, silne kultury organizacyjne często stanowią barierę w procesie organizacyjnego uczenia się. Kultura sprzyjająca kreatywności charakteryzuje się przede wszystkim otwartością, zaufaniem, promowaniem zachowań kreatywnych i działania zespołowego.

Twórcy wiedzy

Zdolność organizacji do tworzenia wiedzy jest w znacznej mierze uzależniona od twórców (kreatorów) wiedzy odpowiedzialnych za poszukiwanie sposobów identyfikowania źródeł wiedzy, którą należy zapamiętywać i kapitalizować, oraz za organizowanie procesów przekazywania wiedzy [Brilman 2002, s. 418]. Tworzenie i wykorzystanie baz wiedzy wymaga m.in. umiejętności zachęcania pracowników do wzajemnego kontaktowania się i przekazywania sobie doświadczeń i wiedzy, co przyczynia się do wzbogacenia pamięci organizacyjnej. W praktyce praca menedżera wiedzy polega na pozyskiwaniu, organizowaniu i upowszechnianiu odpowiednich informacji

oraz wiedzy. Następuje to często z wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Technologie informacyjne i komunikacja

W wielu organizacjach panuje przekonanie, że technologie informacyjne stanowią czynnik determinujący procesy zarządzania wiedzą. Teza ta jest fałszywa, ponieważ sama technologia nie jest w stanie wykreować pracę zespołową, ujawnić wiedzę ukrytą, zbudować zaufanie. Wynika z tego, że inwestowanie wyłącznie w infrastrukturę technologiczną nie spowoduje powstania organizacji uczącej się. Najważniejsze zadania w zakresie technologii informacyjnych to:

- zaprojektowanie za jej pomocą systemów wspomagających współpracę i komunikację,
- zaprojektowanie systemów umożliwiających/wspierających obieg informacji w ramach organizacji.

Za narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą uznawane są [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 103]: internet, intranet, poczta elektroniczna, hurtownie danych, systemy wspomaganie decyzji, wideokonferencje, systemy wspomaganie pracy grupowej, źródła danych *on-line*.

Istotne jest przy tym, aby zastosowane rozwiązania technologiczne były łatwe w obsłudze i postrzegane przez użytkowników jako użyteczne. Właściwie zastosowana technologia pozwala na zwiększenie efektywności działania poprzez redukcję kosztów działania, ułatwianie procesów pracy i wzmacnianie więzi międzyorganizacyjnych. Komunikacja w ramach organizacji powinna przebiegać na różnych poziomach i przybierać różne formy. Ważnym czynnikiem jest też wytworzenie zaufania pomiędzy współpracującymi ze sobą pracownikami.

Cechy organizacji umożliwiającej wysoki transfer wiedzy

Organizacje zapewniające wysoki transfer wiedzy, to organizacje innowacyjne potrafiące wykorzystać swój potencjał do wymuszania zmian w otoczeniu, co pozwala im m.in. na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Organizacje innowacyjne to organizacje, które potrafią wykorzystać nadarżające się okazje do usprawnienia swojego działania. Organizacje innowacyjne zapewniają wysoki transfer wiedzy poprzez prowadzenie odpowiednich działań w obszarze przywództwa, kultury organizacyjnej, twórców wiedzy oraz technologii i komunikacji [Miller 2005, s. 294].

Przywództwo

Najważniejsze działania dla przywódcy w zakresie zarządzania wielkością transferu wiedzy w organizacji to:

- tworzenie powszechnie znanej jasnej i zwięzłej wizji rozwoju organizacji,
- promocja wizerunku organizacji jako organizacji opartej na wiedzy,
- identyfikacja obszarów organizacyjnego braku wiedzy oraz inicjowanie działań mających na celu ich eliminację,
- promocja innowacji i zarządzania wiedzą nastawionego na strategię, poprawienie efektywności działania organizacji i realizację jej celów,

- tworzenie warunków dla promocji dialogu i komunikacji pomiędzy różnymi stanowiskami w hierarchii organizacyjnej,
- identyfikacja kluczowych obszarów wymiany pomiędzy organizacją a otoczeniem,
- opracowanie i wdrożenie systemu wynagrodzeń przewidującego upowszechnienie dzielenia się informacją pomiędzy różnymi stanowiskami pracy i zapobiegającego przetrzymywaniu przez nie informacji.

Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw o wysokim transferze wiedzy charakteryzuje się:

- umiejętnością wytwarzania atmosfery wzajemnego zaufania,
- promocją zachowań etycznych,
- zachęcaniem do eksperymentowania i podejmowania ryzyka,
- traktowaniem występujących błędów jako okazji do zdobycia nowej wiedzy i ulepszenia działań organizacji. Są one szeroko dyskutowane, a wypracowane rozwiązania upowszechniane w ramach całej organizacji,
- zachęcaniem klientów do udziału w pracach organizacji na każdym etapie,
- okresowym przeglądem i oceną posiadanych zasobów pod kątem promocji innowacji i kreowania wiedzy.

Twórcy wiedzy

- badają możliwości ze względu na zdobycie nowej wiedzy i kompetencji;
- cechują się kreatywnością, chęcią eksperymentowania, elastycznością i wrodzoną ciekawością;
- kontrolują, czy pracownicy mają konieczne umiejętności techniczne i doświadczenie;
- zachęcają do szeroko pojętej współpracy pomiędzy różnymi stanowiskami pracy oraz upowszechniają najbardziej skuteczne dla danej organizacji metody pracy zespołowej.

Technologia i komunikacja

Wyróżnia się następujące przesłanki w obszarze technologii i komunikacji warunkujące procesy transferu wiedzy:

- technologia powinna umożliwiać identyfikację oraz utworzenie kanałów komunikacji pomiędzy różnymi stanowiskami w organizacji w zależności od potrzeb;
- otoczenie fizyczne i zasoby techniczne powinny zachęcać do dzielenia się informacją, współpracy i tworzenia wirtualnych sieci komunikacji;
- technologia powinna umożliwić wielokierunkowy przepływ informacji;
- technologia powinna charakteryzować się łatwością w użyciu, elastycznością i otwartością;
- technologia powinna zapewnić wsparcie dla różnorodności za pomocą narzędzi językowych i różnych metod komunikacji.

Wnioski

- Jednym z kluczowych czynników rozwoju organizacji funkcjonujących na dynamicznych i nieprzewidywalnych rynkach jest umiejętność skuteczne-

go zarządzania zmianami. Jak wykazują badania, w tych warunkach najlepiej sprawdzają się strategie narzucania rytmu zmian.

■ Powodzenie strategii narzucania zmian jest w znacznej mierze uzależnione od umiejętności współpracy pojedynczych pracowników i zespołów pracowników. Współpraca taka wymaga przede wszystkim stworzenia warunków umożliwiających wykorzystanie i upowszechnienie wiedzy jednostek w ramach zespołów pracowników i całej organizacji.

■ Strategia narzucania zmian wymaga przede wszystkim działań o charakterze innowacyjnym, co pociąga za sobą konieczność wykreowania odpowiednio szerokiego strumienia wiedzy. Na szerokość strumienia wiedzy wpływa również tempo zmian. Zmiany dokonywane w krótszych odstępach wymagają większego strumienia (transferu) wiedzy, natomiast zmiany dokonywane w dłuższych odstępach mniejszego transferu wiedzy.

■ Organizacja może sterować wielkością przepływu strumienia wiedzy, podejmując stosowne działania w kluczowych obszarach tworzenia organizacyjnych zasobów wiedzy, do których należą: przywództwo, kultura organizacyjna, twórcy wiedzy oraz technologia i komunikacja.

Jacek Bendkowski

Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu
Politechniki Śląskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRILMAN J., (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [2] CLARKE L., (1997), *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- [3] DAVENPORT T.H., PRUSAK L., (1998), *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, „Harvard Business Review”, Boston.
- [4] EISENHARDT K.M., BROWN S.L., (1998), *Time Pacing: Competing in Markets that Won't Stand Still*, Harvard Business Review, 1 marca.
- [5] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I., (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- [6] MILLER P.C., (2005), *The Role of Knowledge Creation in Competitive Advantage*, [w:] MONTANO B. (red.), *Innovations of Knowledge Management*, IRM Press, Hershey-London-Melbourne-Singapore.
- [7] NONAKA I., TAKEUCHI H., (2001), *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa.
- [8] NUNAMAKER J.F. et al., (2001), *Special Issue: Enhancing Organizations' Intellectual Bandwidth: The Quest for Fast and Effective Value Creation*, „Journal of Management Information Systems”, vol. 17, nr 3.
- [9] PROBST G., RAUB S., ROMHARDT K., (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Summary

In highly uncertain business environments the traditional approach to strategy often fails and it is more efficient to implement pace time strategies to anticipate the upcoming changes. This proactive strategy makes organization utilize better its current stock of knowledge or position itself to identify opportunities to create knowledge faster than its competitors. Basing on the concept of intellectual bandwidth of Nunamaker, the author suggests that the organization can enhance its performance by making a careful assessment of its intellectual bandwidth for knowledge creation. In this paper the key enablers that influence the level of knowledge creation that occurs within an organization are identified. The paper lists the organizational characteristics that will help ensure the high level of intellectual bandwidth needed for knowledge creation.