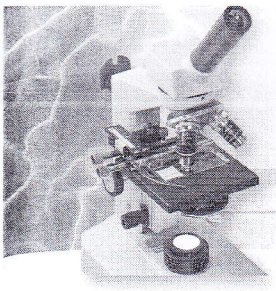

Zarządzanie wiedzą czas na refleksję

Jan FAZLAGIĆ

„Jeśli chcesz dowiedzieć się jak poluje lew, nie idź do zoo, jedź do dżungli"

Kevin Roberts, Saatchi & Saatchi

W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych rozwój myśli na temat zarządzania wiedzą stracił wyraźnie impet. Kilku wizjonerów takich, jak Karl-Erik Sveiby czy Leif Edvinsson nie było w stanie zarazić swoim wizjonerstwem szerszego grona myślicieli. Zarządzanie wiedzą zbyt szybko stało się obszarem komercjalizacji myśli wizjonerskich. Kryptologia zanim została wykorzystana w telekomunikacji miała czas na okrzepnięcie z dala od zgiełku „handlowców", którzy w każdym wynalazku upatrują szansy na wzbogacenie się. Rozwój knowledge management został intelektualnie zubożony przez zbyt szybką komercjalizację idei i pomysłów, których autorami byli pierwsi prekursorzy tej dyscypliny. Firmy informatyczne niemal automatycznie przemianowały swoje produkty zmieniając etykietę „information management" na „knowledge management".

Być może jednak rozczarowanie, jakie niewątpliwie w pewnych kręgach wywołały programy zarządzania wiedzą wdrażane bez spektakularnych sukcesów w wielu przedsiębiorstwach, dały chwilę odpoczynku tej dyscyplinie i czas na refleksję. Warto więc sięgnąć do podstaw teoretycznych zarządzania wiedzą i tam poszukiwać inspiracji dla intelektualnego rozwoju tej dyscypliny. Do filarów teorii zarządzania wiedzą można zaliczyć:

1) Pracownika wiedzy – posiadacza wiedzy eksperckiej (*tacit knowledge*), osoba kreatywna, inteligentna, utalentowana o silnej motywacji wewnętrznej.

2) Kodyfikację wiedzy jako proces częściowej werbalizacji, uzewnętrznienia wiedzy eksperckiej.

3) Kulturę organizacyjną sprzyjającą tworzeniu wiedzy i jej transferowi.

4) Pomiar wiedzy – zestaw zasad i modeli pomiarowych służących wycenie wartości aktywów niematerialnych.

Poniżej zostaną omówione szerzej owe **filary zarządzania wiedzą**:

1) Ważnym wkładem do zarządzania wiedzą jest dowartościowanie wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*). Frederic Hayek (laureat Nagrody Nobla) mówił, że *„praktycznie każdy człowiek posiada unikatową wiedzę, która może być użyta tylko przy współpracy tej jednostki"*. Peter Senge, autor drugiej najlepiej sprzedającej się książki o biznesie w latach 90. (pierwszą była („Reeingineering the Corporation") – bestsellera „Piąta Dyscyplina" uważa, że *„wiedza to zdolność do efektywnego działania"*. Wiedza to zorganizowany system stwierdzeń, faktów i idei prezentujących sobą zasady i wyniki eksperymentów, które są transmitowane innym poprzez medium w pewnej usystematyzowanej formie. Hayek już w roku 1945 zauważył, że wiedza, którą posiadamy osobiście jest wynikiem zbiorowego procesu uczenia się. Na przykład wiedza technologiczna jest typowym przykładem wiedzy, którą posiadają „wszyscy". Nikt nie ma monopolu na znajomość praw fizyki Newtona. To jest nasza wspólna wiedza. Wiadomo także z wielu badań, że wiedza zazwyczaj znajduje się w ściśle określonych miejscach w przestrzeni. Nazywamy je regionami przemysłowymi bądź klasterami. A więc **w globalnej ekonomii nadal preferujemy raczej eksperta „zza rogu" niż tego, który pracuje w Nowym Jorku czy Hongkongu.**

Jak zauważa David S. Landes, nawet w okresach rozpowszechnienia i jawności nauki, nawet gdy ma się do dyspozycji próbki produktów i przykłady urządzeń, dokumentację i dokładne instrukcje, część *know-how* można opanować tylko przez praktykę. W 1916 roku, w samym środku I wojny światowej, Francuzi stracili część głównych ośrodków zbrojeniowych i rozpaczliwie poszukiwali dodatkowych dostaw dział polowych kalibru 75 mm. Była to podstawa ich artylerii, duma ich arsenału, machina tak świetnie zaprojektowana, że można było na łożu postawić szklankę z wodą i podczas salwy ani kropla się nie wylała. Gwałcąc wszystkie zasady

tajemnicy służbowej, wysłali dokumentację do Stanów Zjednoczonych – bez skutku. Dopiero gdy pojechała tam grupa praktyków, która pokazała Amerykanom, jak się to robi, udało się skonstruować działa o podobnej sile ognia i stabilności.

Nowa wiedza powstaje wtedy, gdy do „starej" wiedzy dodawana jest nieustannie domieszka nowej wiedzy. Stąd nieustanny rozwój klasterów i regionów opiera się na ciągłym podważaniu istniejących schematów myślowych, przepływie nowych idei itp. Przemysł motoryzacyjny w Indiach przez wiele dziesięcioleci był chroniony cłami zaporowymi. Dzięki temu produkowano tam najbardziej siermiężne samochody osobowe końca XX wieku (znamy je np. z reklamy batonów Kit-kat dzięki sympatycznemu hinduskiemu kierowcy taksówki). Powstawanie wiedzy jest bardziej procesem społecznym niż technologicznym, stąd **w najbliższych latach pierwsze skrzypce w zarządzaniu wiedzą będą grać specjaliści od socjologii i antropologii a nie informatycy.**

Aby zrozumieć dynamikę wiedzy trzeba zapomnieć o prawach fizyki. Nie obowiązuje tutaj zasada zachowania masy. Nowa wiedza wprowadzona do zamkniętego systemu sprawi, że „masa" wiedzy w systemie wzrośnie. Każda innowacja technologiczna pociąga za sobą zmiany społeczne. Komunikatory internetowe, telefony komórkowe, konsole do gier, Web 2.0 itd. niosą ze sobą wiele implikacji dla społeczeństwa. Dorasta pokolenie ludzi, którzy nie potrafią rozmawiać z innym człowiekiem, (ponieważ potrafią się tylko komunikować sms-ami i na gadu-gadu) ani przeczytać ze zrozumieniem artykułu w gazecie, ponieważ najdłuższa informacja, jaką są w stanie zaabsorbować musi się zmieścić na ekranie telefonu komórkowego). Technologia i społeczeństwo są dzisiaj związane ze sobą bardziej niż kiedyś, gdy *high-tech* (poczta i książka w średniowieczu, telefon i automobile XIX wieku, telewizor w latach 50.) był zarezerwowany dla elit. Dzisiejszy high-tech jest masowy i powszechny a to oznacza, że również wpływ technologii na społeczeństwo jest masowy i powszechny.

Wiedza ukryta jest podzbiorem ogółu wiedzy, jaką posiada człowiek. Węgierski naukowiec pracujący w Stanach Zjednoczonych Michael Polanyi rozwinął w latach 40. i 50. teorię wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*). W wieku 55 lat jego zainteresowania naukowe skierowały się ku filozofii. Chociaż jego poglądy stały się bardzo popularne w świecie nauki, nigdy nie zasłużył na miano „prawdziwego" filozofa.

Wiedzę jawną wykorzystujemy w dwóch celach: po to, aby opisywać rzeczywistość (wiedza deskryptywna) oraz po to, aby ją zmieniać (wiedza preskryptywna). Ten drugi rodzaj wiedzy zawiera recepty na działanie. Recepty mogą nie być w 100% doskonałe ani sprawdzone. Mogą nawet zawierać złą wiedzę. Tym niemniej to wiedza preskryptywna służy do działania. Jeśli połączymy ten rodzaj wiedzy z wiedzą ukrytą (ekspercką) to otrzymamy wiedzę proceduralną. Widać więc, że wiedza ukryta to swego rodzaju „wartość dodana" do wiedzy preskryptywnej. Działanie typu „przetnij żyłę" należy do wiedzy preskryptywnej. Lecz dopiero lekarz ze swoją wiedzą ukrytą jest w stanie poprawnie wykonać operację (wiedza proceduralna).

Jeśli weźmiemy pod uwagę te dwa wyżej wymienione rodzaje wiedzy (czyli sposób zakodowania: wiedza ukryta + wiedza jawna) oraz miejsce występowania (wiedza osobista + wiedza osobista/grupowa/kolektywna) to otrzymamy cztery rodzaje wiedzy:

Wiedzę osobistą (prywatną):

1) Indywidualna wiedza pracownika w formie ujawnionej ('embrained') – sprawdzić ją możemy w testach, prezentacjach, na seminariach, w negocjacjach z klientem itp.

2) Indywidualna wiedza pracownika w formie ukrytej ('embodied') – jest to wiedza zorientowana na działanie, praktyczna, typu wiedzieć-jak? ujawnia się dopiero wtedy, gdy pojawia się w firmie problem.

Wiedzę kolektywną:

Wiedza może „objawiać się" w działaniu indywidualnym lub grupowym, np. muzyk-wirtuoz posiada wiedzę indywidualną, lecz może nie nadawać się do gry w orkiestrze. Analogicznie piłkarz może mieć świetne umiejętności motoryczne, lecz nie sprawdzać się w czasie gry w drużynie piłkarskiej. I wreszcie sprzedawca może być świetnym negocjatorem, robić dobre wrażenie na klientach, lecz jednocześnie osiągać mierne wyniki sprzedaży, gdy pracuje w zespole. Zdarzają się także sytuacje odwrotne. Mało błyskotliwi, przeciętni intelektualnie ludzie potrafią osiągać zadziwiające wyniki pracując w zespole.

3) Wiedza kolektywna w formie ujawnionej ('encoded') – czasami nazywana informacją. Ta wiedza jest powszechnie dostępna, przechowywana pod postacią symboli, w bazach danych;

4) Wiedza kolektywna w formie ukrytej ('embedded') – jest to kolektywna wiedza całej grupy, objawia się w kulturze organizacyjnej firmy, przekonaniach, normach kulturowych, sposobach komunikacji interpersonalnej itp.

Wiedza ukryta z natury nie poddaje się opisowi, co stwarza niedogodności związane z:

- Werbalizacją – obiektywnie rzecz biorąc język jest narzędziem zbyt mało precyzyjnym, aby opisać sytuacje. Tam, gdzie istnieje konieczność (np. w biznesie), stosuje się pakiety rozwiązań w postaci prezentacji: opis słowny jest wzbogacany wykresami, pokazami wideo, symulacjami komputerowymi. Dopiero wtedy istnieje możliwość przekazania całości wiedzy. W edukacji szkolnej trudno by wymagać od ucznia, aby na każdym sprawdzianie oprócz odpowiedzi pisemnej dołączał eksponaty, zdjęcia, dyplomy i inne atrybuty mające wzbogacić wartość przekazywanej oceniającemu go nauczycielowi wiedzy,
- Możliwościami przekazu – preferuje się te dziedziny wiedzy, które są łatwiejsze w kontroli (kodyfikacji), ale niekoniecznie bardziej przydatne korzystającym z usług edukacyjnych. Powoduje to często uzasadnione narzekania na dostosowanie programu nauczania do potrzeb. Przy próbach

reformy edukacji warto się zastanowić, czy krytyka nie wiąże się pośrednio z pomijaniem w konstruowaniu programów nauczania tych dziedzin wiedzy, które rezydują w ukrytej wiedzy jednostek.

- Brakiem obiektywnych standardów – dążenie do standaryzacji, unifikacji systemu edukacji narzuca konieczność wyznaczenia „obiektywnych standardów". Standardy są być może największym wrogiem wiedzy – materii z natury trudno mierzalnej. Standardy w rzeczywistości mierzą wielkość posiadanej informacji. W społeczeństwie informatycznym dostęp do informacji jest coraz łatwiejszy, co dewaluuje wartość posiadaczy informacji, lecz za to faworyzują tych, którzy informację potrafią wykorzystać. Właśnie z tego powodu małe, nastawione na rozwój gospodarki opartej na wiedzy państwa takie, jak Estonia inwestują w badania naukowe i rozwój własnych kadr intelektualnych zamiast orientować się na import wiedzy, np. ze Stanów Zjednoczonych.

Kultura organizacyjna sprzyjająca tworzeniu wiedzy i jej transferowi

Jednym z najczęściej poruszanych w literaturze aspektów operacyjnych zarządzania wiedzą jest tzw. **dzielenie się wiedzą lub upowszechnianie wiedzy** (ang. *Knowledge sharing, knowledge /diffusion/transfer*). Knowledge dissemination oznacza inaczej "szerzenie", „rozpowszechnianie", "rozsiewanie" wiedzy, lecz oba terminy będą tutaj stosowane zamiennie. Dzielenie się wiedzą wymaga umiejętności: "ludzie muszą nauczyć się mówić innym o tym co wiedzą, w takiej formie, aby przyciągnąć ich uwagę".[1] Upowszechnianie wiedzy (dissemination/diffusion) to interaktywny proces, przy pomocy którego uczestnicy tworzą i dostarczają informacje sobie wzajemnie na temat innowacji w celu osiągnięcia wzajemnego zrozumienia. Zakończone sukcesem upowszechnianie wiedzy tworzy zmianę w ludzkim sposobie myślenia i działaniach ludzi. Na upowszechnianie wiedzy zawsze składają się: innowacja, kanały upowszechniania wiedzy, czas, ludzie i społeczności.[2]

Jak zauważa Peter Sammons, prawdopodobnie najskuteczniejszą metodą transferu wiedzy jest edukacja szkolna, którą charakteryzuje program nauczania, zamknięcie uczniów w budynku, podział na przedmioty itp.[3]. Niestety nie można powszechnie wykorzystywać tej metody upowszechniania wiedzy w przedsiębiorstwach. Powodem jest brak czasu na kilku- lub kilkunastoletnie oderwanie pracowników od ich codziennych obowiązków. Drugim powodem jest to, że przekazywanie wiedzy nie jest jedynym zadaniem (w przeciwieństwie do oświaty), dla jakiego zostały powołane.

Wśród najważniejszych aspektów kultury organizacyjnej wpływających na zarządzanie wiedzą należy wymienić:

- Postawy pracowników organizacji wobec uczenia się i doskonalenia (własnego i innych).
- System wyznawanych wartości, który wpływa na moralne aspekty pracy i jednoczy pracowników wokół celów.
- Postawy wobec kodyfikacji wiedzy (chęć korzystania z wiedzy w formie skodyfikowanej, skłonność do kodyfikacji własnej wiedzy itp.).
- Skłonność do pracy w zespole.
- Skłonność do dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami.

Dzielenie się wiedzą jest nierozerwalnie związane z zarządzaniem wiedzą do tego stopnia, że niektóre organizacje traktują „dzielenie się wiedzą" jako autonomiczny kierunek rozwoju swoich organizacji (np. w Banku Światowym). Dzielenie się wiedzą to nic innego jak obecna od wielu lat w literaturze zarządzania „komunikacja interpersonalna". *Novum* polega na tym, że w przeciwieństwie do „komunikacji interpersonalnej" głównym celem zarządzania wiedzą jest nie tyle przyspieszenie przepływu (obiegu) informacji, co intensyfikacja procesów wzajemnego uczenia się wśród pracowników. Oprócz pojęcia „dzielenie się wiedzą" można spotkać się w literaturze przedmiotu z bliskoznacznymi określeniami: „transfer wiedzy" lub „transfer dobrych/najlepszych praktyk". W ten proces dzielenie się wiedzą zaangażowana może być technologia informatyczna.

W literaturze przedmiotu można także się spotkać z pojęciem „upowszechniania wiedzy" (*knowledge dissemination*). To pojęcie jest szczególnie popularne w literaturze dotyczącej regionów przemysłowych. Wiedza traktowana jest jak „substancja", która ulega rozprzestrzenianiu (ang. *spill over*). Z punktu widzenia badacza procesów zachodzących w organizacjach pojawienie się terminu „dzielenie się wiedzą" nie wniosło wiele nowego. Dzielenie się wiedzą to komunikacja między ludźmi służąca uczeniu się wspierana przez odpowiednią kulturę organizacyjną. Z drugiej strony czasownik „dzielenie się" wprowadza pewną nową jakość, ponieważ po pierwsze odwołuje się do pozytywnych wartości humanistycznych – itp. solidaryzmu, a po drugie, dobrze oddaje istotę zasobu, jakim jest wiedza, tzn. przekazanie wiedzy nowemu odbiorcy nie pozbawia dostępu do niej jej posiadacza. Thomas Davenport i Laurence Prusak zaproponowali ideę „rynków wiedzy" dla opisania zjawiska „dzielenia się wiedzą"[4]. Jakość działania rynku wiedzy w organizacji zależy od czynników kulturowych i politycznych.

Pomiar wiedzy to zestaw zasad i modeli pomiarowych służących wycenie wartości aktywów niematerialnych. W literaturze możemy odnaleźć kilkadziesiąt modeli pomiaru wiedzy. Żaden z nich nie daje odpowiedzi na to jak precyzyjnie zmierzyć wiedzę, lecz wynika to z natury obiektu pomiaru. Wiedzę możemy mierzyć tylko w oparciu o jej fi-

[1] Riitta Suurla,Markku Markkula, Olli Mustajärvi, *Developing and Implementing Knowledge Management in the Parliament of Finland*, Oy Edita Ab Helsinki, Finland, 2002, s.79-80.

[2] E. Rogers, Diffusion of Innovations. Wyd. III, The Free Press, New York 1983 w: Riitta Suurla,Markku Markkula, Olli Mustajärvi, *Developing and Implementing Knowledge Management in the Parliament of Finland*, Oy Edita Ab Helsinki, Finland, 2002, s.80.

[3] P. Sammons, *Buying Knowledge. Effective Acquicition of External Knowledge*, Gower, Burlington 2005, s. 80.

[4] Za: E. Orna, *Making Knowledge Visible*, Gower, Aldershot 2005, s. 44.

zyczne artefakty. Tym niemniej istnieje jeszcze spore pole do inwencji w zakresie tworzenia narzędzi pomiarowych, które oferują lepszy niż obecnie stosowany stosunek nakładów potrzebnych do wykonania pomiaru a jego efektów.

Podsumowanie

Jak zauważył Malcolm Gladwell opisując znaczenie skutecznego dowództwa: *„dowódca nie musi znać ciśnienia atmosferycznego, ani siły wiatru, ani temperatury. Musi znać prognozę. Jeśli zdobywanie informacji pochłonie nas za bardzo, zaczniemy w tym wszystkim tonąć"*. Zarządzanie wiedzą powinno zmierzać ku stworzeniu nowej dyscypliny zarządzania organizacjami, która całkowicie będzie abstrahowała od zasobów materialnych dokładnie w taki sam sposób jak XIX-wieczny bilans abstrahował od zasobów niematerialnych. Punktami wyjściowymi do stworzenia takiej teorii przedsiębiorstwa opartego na wiedzy powinny być:

a. Pracownik wiedzy z jego unikatową wiedzą ekspercką.
b. Zasoby wiedzy skodyfikowanej.
c. Kultura organizacyjna.
d. Narzędzia pomiaru i kontroli.

W oparciu o tak sformułowane filary można by było rozpocząć tworzenie teorii przedsiębiorstwa **opartego na wiedzy.** Wśród cech takiego przedsiębiorstwa warto wymienić m.in.:

- Wytwarzanie produktów bądź usług o wysokiej wartości dodanej.
- Wysoki, przekraczający 30% udział eksportu w sprzedaży.
- Zaangażowanie pracowników w publikowanie wyników badań w czasopismach naukowych.
- Duży udział wydatków na badania i rozwój w przychodach.
- Wysoki poziom wydatków na szkolenia i inne formy doskonalenia zawodowego pracowników.
- Wysoki poziom wykorzystania oraz inwestycji w technologie informatyczne (ICT).
- Wysoki odsetek pracowników z wyższym wykształceniem, w tym osób z tytułem doktora.
- Aktywne zaangażowanie w sieci powiązań (np. lokalizacja w clusterze przemysłowym (gronie), udział w międzynarodowych programach naukowych takich, jak Siódmy Program ramowy, sieć kontrahentów na całym świecie, współpraca z instytucjami naukowymi).
- Aktywność pracowników w zakresie publikacji wyników badań w czasopismach naukowych.
- Wysoka reputacja w środowisku wynikająca z unikatowości i innowacyjności wytwarzanych usług bądź produktów.
- Wysoka liczba patentów zgłoszonych przez pracowników organizacji w Europejskim, Amerykańskim i Japońskim Urzędzie Patentowym.
- Posiadanie w składzie osobowym pracowników i stażystów zagranicznych.
- Takie przedsiębiorstwa zdominują krajobraz ekonomiczny krajów wysokorozwiniętych w XXI wieku.

Literatura:

1. www.virtualanthropology.com
2. Detergent can be so much more, Businessweek, May 1, 2006.
3. W.L.P. Wong, The Tacit Nature of Design knowledge, Technology Analysis & Strategic Management, Abington, 12/2000,Vol.12, Issue 4.
4. K.Parsaye, M.Chignell, Iteligent Databases, John Wisley&Sons, Inc, New York, 1989.
5. A. Niedek, Antropologia bez znaczenia, Wprost, 23 lipca 2007.
6. Malcolm Gladwell, Błysk, Zysk i s-ka, Warszawa 2007.
7. David S. Landes, BOGACTWO I NĘDZA NARODÓW. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA.

Summary

Reflections on knowledge management

Abstract: The proliferation of ideas and concepts on knowledge management (KM) lost its impetus In the late 1990's. The 'spiritual leaders' of the KM movement such as Karl-Erik Sveiby or Leif Edvinsson did not find many followers. Instead a large number of 'KM peddlers' overtook the movement, especially representing the IT industry.

The main theoretical pillars of KM are: 1) The knowledge worker, 2) The process of codification/personalization of knowledge, 3) A knowledge-friendly organizational culture, 4) Knowledge measurement.

An important contribution of KM into the current management thinking is the appreciation of the tacit knowledge. In the global economy people still refer to 'shop for knowledge in the corner shop'. The proliferation of IT has not diminished the role of experts. An experienced, intelligent and well-educated professional is still more valued than a technician with the access to the most powerful database.

In the near future the experts in social science such as anthropology or sociology will play the first fiddle In the KM projects.

Knowledge management should break away from the industrial paradigm o fan enterprise. At the dawn of industrial revolution the manufacture (production plant) was as abstract idea as the knowledge-based enterprise still is (at least for the accounting purposes).