

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

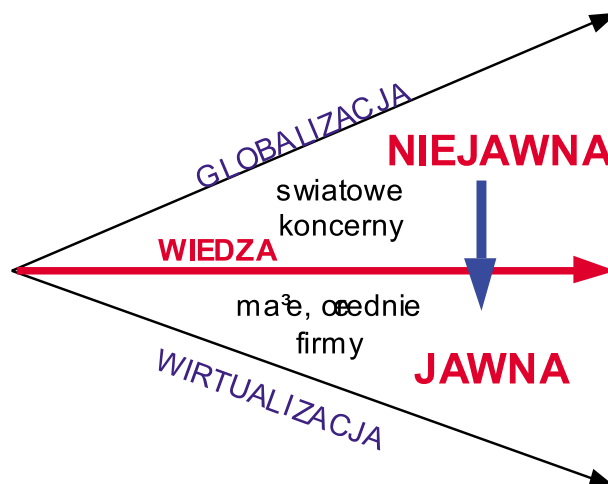
Wprowadzenie w firmie zarządzania wiedzą wymaga pozyskania do współpracy wszystkich pracowników, a przede wszystkim przełamania ich niechęci do dzielenia się wiedzą. Pozyskaną wiedzę należy następnie przetworzyć w wersję dokumentową – papierową bądź elektroniczną.

Wiedza to dość niejednoznaczny termin, który sprowadza się do pytania: jak poprawnie i wiarygodnie weryfikować zgodność zawartości naszego umysłu – spostrzeżeń, teorii i przekonań z rzeczywistością. Wiedza kształtuje się w umyśle ludzi i jest skutkiem uporządkowania informacji, pozwalającym na tworzenie pewnych reguł czy uogólnień. Jest też rozumiana jako istniejący w świadomości ludzi byt abstrakcyjny, powstający przez gromadzenie informacji o rzeczywistości. Często mylone są pojęcia: dane, informacja, wiedza. Z wiedzą mamy do czynienia wówczas, gdy informacje z podręcznika lub bazy danych zostają przeniesione do naszego umysłu i stają się podstawą naszego zachowania w społeczeństwie, naszej kultury organizacyjnej lub decyzji w miejscu pracy. Wiedza odnosi się zatem do ludzkiego umysłu, a nie do nośników informacji.

Wiedza w przedsiębiorstwie dzieli się na jawną, to jest taką, do której można uzyskać dostęp oraz niejawną, tzn. nie wyartykułowaną, która nie jest dostępna dla wszystkich. Wiedza niejawna istnieje jedynie w umyśle człowieka, zaś jawna jest wyrażona w postaci znakowej. Wiedza niejawna jednak jest tym zasobem, który pozwala firmom wygrywać walkę konkurencyjną, bowiem ona **dotyczy tych technologii i koncepcji, które są unikatowe i pozwalają na produkowanie najlepszych produktów czy świadczenie wyjątkowych usług.**

KTO TWORZY WIEDZĘ NIEJAWNĄ?

Wiedzę niejawną, najbardziej wartościową, tworzą wielkie koncerny, posiadające odpowiednie zaplecze – potencjał badawczo-rozwojowy, technikę i technologie oraz powiązania kooperacyjne, bądź odpowiednie kapitały, by za nią zapłacić. Przestały istnieć przedsiębiorstwa samowystarczalne – punkt ciężkości przeniósł się z wytwarzania produktów i usług na kreowanie wartości. Wartość firmy zależy współcześnie od możliwości tworzenia przez nią wartości przydatnych do kreowania wiedzy. Duże przedsiębiorstwa pozyskują więc do współpracy małe i średnie firmy, które wykonują funkcje pomocniczo-wspierające, stając się uzależnionymi od centralnej firmy, mającej wspomniany już potencjał do tworzenia oryginalnej własnej wiedzy niejawnej, która następnie stopniowo jest przekazywana otoczeniu.



Schemat transferu wiedzy niejawnej i przekształcenie w wiedzę jawną

Wiedza zintegrowana na poziomie małych i średnich firm – a takimi są w większości podmioty sektora turystycznego – może być tworzona w tzw. miękkim obszarze gospodarowania, obejmującym stosunki z klientami, kulturę organizacyjną, komunikowanie, marketing, atmosferę współpracy itp. Jak twierdzi K. Perechuda w swojej książce „*Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*” rolę pierwszoplanową zawsze będą odgrywać duże koncerny światowe, ulokowane na wektorze globalizacji, firmy zaś małej i średniej wielkości, zlokalizowane na wektorze wirtualizacji, są zmuszone w zakresie nowej technologii „łykać” wiedzę zapożyczoną od gigantów gospodarczych.

W każdym przedsiębiorstwie – również w małym i średnim – funkcjonuje równolegle wiedza jawna i niejawna. Przy czym, jak wykazują badania prowadzone w różnych miejscach na świecie, zazwyczaj w przedsiębiorstwach przeważa wiedza niejawna (ukryta). W wielu firmach obserwuje się zjawisko niechęci utraty czegoś, czego mogą być wyłącznym posiadaczem. Tymczasem w przypadku wiedzy, podstawowym warunkiem jest dzielenie się nią. Istnieje oczywiście niebezpieczeństwo wykradania wiedzy jako wartości intelektualnej, dlatego należałoby się przed tym odpowiednio zabezpieczyć. **Należy pamiętać, że kto ma większą wiedzę, ten z tych samych danych więcej osiągnie.** Poza tym wiedza jest zbiorem pewnych metod interpretacji. Stąd wiedzę niejawną, która funkcjonuje w przedsiębiorstwie, w umysłach pracowników, należy pozyskać i przetwarzać.

JAK POZYSKAĆ I PRZETWORZYĆ WIEDZĘ NIEJAWNĄ?

Według badań amerykańskich:

- firmy z listy Forbes 500¹ tracą rocznie ok. 64 mln USD z powodu nieefektywnego współdzielenia wiedzy,
- ponad 50 proc. czasu pracownicy spędzają na poszukiwaniu informacji,
- 7–20 proc. czasu pracownicy tracą odpowiadając na powtarzające się pytania swoim współpracownikom,
- mniej niż 20 proc. informacji jest właściwie używanych przez pracowników.

Więcej niż połowa firm z listy 1000 najlepszych przedsiębiorstw magazynu „Fortune” wdrożyła systemy zarządzania wiedzą, przez co stała się źródłem szczególnego zainteresowania wśród liderów rynkowych we wszystkich gałęziach gospodarki. Udana wdrożenie pozwala połączyć ludzi - ich umiejętności i doświadczenie oraz kulturę organizacyjną a także procesy i technologię organizacji w jeden system, skoncentrowany wokół użytkownika, obejmujący jednak całe przedsiębiorstwo. Dlatego tak ważnym jest zarządzanie wiedzą (*knowledge management*), czyli proces przekształcania aktywów intelektualnych w wartość przedsiębiorstwa. Do zadań zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie należą następujące operacje dokonywane z wiedzą: tworzenie, identyfikowanie, gromadzenie, indeksowanie, kodyfikowanie, organizowanie, ocena, dostęp, uzyskanie efektu synergii na wiedzy organizacji, ułatwiającej przechowywanie, dystrybucję i ponowne używanie.

W prostym rozumieniu **zarządzanie wiedzą to proces zmiany wiedzy istniejącej w przedsiębiorstwie z trudnej do sparametryzowania formy (np. doświadczenia pracowników) do postaci łatwo dostępnych źródeł – np. plików systemu komputerowego.** W rezultacie zarządzania wiedzą następuje stopniowa zamiana wiedzy niejawnej w wiedzę jawną. Wprowadzenie zarządzania wiedzą wymaga pozyskania do współpracy wszystkich pracowników firmy – przede wszystkim zaś przełamania ich niechęci do dzielenia się wiedzą. Pozyskaną wiedzę należy następnie ujarzmić, czyli przetworzyć w wersję dokumentową (papierową bądź elektroniczną).

DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ²

Przy dzieleniu się wiedzą oprócz zaufania opartego na dobrej wierze (*benevolence-based trust*) istotną rolę odgrywa także zaufanie oparte na kompetencji (*competence-based trust*). Ten rodzaj zaufania odnosi się do relacji, w której jednostka wierzy, że inna osoba posiada wiedzę w danym obszarze. Kiedy ufamy innym, także otrzymujemy zaufanie w zamian, co staje się spoiwem relacji między pracownikami, umożliwia otwarte komunikowanie. Podobnie dzieje się w relacjach między szefem firmy a jego pracownikami. Aby wiedza mogła swobodnie przepływać, relacje między ludźmi muszą się opierać na poczuciu więzi, co nie jest możliwe w sytuacji, gdy pracownicy nie wierzą w dobrą wolę tych, co „na górze”. Przyczyną niesprawnego przepływu informacji często jest raczej brak wspólnego języka, także zaufania i przyjaznych stosunków, niż niechęć do komunikowania się. Często też strach jest czynnikiem ograniczającym swobodne komunikowanie się z przełożonymi.

Bez wzajemnej pomocy nie ma swobodnej wymiany wiedzy, a postawy i zachowania rywalizacyjne niszczą chęć wzajemnej pomocy. Wypowiedzi przedstawicieli najlepszych na świecie firm innowacyjnych, jak np. 3M wskazują, że większość nowych produktów powstaje dzięki nieformalnej współpracy osób na wyższych szczeblach, gotowych poświęcić więcej czasu na pracę wykraczającą poza przydzielone im zadania. Inaczej wypowiadają się przedstawiciele wyższych szczebli zarządzania w badanych przedsiębiorstwach. Wiedzę, którą zdobyli dzięki wykształceniu i własnej pracy postrzegają jako *kapitał*, raczej chcą ją zatrzymać dla siebie niż pomagać w rozwoju innym pracownikom, zwłaszcza gdy wykracza to poza przydzielone im zadania.

Takie postawy wobec dzielenia się wiedzą, zazwyczaj oparte na rywalizacji utrudniają przepływ wiedzy. Współzawodnictwo prowadzi do ukrywania informacji i wiedzy, ponieważ każdy chce być ekspertem i uchodzić za mądrzejszego od innych. Ponadto istnieje bardzo rozpowszechnione przekonanie, że posiadanie informacji na własność jest źródłem władzy. Ukrywanie informacji i wiedzy ogranicza możliwość poznawania tego, co robią inni i jak to robią. W rezultacie zakres dzielenia

się wiedzą jest niewielki, bo współzawodnictwo o szacunek, status i uwagę dyrekcyj, klóci się z dzieleniem się wiedzą.

PRZEPŁYWY WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Rozmowy, jakie ludzie prowadzą ze sobą w przedsiębiorstwach mają ogromny wpływ na przepływ wiedzy. Jeśli ludzie nie komunikują się, nie mogą uzgadniać swoich pomysłów, a wiedza przyjmuje postać odseparowanych wysepek. Jednym z warunków efektywnego przepływu wiedzy są relacje, w których pracownicy wzajemnie na siebie wpływają. Bez zaufania, wzajemnej pomocy, aktywnej empatii, odwagi oraz łagodności w osądzaniu innych nie ma swobodnej wymiany wiedzy. Współzawodnictwo niszczy chęć wzajemnej pomocy i tworzy środowisko, które zniechęca ludzi do dzielenia się wiedzą. Istotą współzawodnictwa jest bowiem ubieganie się o osiągnięcie celu, wyścig, w którym sukces jednej osoby (firmy) wymaga porażki innych. Wszystko to tworzy grę o sumie zerowej, w której sukces czy nagroda jednej osoby czy działu muszą wiązać się z porażką innych.

Budowanie sieci przepływu wiedzy polega w dużym stopniu na kształtowaniu pozytywnych postaw wobec dzielenia się wiedzą, kiedy ludzie chcą się dzielić wiedzą dla korzyści innych i całej organizacji. Menadżerowie mogą odgrywać istotną rolę w tym procesie. Przede wszystkim mogą kształtować pozytywne postawy wobec dzielenia się wiedzą poprzez:

- Powiązanie dzielenia się wiedzą z systemem motywacyjnym i systemem wynagrodzeń ze szczególną koncentracją na troście w relacjach interpersonalnych, (w szczególności opracowanie zachęty do dzielenia się wiedzą).
- Opracowanie programów mentoringu, które dają pracownikom wyższych szczebli zarządzania odpowiedzialność za pomaganie młodszym pracownikom w rozwoju ich potencjału.
- Gotowość do bycia otwartym i ufnym oraz odwagę jako wyraźnie uznawane wartości przez najwyższe kierownictwo oraz jako oczekiwania wobec zachowań członków organizacji.
- Opracowanie programów szkoleniowych, które pokażą członkom organizacji, jak troszczyć się o współpracowników, jak służyć im pomocą, prezentować osobiste przemyślenia oraz przyjmować nowe pomysły przy zastosowaniu łagodniejszego osądu.
- Prezentowanie projektów oraz inne formy dialogu zorientowanego na uczenie się i dzielenie się doświadczeniami i wiedzą między pracownikami oraz zachęcanie do osobistego rozwoju, do odważnego zadawania pytań.
- Łączenie wiedzy poprzez stwarzanie sytuacji, w której ludzie z różnym doświadczeniem, wykształceniem i umiejętnościami dzielą się wiedzą w celu wypracowania nowych pomysłów oraz lepszych rozwiązań.

Tak więc, zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie współcześnie nie jest ani modą, ani zbytkiem – jest koniecznością.

DR HAB. JACEK SZOŁTYSEK

Autor jest pracownikiem Katedry Logistyki Ekonomicznej Akademii Ekonomicznej w Katowicach

- 1 Forbes – amerykański miesięcznik o tematyce biznesowej, założony w 1917 przez B.C.Forbesa. W codziennym życiu Forbes kojarzy się z listami zawierającymi ludzi najbogatszych na ziemi, czyli: Forbes 400, lista najbogatszych ludzi w USA; lista najbogatszych ludzi świata oraz Forbes 500, czyli lista największych spółek świata. Pomimo, że majątek czasami trudno oszacować, listy Forbesa są uznawane za pewne źródło informacji.
- 2 Opracowano na podstawie wyników badań: Postawy wobec dzielenia się wiedzą a przepływ wiedzy w przedsiębiorstwach. Raport z polskich badań, zaprezentowanych na stronie <http://www.republika.pl/>