

**Agnieszka Natalia RYBIŃSKA**

Uniwersytet Warszawski, Polska

## **Zarządzanie wiedzą a zmiany cywilizacyjne**

W dobie recesji lat 80. wraz z rozwojem technologii informatycznych dostrzeżona została wartość wiedzy oraz bogactwo pochodzące z posiadanej przez organizację wiedzy i jej aktywów niematerialnych [zobacz więcej na temat wartości aktywów niematerialnych w: Lev 2007: 86–99 i wykorzystywania zasobów niematerialnych w: Ulrich, Smallwood 2008: 102–114]. Zaczęto postrzegać innowacyjność jako klucz do sukcesu i szukać nowych dróg zbierania, przekazywania i zachowywania wiedzy [zobacz więcej na temat cech innowacyjnych przedsiębiorców w: Dyer, Gregersen, Christensen 2010: 66–77; na temat różnic w postrzeganiu innowacyjności przez polskich i światowych przedsiębiorców w: Stokalski 2009: 17–19; na temat innowacyjności w trudnych czasach w: Chesbrough, Garman 2010: 46–59 i na temat destruktywności kreatywności w: Levitt 2008: 158–167].

Zarządzanie wiedzą jest odpowiedzią na społeczne i ekonomiczne trendy, tj. globalizację, informatyzację i spojrzenie na organizację z poziomu wiedzy [Prusak 2001: 1002–1007]. L. Prusak zaznacza, że globalizacja wymusza na organizacjach tworzenie wciąż nowych produktów i usług w coraz krótszym czasie na coraz większych rynkach. Tu pojawia się pytanie o to, co organizacja wie o nowych dla siebie rynkach, czego nie wie, a co powinna wiedzieć. Wszechobecna informatyzacja skutkuje podniesieniem wartości tego, czego nie da się skodyfikować, tj. oceny, innowacyjności czy rozsądku. Spojrzenie na organizację z poziomu wiedzy zawiera się głównie w jej utajonej i specyficznej dla danej organizacji wiedzy, którą powinna umiejętnie zarządzać [zobacz więcej na temat zmian w podejściu do zarządzania w: Drucker 2006: 7–27].

W zarządzaniu wiedzą zbiega się teoria z praktyką [na podstawie Prusak 2001: 1002–1007]. Z teoretycznego punktu widzenia w naukach ekonomicznych zaczęto dostrzegać zależność pomiędzy procesem uczenia się a przekazem wiedzy utajonej. Z socjologicznego punktu widzenia zauważono, że wiedza istnieje i rozwija się głównie w strukturach wewnętrznych sieci i społeczności, ponieważ ludzie lepiej uczą się jeden od drugiego. Z kolei z filozoficznego i psychologicznego punktu widzenia zaczęto zastanawiać się nad naturalnymi procesami kognitywnymi, tj. nad przyczyną i sposobem, w jaki ludzie się uczą, ponieważ przekazywanie wiedzy to nie mechaniczny proces, ale kwestia woli i motywacji. Z praktyki zarządzania informacją wywodzi się inne spojrzenie na wartość informacji, już nie ile, ale jak. Różne dane mają swoje źródła

i wartość, dlatego też powinny być odmiennie traktowane. Nie chodzi już tylko o dostępność danych, ale o ich funkcję użytkową. Zmiana w jakości dotyczy nie tylko procesów wytwórczych, ale także tych trudno mierzalnych i definiowalnych. Podejście do kapitału ludzkiego skupiało uwagę na jednostce, tymczasem zarządzanie wiedzą skupia się na kolektywie zwiększającym efektywność organizacji.

Zarządzanie wiedzą to dziedzina nauki mająca bardzo duże znaczenie, ponieważ samo gromadzenie wiedzy już nie jest wystarczające [zobacz więcej na temat nowego podejścia do ekonomii w: Ariley 2009: 28–35]. Kluczowym aspektem zarządzania staje się jej umiejętne ocenianie oraz przekazywanie, tzn. dostarczanie i otrzymywanie właściwych informacji w określonym miejscu i czasie [zobacz więcej na temat znaczenia informacji w organizacji w: Drucker 2009: 102–117; na temat unikania nadmiaru informacji w: Hemp 2009: 178–187; na temat wykorzystywania posiadanych zasobów danych i tworzenia nowej wartości w: Redman 2009: 24–25].

W przypadku zarządzania wiedzą niezwykle ważne jest zdefiniowanie następujących pojęć: wiedza, dane, informacja i mądrość. Wiedza to stan związany z rozumieniem lub umiejętnością wykonywania danej czynności. Wiedza jest zmienna i zależy od nauki [zobacz więcej na temat metod sprawdzania stopnia w jakim organizacja spełnia cechy organizacji uczącej się w: Garvin, Edmondson, Gino 2009: 134–143] i doświadczenia [zobacz więcej na temat utraty zdolności do ciągłej nauki najmądrzejszych ludzi w organizacji w: Argyris 2008: 148–158]. Dane to fakty, które są otrzymywane z otoczenia [zobacz więcej na temat błędów w zarządzaniu wynikami w: Dżurak, Biekionis 2010: 18–23]. Mogą mieć one charakter ilościowy, który zależy od kontekstu, w jakim dana występuje lub jakościowy, który zależy od percepcji. Informacja to ustrukturalizowane dane służące pewnemu celowi i zrozumiałe dla osoby, która je przesyła, jak i dla osoby, która je odbiera. Mądrość to umiejętność wyciągania wniosków z otrzymywanych danych, informacji oraz korzystania z przeszłych doświadczeń [zobacz więcej na temat siły kolektywnej mądrości w: Ayres 2008: 23].

Zarządzanie wiedzą to proces odkrywania, tworzenia, oceniania, dzielenia i uczenia [zobacz więcej na temat realizacji zadań poprzez uczenie się w: Edmondson 2009: 92–103 i na temat uczenia się przez praktykę i doświadczenie w: Sengupta, Abdel-Hamid, Wassenhove Van 2008: 125–133]. Jest to część procesu związanego z zarządzaniem organizacją i ze wszystkimi obszarami zarządzania. Celem zarządzania wiedzą jest przede wszystkim zwiększenie przewagi konkurencyjnej organizacji [zobacz więcej na temat wpływu nowych mediów na budowanie i zarządzanie doświadczeniami klientów w: Schmitt 2010–2011: 42–43]. Proces ten jest w znacznej mierze oparty na technologii i kanałach komunikacji interpersonalnej.

Z jednej strony technologia, czyli narzędzia zarządzania wiedzą pozwalają na przetwarzanie wiedzy, z drugiej strony zarządzanie wiedzą to także zarządzanie kulturą organizacyjną. Za przykład może tu posłużyć model SECI, tzn. model socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji i internalizacji wiedzy, zarówno wiedzy jawnej, jak i wiedzy utajonej [zobacz więcej na temat zarządzania wiedzą w: Nonaka 2008: 158–167].

Wiedza jawna to wiedza, którą można zapisać w formie języka (np. znaków lub symboli) i przechowywać, a tym samym z łatwością przekazywać innym. Wiedza utajona to inteligencja, doświadczenia i umiejętności, które niezwykle trudno jest skodyfikować i przekazać innym. Socjalizacja polega na przetwarzaniu wiedzy utajonej w inną wiedzę utajoną. Eksternalizacja polega na przetwarzaniu wiedzy utajonej w wiedzę jawną. Kombinacja polega na przetwarzaniu wiedzy jawnej w nową wiedzę jawną. Internalizacja polega na przetwarzaniu wiedzy jawnej w wiedzę utajoną.

Jest to niezwykle trudny proces, dlatego też bardzo istotne jest tworzenie kanałów informacyjnych w organizacji, polegających np. na spotkaniach ekspertów w celu wymiany doświadczeń wspólnoty praktyków czy zaplanowanie właściwego procesu uczenia się, tak aby wynikiom poświęcić więcej uwagi i przewartościować przyszłe strategie, tj. uczenie dwupętłowe. W przypadku uczenia jednopętłowego jednostka czy organizacja nie zmienia swojego podejścia do rzeczywistości. Wiąże się to z dużym prawdopodobieństwem pojawienia się podobnego błędu w przyszłości lub brakiem odpowiedniej reakcji na sytuację podobną do sytuacji, która już się kiedyś pojawiła.

Zarządzanie wiedzą jest także nieodłącznym elementem organizacji uczącej się, czyli organizacji, gdzie cele i misja organizacji są podzielane przez jej członków i która wytwarza techniki służące rozwiązywaniu problemów w odpowiedzi na otrzymywane nowe informacje. Natomiast uczenie organizacyjne to proces identyfikacji i naprawy błędów, to zdolność organizacji do nauki na własnych błędach i wyciągania wniosków. Przytoczone spostrzeżenia potwierdzają ciągły proces kształtowania się zarządzania wiedzą na skutek zmian cywilizacyjnych.

## Literatura

- Argyris C. (2008), *Naucz mądrych ludzi, jak należy się uczyć*, „Harvard Business Review Polska”, nr 3(61).
- Ariley D. (2009), *Schyłek tradycyjnej ekonomii*, „Harvard Business Review Polska”, wydanie specjalne: *Zarządzanie 2.0*, nr 12/1(82/83).
- Ayres I. (2008), *Wykorzystaj nieświadomą mądrość tłumu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 12(70).
- Chesbrough H.W., Garman A.R. (2010), *Otwarta innowacyjność: recepta na trudne czasy*, „Harvard Business Review Polska”, nr 11(93).

- Drucker P. (2006), *Nadchodzi nowa organizacja* [w:] *Zarządzanie wiedzą*, „Harvard Business School Press”, Xelion, Gliwice.
- Drucker P. (2009), *Informacje, których menedżerowie naprawdę potrzebują* [w:] *Sztuka zarządzania według Petera Druckera*, red. W. Jankowski, wydanie specjalne, „Harvard Business Review Polska”.
- Dyer J.H., Gregersen H.B., Christensen C.M. (2010), *DNA innowatora*, „Harvard Business Review Polska”, nr 11(93).
- Dzurak P., Biekionis G. (2010), *Błędy w zarządzaniu wynikami firmy*, „Harvard Business Review Polska”, nr 10(92).
- Edmondson A.C. (2009), *Chcesz być konkurencyjny? Musisz się uczyć*, „Harvard Business Review Polska”, nr 10(80).
- Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. (2009), *Czy kierujesz organizacją uczącą się?*, „Harvard Business Review Polska”, nr 3(73).
- Hemp P. (2009), *Śmierć od nadmiaru informacji*, „Harvard Business Review Polska”, wydanie specjalne: *Zarządzanie 2.0*, nr 12/1(82/83).
- Lev B. (2007), *Niematerialne aktywa: niedoceniana broń w walce z konkurencją*, „Harvard Business Review Polska”, nr 9(55).
- Levitt T. (2008), *Kreatywność to nie wszystko*, „Harvard Business Review Polska”, nr 1(59).
- Nonaka I. (2008), *Firma kreująca wiedzę*, „Harvard Business Review Polska”, nr 4(62).
- Prusak L. (2001), *Where Did Knowledge Management Come From?*, „IBM Systems Journal”, nr 40(4).
- Redman T.C. (2009), *Spraw, aby dane pracowały dla ciebie*, „Harvard Business Review Polska”, nr 3(73).
- Schmitt B. (2010–2011), *Niedoceniona sztuka budowania doświadczeń* (Wywiad), „Harvard Business Review Polska”, nr 12/1(94/95).
- Sengupta K., Abdel-Hamid T.K., Wassenhove Van L.N. (2008), *Pułapki doświadczenia*, „Harvard Business Review Polska”, nr 11(69).
- Stokalski B. (2009), *Innowacyjność w polskich firmach*, „Harvard Business Review Polska”, nr 3(73).
- Ulrich D., Smallwood N. (2008), *Ukryta żyła złota: optymalne wykorzystanie zasobów niematerialnych*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5(63).

## **Streszczenie**

Zarządzanie wiedzą jest wielowymiarowym procesem odkrywania, tworzenia, oceniania, dzielenia się i uczenia się wiedzy. Stanowi część procesu związanego z zarządzaniem organizacją. Celem zarządzania wiedzą jest przede wszystkim zwiększenie przewagi konkurencyjnej organizacji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie informacją, wiedza, społeczeństwo informacyjne.

## **Management and the changes of civilization**

### **Abstract**

Knowledge management is a multidimensional process of managing organizational knowledge, that is discovering, evaluating, capturing, presenting, sharing and creating new knowledge. The objective of knowledge management is to effectively achieve organizational goals and increase competitive advantage.

**Key words:** information management, knowledge, information society.