

dr inż. Henryk Wyrębek

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny
w Siedlcach

Zarządzanie wiedzą w organizacjach zhierarchizowanych Knowledge management in hierarchical organizations

Streszczenie: *Istotną cechą współczesnej organizacji w tym organizacji zhierarchizowanej jest ich sformalizowanie. Podstawowe cele, struktury, procedury, technologie, zasady funkcjonowania zapisywane są zwykle w dokumentach organizacyjnych¹. Cele przedstawiane są w statutach, struktury organizacyjne i zasady działania - w regulaminach, księgach służb i graficznych schematach, procedury - w instrukcjach. Formalizacja ustala, utrwala i czyni czytelnym ład wewnętrzny organizacji, ale jednocześnie usztywnia jej funkcjonowanie i utrudnia procesy adaptacyjne. Proces zarządzania wiedzą w organizacjach zhierarchizowanych może przyczynić się do złagodzenia tych mankamentów. W artykule przedstawiono znaczenie zarządzania wiedzą w działalności organizacji zhierarchizowanej.*

Słowa kluczowe: cechy wiedzy, kryteria podziału wiedzy, konwersja wiedzy, komunikacja.

Abstract: *An important feature of a modern organization in the hierarchical organization is its formalization. Basic objectives, structures, procedures, technologies, principles of operation are typically stored in the organizational documents. Objectives are presented in the articles of association, organizational structures and operating principles- in the regulations, service books and graphic patterns, and procedures - in the instructions. Formalization defines, perpetuates and makes clear the internal governance organization, but solidifies its functioning and hinders adaptive processes. The process of knowledge management in hierarchical organizations can help to alleviate these shortcomings. This paper presents the importance of knowledge management in hierarchical organizations.*

Keywords: characteristics of knowledge, criteria for knowledge sharing, knowledge conversion, communication.

Znaczenie wiedzy w zarządzaniu organizacjami

Wiedza jest różnie definiowana w nauce. W psychologii wiedzę określa się jako ogół treści utrwalonych w umyśle ludzkim w wyniku kumulowania doświadczenia oraz uczenia się. W węższym znaczeniu wiedza stanowi osobisty stan poznania człowieka w wyniku oddziaływania na niego obiek-

¹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 47.

tywnej rzeczywistości”². Nowa Encyklopedia Powszechna definiuje wiedzę jako ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystywania.

W ujęciu ekonomicznym traktowana jest dwojako: jako informacja oraz jako aktywa. W pierwszym ujęciu wiedza jest traktowana jako informacja, które mogą być przetwarzane i wykorzystywane do podejmowania racjonalnych decyzji ekonomicznych. W drugim ujęciu stanowi ona dobro ekonomiczne, które może być prywatną własnością i jako towar może być przedmiotem obrotu rynkowego³. Według słownika języka polskiego wiedzę definiuję jako ogół wiadomości zdobytych dzięki badaniom, uczeniu się itp. Ten sam słownika podaje definicję wiedzy jako zasobu informacji z jakiejś dziedziny.

Wiedza, w szerokim rozumieniu to ogół treści utrwalonych w umyśle ludzkim w wyniku kumulowania doświadczenia oraz uczenia się. Obejmuje wszystkie formy świadomości społecznej: naukę, ideologię, religię, magię. W takim ujęciu na wiedzę składa się każdy typ myślenia - od wyobrażeń potocznych do twierdzeń naukowych. Może być prawdziwa lub fałszywa, racjonalna lub irracjonalna. W węższym znaczeniu wiedza stanowi osobisty stan poznania człowieka w wyniku oddziaływania na niego obiektywnej rzeczywistości.

Można wyróżnić kilka podziałów wiedzy:

1. Kryterium wykorzystania wiedzy;
 - a) praktyczną (użyteczną), opartą na doświadczeniu i pozwalającą zmieniać rzeczywistość,
 - b) teoretyczną (naukową), opisującą poszczególne aspekty rzeczywistości.
2. Kryterium doświadczenia empirycznego:
 - a) wiedza „a priori” jest niezależna od zmysłów i dotyczy prawd "absolutnych" lub uniwersalnych jakimi są prawa logiki, prawa matematyki.
 - b) wiedza „a posteriori” jest wiedzą nabytą poprzez zmysły i jej prawdziwość może być obalona poprzez następne obserwacje.
3. Kryterium charakteru wiedzy:
 - a) proporcjonalną - wiedza że np. wiem, że słońce świeci
 - b) habitualną - wiedza jak, umiejętność np. wiem, jak ugotować obiad
4. Kryterium dostępności do wiedzy:
 - a) wiedza w pełni dostępna - wolna,
 - b) wiedza jawna chroniona,
 - c) wiedza niedostępna - utajniona.

² Pondel M., *Wybrane narzędzia informatyczne pozyskiwania wiedzy i zarządzania i wiedzą*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 975, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 372.

³ S. Łobesko, *Systemy Informacyjne w Zarządzaniu Wiedzą i Innowacją w Przedsiębiorstwie*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 33.

Wśród charakterystycznych cech wiedzy wskazuje się na jej⁴:

- dominację wśród pozostałych zasobów,
- niewyczerpalność – wiedza współdzielona rozwija się i przyrasta,
- symultaniczność – może być wykorzystana równocześnie przez wiele osób,
- nieliniowość - zależności między wolumenem zasobów wiedzy a możliwymi do uzyskania korzyściami.

W organizacji wiedza występuje w dwóch postaciach:

- wiedza jawna (znajduje się w posiadaniu jednostek i obejmuje wymiar poznawczy: przekonania, poglądy, paradygmaty oraz wymiar techniczny: umiejętności i kwalifikacje)
- wiedza ukryta (jest niezależna od jej posiadacza – może być przekazywana za pomocą usystematyzowanego i sformalizowanego języka).

Przyswajanie i posługiwanie się wiedzą polega na przekształcaniu wiedzy z jednej formą w drugą. W procesie konwersji wiedzy można wyróżnić cztery fazy: socjalizacja, eksternalizacja, kombinacja i internalizacja.

Pierwszym etapem przyswajania wiedzy przez organizację jest socjalizacja. W trakcie trwania tego etapu wiedza cicha pozostaje wiedzą ukrytą, jednak zmienia się posiadacz tej wiedzy. Głównym celem tego etapu jest przejęcie wiedzy od konkurencji, klienta lub innego podmiotu np. eksperta prowadzącego szkolenie. Etap socjalizacji może także dotyczyć wiedzy członka organizacji, jeżeli jest ekspertem i biegłym w jakiejś czynności, ale nie potrafi w odpowiedni sposób przekazać swojej wiedzy. Nie potrafi on sformalizować swojej wiedzy, więc nie może ona być przekazywane. Jednak dzięki obserwacji, naśladowaniu i próbom inni członkowie organizacji socjalizują wiedzę, aby ją upowszechnić.

Drugim etapem konwersji wiedzy jest eksternalizacja, czyli uniezależnienie wiedzy od osoby. Poprzez metafory, analogie i wzory, posiadacz wiedzy ukrytej dokonuje jej przekazują i umożliwiają jej zapis. Bardzo często efektem tego etapu są dokumenty w formie papierowej lub elektronicznej.

Trzecim etapem konwersji wiedzy jest kombinacja. Przeprowadzana jest w stosunku do wiedzy jawnej i ma na celu uporządkowanie jej, przeniesienie użytecznych elementów między dziedzinami oraz przede wszystkim usystematyzowany rozwój za pomocą dedukcji. Sformalizowana wiedza może być z łatwością przekazywana do odpowiednich komórek organizacyjnych firmy.

Czwartym i ostatnim etapem konwersji wiedzy jest internalizacja. Jest to ponowna zamiana wiedzy jawnej w wiedzę ukrytą, spersonalizowaną. W odróżnieniu od etapu socjalizacji, członkowie organizacji nabywają wiedzę nie bezpośrednio od posiadacza tej wiedzy, ale nabywają ją z zasobów

⁴ Z. Malara, *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace Wydziału Zarządzania UG, Fundacja Rozwoju UG, Sopot 2009, s. 810–811.

organizacji lub ogólnodostępnych publikacji. Wynikiem tego procesu powinno być nabycie umiejętności wymaganych w codziennej pracy.

W organizacji powinien istnieć sprawny system zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą to zespół sformalizowanych sposobów gromadzenia i wykorzystywania wiedzy formalnej oraz wiedzy cichej uczestników organizacji (np. pracowników firmy). Zarządzanie wiedzą, to próba jak najlepszego wykorzystania wiedzy, która jest dostępna w organizacji, tworzenie nowej wiedzy oraz zwiększanie jej zrozumienia⁵. Zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako ogół działań służących identyfikacji, zachowaniu, upowszechnieniu i wykorzystaniu wiedzy jawnej i ukrytej personelu przedsiębiorstwa dla podniesienia sprawności i efektywności działań pracowników⁶.

Istotą rozważań nad znaczeniem procesów zarządzania wiedzą jest fakt, że organizacja nie generuje wiedzy sama. Każda wiedza powstaje w umyśle człowieka, tak też należy patrzeć na wiedzę w organizacji. Bierze ona swój początek w indywidualnym umyśle. Tam jest przetwarzana i to jednostka decyduje, jak wiedza zostanie zastosowana i czy zostanie wyartykułowana. Należy zawsze mieć na uwadze, że początkiem procesu organizacyjnego uczenia się jest inicjatywa jednostki. Zatem sednem procesów zarządzania wiedzą jest wzbogacanie wiedzy jednostek i zachęcanie do pozyskiwania nowej wiedzy. Istotne jest, aby podjęte w tym kierunku inicjatywy były zbieżne z obecnymi i przyszłymi potrzebami organizacji.

Rola komunikacji w zarządzaniu wiedzą w organizacji zhierarchizowanej

Nowa wiedza może być pozyskiwana z zewnątrz, pochodząca z otoczenia, lub wewnątrz. Organizacja powinna ułatwiać pozyskiwanie nowej wiedzy ze źródeł zewnętrznych przez praktykowanie korzystania z wiedzy specjalistycznej (np. firm doradczych), branżowej i ogólnej. Umiejętność pozyskiwania nowej wiedzy z otoczenia nazywa się zdolnością absorpcyjną organizacji. Równie istotne na poziomie indywidualnego pracownika są źródła wewnętrzne, udostępniające już istniejące zasoby wiedzy lub produkujące nową wiedzę wewnątrz organizacji. Wszystkie praktyki pozyskiwania nowej wiedzy włączone w codzienne funkcjonowanie organizacji z czasem stają się integralną częścią kultury organizacyjnej.

Mając na celu to, aby wiedza organizacji przewyższała sumę wiedzy poszczególnych pracowników, niezbędna jest jednak jej artykulacja. Od jednostki zależy, czy zdobyta wiedza zostanie ujawniona i przekazana. Podstawą budowania wiedzy zbiorowej jest dzielenie się wiedzą. Zatem zarządzanie wiedzą w organizacji ma na celu artykulację wiedzy indywidualnej i łączenie jej w wiedzę zbiorową. Może to oznaczać centralnie planowany proces rozpowszechniania wiedzy w części lub całości organizacji lub bardziej spontaniczną wymianę między pracownikami czy zespołami.

Na zarządzanie wiedzą w organizacji składa się wprowadzanie licznych zmian i wdrażanie rozmaitych praktyk i procesów w niemal każdym

⁵ Wikipedia, http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarządzanie_wiedzą, 22.01.2013.

⁶ Encyklopedia Zarządzania, http://mfiles.pl/index.php/Zarządzanie_wiedzą, 14.02.2013.

aspekcie funkcjonowania organizacji. Celowe, świadome kierowanie wszystkimi wymienionymi zmianami i konsekwentne wdrażanie nowych rozwiązań ma na celu najefektywniejsze zarządzanie rzadkim zasobem, jakim jest wiedza.

Wszystkie procesy związane z zarządzaniem wiedzą w organizacji realizowane są poprzez komunikację. Forma i zawartość przekazu ma liczne konsekwencje w zarządzaniu. Inaczej wygląda porozumienie przełożonego z podwładnymi, jeżeli ten uznaje, że dobra komunikacja to przekazywanie informacji, a inaczej jeżeli zakłada on, iż jest to wymiana wiedzy, informacji, wartości, myśli, przekonania i uczuć.

B. Dobek-Ostrowska twierdzi, że komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami⁷. Proces komunikacji jest niepełny, jeżeli jedna strona tylko nadaje przekaz, a nie otrzymuje informacji zwrotnej.

W każdej organizacji zhierarchizowanej zachodzi jednocześnie niezliczona ilość procesów komunikacyjnych na poziomie interpersonalnym, grupowym i międzygrupowym. Czasami procesy te zachodzą na siebie. Najczęściej komunikacja ma postać serii procesów wymiany komunikatów. Tak więc w organizacji tradycyjny model linearny nie wystarcza, aby opisać wielokierunkową, złożoną, zachodzącą w określonym zmiennym środowisku komunikację. Zdecydowanie bardziej pomocny okazuje się model systemowy. W organizacji nadawca i odbiorca są częścią systemu komunikacji, a ich role co chwila się odwracają. Komunikacja przebiega w różnych kierunkach. Podstawową mapą przebiegu procesów komunikacyjnych w organizacji jest struktura organizacyjna.

Na jej podstawie można mówić o: komunikacji pionowej, która przebiega wzdłuż linii podporządkowania hierarchicznego w organizacji; komunikacji poziomej, czyli zachodzącej między pracownikami tego samego szczebla; oraz komunikacji ukośnej i sieciach komunikacyjnych – między pracownikami różnych szczebli i działów. Komunikacja formalna ograniczona jest strukturą organizacyjną, a nieformalna wykracza poza strukturę. Różnią się one zawartością.

Formalna dotyczy wyłącznie spraw zawodowych i przebiega po utartych ścieżkach wyznaczonych przez zespół procedur i zwyczajów danej organizacji w ramach jej struktury organizacyjnej, najczęściej wzdłuż linii podporządkowania hierarchicznego, ale również poprzecznie i ukośnie. Natomiast komunikacja nieformalna najczęściej przebiega między pracownikami tego samego szczebla, choć może również przebiegać ukośnie. Komunikacja nieformalna nie respektuje oficjalnie istniejących kanałów przekazu, lecz wytycza nowe. Zarówno przekaz formalny, jak i nieformalny mają zasadnicze znaczenie dla budowania zasobów wiedzy w organizacji. Wiedza jawna przekazywana jest przede wszystkim drogą oficjalną w orga-

⁷ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 1999, s. 57.

nizacji, natomiast wiedzę ukrytą rozpowszechnia się drogą nieoficjalną i tym samym jest ona mniej uchwytna.

Wiedza w organizacji przepływa w różnych kierunkach. Pierwszym omawianym przypadkiem jest komunikacja w dół. Komunikacja między przełożonym a podwładnym odgrywa najważniejszą rolę w kształtowaniu zasobów wiedzy podwładnego. Cały przekaz spływający z góry nie tylko wyposaża pracownika w niezbędną wiedzę do wykonania wyznaczonej pracy, lecz również wyraża określone oczekiwania wobec pracownika i tym samym umacnia bądź osłabia jego motywację do uczenia się. Bardziej niż w jakimkolwiek innym przypadku, warunkiem koniecznym skutecznego komunikowania w dół jest sprzężenie zwrotne.

Przełożony musi uzyskać informację zwrotną od podwładnego, aby dowiedzieć się, czy przekaz nastąpił i jaką wywołał reakcję. Aby wywołać pożądaną reakcję, niezbędne jest precyzyjne sformułowanie komunikatów i spójny przekaz, który jest autentyczny i wiarygodny.

Tylko wtedy podwładny zostanie zmotywowany do rozwijania wiedzy własnej i zasobów wiedzy organizacji. Komunikacja pionowa w górę jest bezcennym źródłem nowej wiedzy w organizacji. Umożliwia gromadzenie wiedzy z poszczególnych szczebli organizacji w większą całość, kodyfikowanie i przetwarzanie w ogólnodostępne zasoby lub też nowe rozwiązania w organizacji. Zachodzą wówczas procesy artykulacji i kombinacji wiedzy, wspomniane w pierwszej części artykułu. Ten kierunek komunikacji charakteryzuje się jednak najwyższym poziomem barier i trudności wynikających z różnicy statusów poszczególnych pracowników. Nadawca jest uzależniony od odbiorcy w najistotniejszych dla siebie kwestiach, jak: awans, wysokość zarobków czy utrzymanie się na stanowisku. Tak więc nadawca przejawia tendencję do nieprzekazywania negatywnych informacji, ani takich, które w jakikolwiek sposób kwestionują kwalifikacje lub wiedzę przełożonego. Nadawca musi mieć poczucie bezpieczeństwa i wiedzieć, że zgłaszane przez niego pomysły będą rozpatrywane.

Z komunikacją poziomą mamy do czynienia między pracownikami tego samego szczebla. Dotyczy przede wszystkim wymiany wiedzy między pracownikami w zakresie zarówno czynności zawodowych, jak i pomysłów, krytyki, opinii. Odbywa się to głównie poprzez procesy socjalizacji. Pracownicy podpatrują nawzajem od siebie sposób wykonywania czynności i procesów oraz przyswajają tę nową wiedzę z pożytkiem dla organizacji. Korzyścią bezpośrednią sprawnego przebiegu tych procesów jest wzajemna zastępowalność pracowników. W długim okresie korzyści te rosną i poprzez wymianę wiedzy między pracownikami poszczególne działy działają sprawniej, innowacyjnie i przedsiębiorczo.

Komunikacja ukośna przebiega przypadkowo, często układa się w sieci komunikacyjne i, co charakterystyczne, najczęściej jest pomijana jako źródło cennej wiedzy w organizacji. Wymiana wiedzy między pozornie niezwiązanymi ze sobą stanowiskami prowadzi do powstawania oryginalnych spostrzeżeń, pomysłów, nowych rozwiązań. Większa część wiedzy

przeptywającej tymi kanałami to wiedza nieoficjalna, nieformalna. Często są to pogłoski, które szybko się rozprzestrzeniają.

Typy komunikacji mają bezpośredni wpływ na wdrażanie procesów zarządzania wiedzą. Realizowanie procesów zarówno pozyskiwania i rozwijania wiedzy, jak i dzielenia się nią i jej rozpowszechniania odbywa się poprzez procesy komunikacji. W dzisiejszych czasach z pomocą przychodzą nowe rozwiązania wirtualne służące jako platformy wymiany wiedzy.

Najcenniejszą jednak formą wymiany pozostaje zawsze kontakt osobisty i dlatego praktyki dające okazję do dzielenia się wiedzą osobiście powinny być włączone w codzienne funkcjonowanie organizacji zhierarchizowanej.

Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą to suma wszystkich inicjatyw, metod i narzędzi stosowanych w ramach interdyscyplinarnego podejścia zmierzającego do zlokalizowania, pozyskania, rozwijania, zachowania, wykorzystania i dzielenia się wiedzą⁸. Zasadniczym dylematem pojawiającym się przed zarządzającymi dotyczy szeregu kwestii problemowych związanych z pracownikami wiedzy, do których zaliczyć należy:

- kwestię związaną z wyzwoleniem maksymalnych zdolności twórczego myślenia oraz wyzwolenia wybitnych (jednostkowych kompetencji,
- zakres gratyfikacji, bonifikat, motywatorów działania zwiększających chęć świadczenia pracy w ramach jednej organizacji (nieszukiwanie kolejnych ofert pracy z myślą całkowitego opuszczenia organizacji),
- aspekty oceny pracowników wiedzy, związane z brakiem wiedzy pogłębionej ich przełożonych,
- stworzenie mechanizmów emocjonalnych wiązania pracownika wiedzy z organizacją, sprzyjając idei kształtowania lojalności i wzajemnego zaufania⁹.

Za największe utrudnienie i jednocześnie barierę w procesie zarządzania wiedzą w organizacjach zhierarchizowanych uznaje się zespół norm i wyznawanych wartości wyznawanych i akceptowanych przez pracowników składających się na kulturę organizacyjną. Przed zarządzającymi organizacjami zhierarchizowanymi stoi duże wyzwanie związane z zmianą systemu myślenia, postrzegania rzeczywistości i współpracy¹⁰.

⁸ K. Raczkowski, *Zarządzanie wiedzą w administracji celnej. W systemie bezpieczeństwa ekonomiczno-społecznego*, Difin, Warszawa 2010, s. 76.

⁹ K. Perechuda, M. Sobocińska (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008, s. 136.

¹⁰ K. Raczkowski, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 77.

Bibliografia

- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 1999.
- http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarządzanie_wiedzą, 14.02.2013.
- http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarządzanie_wiedzą, 22.01.2013.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.
- Łobesko S., *Systemy Informacyjne w Zarządzaniu Wiedzą i Innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa. Warszawa 2004.
- Malara Z., *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace Wydziału Zarządzania UG, Fundacja Rozwoju UG, Sopot 2009.
- Perechuda K., Sobocińska M. (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008.
- Pondel M., *Wybrane narzędzia informatyczne pozyskiwania wiedzy i zarządzania i wiedzą*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 975, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Raczkowski K., *Zarządzanie wiedzą w administracji celnej. W systemie bezpieczeństwa ekonomiczno-społecznego*, Difin, Warszawa 2010.