

Jan Fazlagić

Innowacyjne ZARZĄDZANIE WIEDZĄ



Difin

Jan Fazlagić

Innowacyjne ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Jan **Fazlagić**

Innowacyjne **ZARZĄDZANIE** **WIEDZĄ**

Difin

Copyright © by Difin SA
Warszawa 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo.

Recenzja:
prof. dr hab. Jakub Brdulak

Redaktor prowadząca:
Anna Rękawek

Korekta:
Monika Baranowska

Projekt okładki:
Łukasz Piotrowski

ISBN 978-83-7930-538-4

Difin SA
Warszawa 2014
00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1
tel. 22 851 45 61, 22 851 45 62
fax 22 841 98 91
www.difin.pl
Księgarnia internetowa Difin: www.ksiegarnia.difin.pl
Skład i łamanie: Jakub Łoś, Edit sp. z o.o., www.edit.net.pl
Wydrukowano w Polsce

Spis treści

Wstęp	11
Rozdział 1. O co chodzi w „zarządzaniu wiedzą”?	13
1.1. Dlaczego to jest ważne?	13
1.2. Kontekst	13
1.3. Jaka jest historia powstania zarządzania wiedzą?	17
1.4. Po co organizacjom „zarządzanie wiedzą”?	19
1.5. Wiedza to nie to samo, co działanie	20
1.6. Od teorii do praktyki zarządzania wiedzą	23
1.7. Podsumowanie	24
Rozdział 2. Między informacją a wiedzą	26
2.1. Dlaczego to jest ważne?	26
2.2. Kontekst	26
2.3. Czym jest wiedza?	27
2.4. Od informacji do wiedzy	29
2.5. Mądrość	34
2.6. Umiejętności – kompetencje – kwalifikacje – nawyki	36
2.7. Nawyki – czyli wiedza i informacja to nie wszystko!	39
2.8. Jak powstają nawyki?	43
2.9. Podsumowanie	44
Rozdział 3. Przeładowanie informacyjne	45
3.1. Dlaczego to jest ważne?	45
3.2. Kontekst	46
3.3. Istota przeładowania informacyjnego	46
3.4. Przyczyny przeładowania informacyjnego	50
3.5. Jak chronić się przed przeładowaniem informacyjnym?	56
3.6. Big data, czyli „duże dane”	59
3.7. Podsumowanie	60

Rozdział 4. Cechy i struktura wiedzy w organizacji	61
4.1. Dlaczego to jest ważne?	61
4.2. Kontekst	61
4.3. Cechy wiedzy	64
4.4. Wiedza ukryta (<i>tacit knowledge</i>)	67
4.5. Kodyfikacja wiedzy	69
4.6. Rodzaje wiedzy (<i>know-x</i>)	74
4.7. Wiedza kolektywna	77
4.8. Wiedza organizacyjna i profesjonalna – czyli „opakowanie i wnętrze”	78
4.9. Podsumowanie	82
 Rozdział 5. Tworzenie wiedzy w firmie	 84
5.1. Dlaczego to jest ważne?	84
5.2. Kontekst	85
5.3. Opis koncepcji	85
5.4. Czym jest innowacyjność?	89
5.5. Czym jest kreatywność?	97
5.6. Kierowanie i motywowanie kreatywnych pracowników	101
5.7. Podsumowanie	109
 Rozdział 6. Dzielenie się wiedzą	 110
6.1. Dlaczego to jest ważne?	110
6.2. Kontekst	111
6.3. Opis koncepcji	112
6.4. Strategie kodyfikacji i personalizacji wiedzy	113
6.5. Bariery dla dzielenia się wiedzą	117
6.6. Model SECI	120
6.7. Strumienie przepływu wiedzy	122
6.8. Podsumowanie	127
 Rozdział 7. Motywowanie do dzielenia się wiedzą	 128
7.1. Dlaczego to jest ważne?	128
7.2. Kontekst	129
7.3. „Chomikowanie wiedzy” – jedna z najczęściej występujących barier dla dzielenia się wiedzą	130
7.4. Jak zwiększyć skuteczność procesów dzielenia się wiedzą?	131
7.5. Rola kultury organizacyjnej	138
7.6. Teorie motywacji a motywowanie do dzielenia się wiedzą	140
7.7. Podsumowanie	144

Rozdział 8. Produktywność pracowników wiedzy	145
8.1. Dlaczego to jest ważne?	145
8.2. Kontekst	145
8.3. Kim są „pracownicy wiedzy”?	146
8.4. Dlaczego pracownicy wiedzy są ważnym elementem nowoczesnego rynku pracy?	149
8.5. Co może zrobić zarząd firmy, aby zwiększyć produktywność pracowników wiedzy?	152
8.6. Ile warta jest koncentracja w pracy?	155
8.7. Podsumowanie	159
 Rozdział 9. Zarządzanie kreatywnością w firmie	 160
9.1. Dlaczego to jest ważne?	160
9.2. Kontekst	160
9.3. Kreatywny pracownik na wagę złota	161
9.4. Czy wielkie pomysły potrzebują dużo czasu?	164
9.5. Jak wykorzystać potencjał kreatywności tkwiący w pracownikach?	170
9.6. Szkolenia i rekrutacja pracowników w kreatywnych firmach	173
9.7. Twórczy klimat w miejscu pracy	176
9.8. Jak motywować kreatywnych pracowników?	178
9.9. Podsumowanie	179
 Rozdział 10. Uczenie się w firmie	 180
10.1. Dlaczego to jest ważne?	180
10.2. Kontekst	180
10.3. Czym jest uczenie się?	181
10.4. Cykl uczenia się	183
10.5. Jak uczą się pracownicy w firmie?	184
10.6. Uczenie się od klientów	186
10.7. Uczenie się na porażkach	186
10.8. Otwartość na uczenie się	188
10.9. Szybkość uczenia się	189
10.10. Pojedyncza i podwójna pętla uczenia się	192
10.11. Pokonywanie przeszkód na drodze do uczenia się w organizacji	194
10.12. Jak zarządzać procesami uczenia się w firmie?	196
10.13. Oduczanie się w organizacjach	197
10.14. Nauka za pomocą rozwiązań e-learningowych	200
10.15. Podsumowanie	202
 Rozdział 11. Środowisko sprzyjające kreatywności i uczeniu się	 203
11.1. Dlaczego to jest ważne?	203

11.2. Kontekst	203
11.3. Regulacje prawne związane z organizacją przestrzeni biurowej	206
11.4. Temperatura pomieszczeń a nasza produktywność	206
11.5. Biuro przyszłości – dylematy związane z projektowaniem i aranżacją	207
11.6. Jak stworzyć biuro przyszłości już dziś?	215
11.7. Co cechuje najlepszych pracodawców na świecie?	217
11.8. Podsumowanie	218
 Blok dydaktyczny. Ćwiczenia warsztatowe i zadania do samodzielnego wykonania	 219
 Dodatek 1. Strategiczne zarządzanie wiedzą	 269
 Dodatek 2. Wiedza z porażek	 274
 Bibliografia	 281
 Spis tabel	 289
 Spis ramek	 291
 Spis rysunków	 293

Podziękowania

Autor składa podziękowania za pomoc w powstaniu tej pracy następującym osobom:

Prof. Grażynie Gierszewskiej za owocną współpracę w ramach studiów MBA w Uczelni Łazarskiego, w której od kilku lat mogę „testować” swoje pomysły dydaktyczne na nauczanie zarządzania wiedzą menedżerów z wieloletnią praktyką.

Prof. Marcinowi Sikorskiemu (Politechnika Gdańska) i Aleksandrowi Sali (Kolibro S.A.) za inspiracje i doświadczenia wyniesione ze wspólnej pracy badawczej.

Prof. Krzysztofowi Rybińskiemu (Akademia Finansów i Biznesu Vistula) za inspirujące dyskusje dotyczące relacji uczelni ze światem biznesu.

Prof. Johnowi T. Greenowi (University of Cambridge) za włączenie do prac w ramach Snowball Project.

Prof. Gunterowi Kochowi (New Club of Paris),
dr Janowi Kozłowskiemu (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego),
dr Piotrowi Korysiowi (Uniwersytet Warszawski),
za erudycję i głębokie inspiracje.

Pani Martynie Grępcie za pomoc w zdobywaniu materiałów.

Pani Annie Rękawek za cenne uwagi oraz opracowanie ostatecznej wersji redakcyjnej pracy.

Wstęp

Książka ta jest podsumowaniem trwających już 20 lat moich poszukiwań mających na celu odkrycie powiązań pomiędzy ludzkimi działaniami a wynikami organizacji, z którymi ci ludzie są związani. Pierwszą próbę zbadania tych relacji podjąłem w trakcie pisania pracy magisterskiej w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w latach 1993–1995. Wtedy to niezbyt ciekawe zadanie polegające na dokonaniu analizy bilansu przedsiębiorstwa Metalplast w Obornikach Wielkopolskich stało się impulsem do głębszej refleksji. Już po kilku wywiadach z pracownikami zarządu tego przedsiębiorstwa oraz przeanalizowaniu dokumentów księgowych, które mi udostępnili, zdałem sobie sprawę, że obraz przedsiębiorstwa zawarty w jego bilansie nijak się ma do bogactwa informacji, jakie można zebrać na jego temat, analizując zdarzanie niezawarte w bilansie. Mniej więcej w tym samym czasie zupełnie niezależnie Leif Edvinsson opublikował na łamach miesięcznika „Forbes” artykuł pod tytułem *BrainPower* (przeczytałem ten tekst dopiero kilka lat później). Kaplan i Norton w 1. połowie lat 90. XX w. stworzyli słynną *Balanced Scorecard*. Słowem, lata 90. były w naukach o zarządzaniu pełne świeżych pomysłów na to, jak lepiej zarządzać przedsiębiorstwem.

Celem zarządzania wiedzą jest zapewnienie środowiska, które stwarza optymalne warunki dla tworzenia, przesyłania i wykorzystania wiedzy. Oznacza to, że *de facto* wiedzą nie można zarządzać w klasycznym rozumieniu tego słowa. Można natomiast tak zarządzać, aby sprzyjać tworzeniu, przesyłaniu i wykorzystaniu wiedzy. Stąd lepiej istotę zagadnienia oddaje określenie „firma przyjazna wiedzy” bądź „firma oparta na wiedzy” niż „firma zarządzająca wiedzą”. Współczesne firmy muszą nauczyć się działać w warunkach „ekonomii wiedzy”, czyli poszukiwać sposobów obniżenia kosztów: produkcji, przesyłania oraz wykorzystania wiedzy. Zarządzanie wiedzą w firmie wymaga połączenia zarządzania ludźmi z zarządzaniem procesami, w których ci ludzie uczestniczą.

Książka, którą oddajemy polskiemu Czytelnikowi, jest pierwszą tak rozbudowaną pracą, łączącą w sobie cechy monografii naukowej i podręcznika. Podręcznik został podzielony na 14 rozdziałów, blok dydaktyczny oraz trzy dodatki.

Blok dydaktyczny zawiera kilkadziesiąt przemyślanych, opartych na moich doświadczeniach scenariuszy ćwiczeń.

Zarządzanie wiedzą jest zjawiskiem dynamicznym. Opisują je procesy, które zachodzą w różnym nasileniu w zależności od zaangażowanych zasobów oraz strategii firmy. Tematyka rozdziałów jest bardzo zróżnicowana, ale wszystkie one mają pewien wspólny mianownik. Jest nim zbiór ośmiu procesów zarządzania wiedzą:

Tworzenie wiedzy (*Knowledge creation*),
Odkrycie wiedzy (*Knowledge Discovery & Detection*),
Organizacja wiedzy (*Knowledge Organization*),
Wartościowanie wiedzy (*Knowledge Assessment*),
Dzielenie się wiedzą (*Knowledge Sharing*),
Ponowne wykorzystanie wiedzy (*Knowledge Reuse*),
Pozyskiwanie wiedzy (*Knowledge Acquisition*),
Ochrona wiedzy (*Protection of knowledge*).

Nawiązuję do nich we wszystkich rozdziałach pracy. Pozwala to zachować dyscyplinę myślenia, o którą trudno w naukach o zarządzaniu, jeśli analizuje się wielowymiarowe zjawiska, a takim jest niewątpliwie zarządzanie wiedzą.

Współczesne firmy muszą nauczyć się działać w warunkach „ekonomii wiedzy”, czyli poszukiwać sposobów obniżenia kosztów: produkcji, przesyłania oraz wykorzystania wiedzy. Zarządzanie wiedzą w firmie wymaga połączenia zarządzania ludźmi z zarządzaniem procesami, w których ci ludzie uczestniczą.

Koty fascynują ludzi od tysięcy lat. Jedną z cech, która budzi zachwyt ludzi, jest niebywała duma i gracia tych zwierząt. Brak spolegliwości, niezależność a jednocześnie trzymanie się zasad (np. higiena, ochrona terytorium itd.). Dla wielu styl życia i charakter kotów są doskonałą metaforą tego, jak zachowują się kreatywni, niezależni intelektualnie pracownicy we współczesnych organizacjach. Zarządzanie pracownikami w dzisiejszych organizacjach jest tak trudnym wyzwaniem jak „zarządzanie stadem kotów”. Z tego właśnie powodu na okładce pojawiły się kocie motywy.

Rozdział 1

O co chodzi w „zarządzaniu wiedzą”?

1.1. Dlaczego to jest ważne?

Współczesne organizacje (zarówno przedsiębiorstwa, jak i urzędy administracji publicznej czy organizacje pozarządowe) w codziennej pracy wykorzystują zasoby własnej wiedzy, a także wiedzy swoich klientów i dostawców usług. Wiedza jest potrzebna do rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, tworzenia innowacji, obsługi klienta, a także zarządzania rozwojem organizacji. Z tego powodu pojawiło się zainteresowanie wiedzą w zarządzaniu (*knowledge focus*). Uzasadnienie jest bardzo proste: „wiedza jest najważniejszym zasobem organizacji, więc powinniśmy nią «zarządzać»” – co oznacza:

- okazać jej zainteresowanie,
- szanować tych, którzy ją posiadają,
- dążyć do jej zdobycia,
- braki w wiedzy traktować jako powód do zmartwień i uznawać za początek kryzysu w organizacji,
- planować rozwój wiedzy w organizacji tak samo jak rozwój samej organizacji.

Dlatego już od ponad 20 lat rozwija się zarządzanie wiedzą. Zarządzanie wiedzą polega na zastosowaniu specjalnych technik i metod w celu usprawnienia zarządzania.

1.2. Kontekst

Zarządzanie wiedzą to sposób postrzegania organizacji. Gdy spojrzymy na organizację przez pryzmat zarządzania wiedzą, zauważymy wiele zjawisk, które nie są „widoczne” np.:

1. Procesy dzielenia się wiedzą, które sprawiają, że wiedza „rozlewa się”¹ w całej organizacji.
2. Inaczej będziemy rozumieć stabilność organizacji i jej perspektywy rozwoju. Kompetentni, zmotywowani do pracy pracownicy, dobra reputacja wśród klientów są zwykle lepszym gwarantem rozwoju firmy niż duże zasoby gotówki na koncie firmy.
3. Kreatywni pracownicy, zatrudnieni w firmie, pracujący w środowisku sprzyjającym ich kreatywności, zapewniają nieustanny strumień nowych pomysłów, które można przekuć na nowe produkty i usługi.

Zarządzanie wiedzą nie jest nowym odkryciem ostatnich lat. Już Lao Tzu (604–531 p.n.e.) mówił: „Trudno jest zarządzać ludźmi, ponieważ posiadają zbyt wiele wiedzy”, zdawał sobie sprawę, że to ludzie są w posiadaniu wiedzy. Nowa jakość, jaką niesie ze sobą zarządzanie wiedzą, polega na zebraniu wielu istniejących od setek lat sposobów zarządzania i opisania ich. Gdyby ktoś zebrał wszystkie, dajmy na to, seledynowe kwiaty rosnące na całym świecie i zebrał je w jednym miejscu, po czym zorganizował wystawę, to nie znaczyłoby, że jest odkrywca albo wynalazcą seledynowych kwiatów. Natomiast sama wystawa z pewnością byłaby wartościowa i unikatowa dla wszystkich miłośników roślin. Podobnie jest z zarządzaniem wiedzą. Studenci uczący się zasad zarządzania wiedzą dzięki tej książce nauczą się tego, jak organizować procesy zarządzania wiedzą i jak analizować zachodzące w organizacji procesy w nowy sposób – sposób, jaki trudno znaleźć w podręcznikach zarządzania wydawanych przed końcem XX wieku². Dzięki pracy praktyków zarządzania i naukowców z wielu krajów udało się pod koniec XX wieku stworzyć zbiór technik i sposobów opisu zarządzania, znanych od wielu lat, który nazywać będziemy „zarządzaniem wiedzą”. W zarządzaniu wiedzą chodzi o obranie specjalnej perspektywy, z jakiej spoglądamy na organizację. Zarządzanie wiedzą przypomina dyrygowanie orkiestrą. Każdy muzyk jest samodzielny, jeśli chodzi o grę na swoim instrumencie, lecz to dyrygent sprawia, że gra orkiestra (rysunek 1).

¹ Rozlewanie się wiedzy (ang. *knowledge spillover*) oznacza, że wiedza ma tendencję do upowszechniania się tak, jak upowszechnia się na przykład moda na rodzaj fryzury lub muzyki.

² Wyjątkiem jest tutaj dorobek austriackiego dziennikarza, który wyemigrował przed II wojnę światową z Europy do Stanów Zjednoczonych. Nie mógł się pogodzić z totalitaryzmem systemu nazistowskiego. W Stanach Zjednoczonych zyskał sławę naukowca, konsultanta i autora wielu przełomowych książek. Już w latach 50. XX wieku zaczął pisać o gospodarce opartej na wiedzy i pracownikach wiedzy. Nazywał się Peter Drucker.

Niezależnie od tego, jakie techniki zarządzania będziemy stosować, należy pamiętać o uniwersalnych prawach, jakie dotyczą zarządzania wiedzą, które zostały przedstawione w ramce 1.

Ramka 1. Siedem zasad zarządzania wiedzą

- **Przepływ wiedzy odbywa się na zasadach dobrowolnych** – nie można go wymusić.
- **Wiemy to, co wiemy tylko wtedy, gdy potrzebujemy wykorzystać naszą wiedzę.** Ludzka wiedza zależy od kontekstu, wymaga bodźców. Im więcej posiadamy wiedzy, tym jesteśmy sprawniejsi. Z kolei komputer wraz ze wzrostem informacji w jego posiadaniu staje się coraz mniej sprawny, aż wreszcie „zawiesza się”.
- **Ludzie bardzo rzadko odmawiają pomocy innym.** Z drugiej strony bardzo często odmawiają kodyfikowania wiedzy „na zapas”. Ważniejsze jest więc łączenie ludzi, niż zmuszanie ich do gromadzenia wiedzy.
- **Ludzie preferują pracę nad wiedzą zdefragmentowaną** – chętnie spędzamy godziny w internecie, lecz nie mamy cierpliwości do przeczytania w tym samym czasie jednej książki.
- **Lepiej uczymy się na błędach niż na sukcesach.** Unikanie porażek jest skuteczniejszą strategią, niż dążenie do powtórzenia sukcesów.
- **Działamy w sposób chaotyczny, bez planu.** Gdy jednak opowiadamy o tym, jak działaliśmy, przedstawiamy ten proces jako logiczny łańcuch decyzji i działań.
- **Wiemy więcej, niż nam się wydaje.** Zawsze powiemy więcej, niż zapiszemy w dokumentcie.

Źródło: D. Snowden, *Rendering knowledge*, http://www.cognitive-edge.com/blogs/dave/2008/10/rendering_knowledge.php, 2008.

W tabeli 1 przedstawiono ten sposób myślenia o zarządzaniu. Po lewej stronie tabeli widzimy przykładowe procesy i obszary funkcjonowania organizacji. Po prawej stronie tabeli dokładnie te same procesy i zjawiska są opisane z perspektywy zarządzania wiedzą. Cały podręcznik ma na celu wyrobienie nawyków, które pozwolą na lepsze zarządzanie zasobami wiedzy w firmie.

Tabela 1. Istota koncentracji na wiedzy

Tradycyjna perspektywa zarządzania		Perspektywa zarządzania wiedzą (<i>knowledge focus</i>)	
Przykładowe procesy i obszary funkcjonowania firmy	Opis	Przykładowe pytania, które kierują nas w stronę „perspektywy zarządzania wiedzą” (<i>knowledge focus</i>)	Perspektywa zarządzania wiedzą (<i>knowledge focus</i>)
Rekrutacja pracowników	Zatrudniamy personel do wykonywania pracy/zadań	Jaką wiedzę powinniśmy importować do organizacji? Co się nam bardziej opłaca: rekrutacja najtańszego pracownika czy rekrutacja najbardziej kompetentnego pracownika?	Wchodzimy w posiadanie wiedzy i umiejętności pracowników

Tradycyjna perspektywa zarządzania		Perspektywa zarządzania wiedzą (knowledge focus)	
Przykładowe procesy i obszary funkcjonowania firmy	Opis	Przykładowe pytania, które kierują nas w stronę „perspektywy zarządzania wiedzą” (knowledge focus)	Perspektywa zarządzania wiedzą (knowledge focus)
Spotkanie z kontrahentem zainteresowanym współpracą z naszą firmą	<i>Spotkajmy się, może zrobimy razem interes...</i>	Jaką wiedzę o naszej firmie posiada kontrahent? Co wie o naszej firmie? Czy kultura organizacyjna jego firmy jest podobna do naszej? Jeśli nie, czy to może powodować konflikty?	<i>Rozwijajmy sieć współpracy, dowiedzmy się, co nowego oferuje rynek; przetestujmy, jak jesteśmy postrzegani w otoczeniu...</i>
Wystąpienie pracownika na konferencji branżowej	Promocja firmy na rynku	Kto będzie obecny na konferencji? Czy uczestnicy konferencji dowiedzą się czegoś o nas? Czy nasz pracownik nawiąże wartościowe kontrakty?	Budowa wizerunku kompetentnego dostawcy, nawiązywanie kontaktów i rozwój sieci
Spotkanie menedżerów średniego szczebla	Omówienie kierunków rozwoju firmy; przedstawienie planów; kierownicy referują postępy we wdrażaniu projektów	Jaka wiedza powstaje w firmie? Jakie są perspektywy rozwoju firmy? Czy w naszej firmie w różnych działach nie są prowadzone prace nad tymi samymi projektami?	Czy nie następuje w firmie „ponowne odkrywanie koła”?; należy unikać sytuacji, gdy w tej samej organizacji prowadzone są prace nad tymi samymi projektami w różnych działach
Udział pracownika w targach branżowych	Orientacja w rozwoju tendencji rynkowych	Co robią nasi konkurenci? Czy technologia, na której nasza firma bazuje, ma perspektywy rozwoju? Czy pojawiają się na rynku technologie, które mogą zagrozić naszym produktom (np. tańsze substytuty)? O czym najczęściej się mówi? Które technologie przestają być popularne? Co mówią prezesi wiodących firm?	Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia; oczekiwanie gwałtownych zmian na rynku, które mogą zagrozić naszej pozycji; nawiązywanie kontaktów i rozwój sieci; weryfikacja naszych własnych poglądów (wiedzy) z poglądami liderów rynkowych

Źródło: opracowanie własne.

1.3. Jaka jest historia powstania zarządzania wiedzą?

Zarządzanie wiedzą powstało w wyniku refleksji nad determinantami produktywności pracowników wiedzy i organizacji opartych na wiedzy³ w latach 80. XX wieku. Chodziło o zaprojektowanie takich systemów pracy, w których kreatywni, dobrze wykształceni pracownicy będą pracować wydajnie (tzn. będą wymyślać dużo mądrych pomysłów i wdrażać je w życie), a przy tym nie męczyć się zbyt. Jego twórcy na samym początku byli świadomi, że nazwa ta nie jest zbyt fortunną. Od razu nasuwało się pytanie, czy można zarządzać czymś takim jak „wiedza”. Dlatego nazwa „zarządzanie wiedzą” (*knowledge management*) jest jedynie ogólnym przybliżeniem – nie oddaje precyzyjnie istoty problemu. Niestety nie udało się dotychczas wypracować bardziej dokładnego określenia⁴. Zanim powstało zarządzanie wiedzą, w naukach o zarządzaniu dużą popularność zdobyły inne koncepcje, które w latach 80. i 90. XX wieku stały się inspiracją oraz źródłem pomysłów dla prekursorów *knowledge management*. Koncepcjami tymi były:

1. *Zarządzanie jakością (quality management)* – które dotyczy klienta wewnętrznego, otwartych procesów i wspólnych celów. *Zarządzanie wiedzą* nie ma takich osiągnięć na polu wymiernych rezultatów jak *zarządzanie jakością*. Techniki jakości znalazły zastosowanie głównie w produkcji. Malejąca popularność „zarządzania przez jakość” w ostatnich latach nie jest dowodem na porażkę tej koncepcji, lecz raczej dowodzi osiągnięcia fazy dojrzałości. Być może w przyszłości podobny los spotka „zarządzanie wiedzą”. Zarządzanie jakością podkreślało znaczenie kodyfikacji wiedzy m.in. w ramach systemów zarządzania jakością serii ISO. Podobnie jak w przypadku samego zarządzania wiedzą, w zarządzaniu jakością swoje piętno odcisnęli praktycy i teoretycy zarządzania z Japonii.
2. *Zarządzanie strategiczne* – wielu autorów w połowie lat 50. XX wieku analizowało kwestię konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz rozwoju gospodarczego. Prace takich autorów jak Penrose, Rumelt, Wemerfelt znalazły swą kwintesencję w bardzo ważnym artykule opublikowanym w 1986 roku przez Davida Teece’a (*UC Berkeley*) dotyczącym komercjalizacji technologii. Z tego nurtu wy-

³ J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą. Czas na refleksję*, „Problemy Jakości” 2008, nr 6, s. 13–16.

⁴ Przykładem określenia, które lepiej oddaje istotę zjawiska, jest „dyrygowanie wiedzą” (*knowledge orchestrating*). Chodzi tutaj o nawiązanie do roli dyrygenta w orkiestrze, który sam nie gra na żadnym instrumencie, ale jego wpływ na efekt końcowy jest niepodważalny. Każdy muzyk, podobnie jak każdy posiadacz wiedzy, ma własny instrument i posługuje się nim samodzielnie. Kierownictwo firmy, podobnie jak dyrygent, pomaga jedynie pracownikom lepiej wykorzystać ich własne zasoby wiedzy.

wodzi się także tzw. *szkoła zasobowa* zarządzania strategicznego. Zarządzanie wiedzą pojawiło się w latach 90. XX wieku jako próba formalizacji procesów związanych z zarządzaniem aktywami intelektualnymi w organizacjach i systemach organizacji. Zarządzanie wiedzą to dyscyplina, która integruje procesy zarządzania ludźmi, organizacją pracy (procesami) i tworzeniem wiedzy. Dzisiaj zarządzanie strategiczne zmieniło się z powodu porażek wielu strategii międzynarodowych korporacji (np. wzlot i upadek Nokii) oraz odkryć związanych z ekonomią behawioralną. Ekonomia behawioralna pokazuje nam, że człowiek jest istotą działającą irracjonalnie, a źródłem irracjonalności jest nasz mózg.

3. *Zarządzanie zasobami ludzkim (HRM)* – koncentruje się na kompetencjach indywidualnych, podczas gdy w zarządzaniu wiedzą akcent położony jest na efektywność grup pracowników, a także na wykorzystanie technologii informatycznej.
4. *Zarządzanie informacją* – to dziedzina wiedzy, która zajmuje się informacją w oddzieleniu od technologii. Informacja to dokumenty, dane, wiadomości. Obszarem wspólnym z zarządzaniem wiedzą jest kwestia satysfakcji użytkownika z wykorzystywanej informacji. Technologia informatyczna troszczy się o to, jak przekazywane są bity informacji. Korzenie zarządzania wiedzą tkwią w teorii informacji. „Zarządzanie wiedzą” jako dziedzina wiedzy próbuje wyjaśnić rolę istot ludzkich w przetwarzaniu informacji. Ludzie włączają informację do swoich modeli myślowych i nadają jej znaczenie. „Zarządzanie wiedzą” ma za zadanie opisywać ten proces. W zarządzaniu wiedzą istotną rolę odgrywają nie tylko dostęp do wiedzy, lecz także style i strategie uczenia się oraz modele myślenia. Zarządzanie informacją i zarządzanie wiedzą koncentrują się na jakości treści i korzyściach dla użytkownika.

Warto także zwrócić uwagę na *ekonomię klasyczną*, która miała swój wkład w rozwój zarządzania wiedzą. Ekonomiści amerykańscy prowadzili badania nad wydajnością przemysłu lotniczego w czasie II wojny światowej. Wiedza do zarządzania została na masową skalę zaprzęgnięta na ogromną skalę w czasie II wojny światowej przez wszystkie kraje. Polski inżynier Mieczysław Bekker przed wojną pracował nad rozwojem polskich czołgów, a po emigracji do USA kierował zespołem, który opracował podwozie pojazdu księżycowego NASA. Stany Zjednoczone w ciągu kilku lat podniosły produkcję samolotów z kilkudziesięciu sztuk do kilku tysięcy miesięcznie. To było wielkie wyzwanie dla praktyków zarządzania. II wojna światowa była wojną intelektualistów, statystyków, inżynierów, chemików, fizyków, chemików, socjologów. Nawet współczesne badania marketingowe zawdzięczają wiele temu, co wydarzyło się w czasie ostatniej wojny: powszechnie znana metoda badań jakościowych *focus group*, także powstała na potrzeby maszyny wojennej USA.

Rysunek 1. Zarządzanie wiedzą przypomina dyrygowanie orkiestrą



Autor: Jan Fazlagić 2014.

1.4. Po co organizacjom „zarządzanie wiedzą”?

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 daje szansę na opanowanie chaosu informacyjnego i nadanie kierunku rozwoju oraz zapewnienie stabilności organizacjom.

Przed wszystkim należy stwierdzić, że można zarządzać organizacjami bez żadnych formalnych programów czy strategii zarządzania wiedzą. Jednak historia uczy, że uporządkowanie, refleksja nad tym, co się robi i zorganizowanie działań dają zawsze lepsze rezultaty niż nieład, chaos i brak refleksji nad tym, co robimy. Uporządkowanie procesów zarządzania wiedzą po to, aby były bardziej efektywne to ostateczny cel. Oto korzyści, jakie niesie ze sobą wprowadzenie zasad zarządzania wiedzą w organizacji:

1. Poprawia jakość podejmowanych decyzji – nie zawsze chodzi tutaj o to, aby osoba decydująca (prezes, minister, generał itd.) miała więcej informacji. Czasami powinno być wręcz odwrotnie. Dzięki odpowiedniemu doborowi strumieni informacji decydent może podjąć lepszą decyzję, ponieważ wie, co jest ważne, a co nieistotne w danej sytuacji.
2. Pomaga w wyrobieniu wśród pracowników nawyków związanych z uczeniem się. Jeśli pracownicy będą jedynie spoglądali w przyszłość, przestaną wyciągać wnioski z porażek i sukcesów z przeszłości. W Armii Amerykańskiej wdrożono program uczenia się na błędach pod nazwą *After Action Review*. Polega on

na tym, że żołnierze po zakończonej misji są zobowiązani do przeanalizowania swojego postępowania i określenia przyczyn sukcesów bądź porażek, a następnie stworzenia listy „lekcji”, które wynieśli z danej misji. W ten sposób wyrabia się nawyk refleksyjności, czyli uczenia się na bazie doświadczeń⁵.

3. Pozwala na wprowadzanie zmian w kulturze organizacyjnej. Rozwój firmy często jest hamowany przez kulturę organizacyjną, która była odpowiednia na poprzednim etapie rozwoju. Na przykład szybkie zwiększenie liczby obsługiwanych klientów wymaga zastosowania innych metod zarządzania. To, co działa w małym lokalnym sklepie osiedlowym, nie będzie działało w sieci supermarketów. Zarządzanie wiedzą przyspiesza proces zmiany i czyni go mniej „bolesnym” dla pracowników (ponieważ czują się bardziej upodmiotowieni, czyli po prostu traktowani „po ludzku”).

1.5. Wiedza to nie to samo, co działanie

Już w roku 1964 Peter Drucker stwierdził, że „zdolność do wykorzystania wiedzy czyni organizację wyjątkową i daje jej przewagę konkurencyjną”⁶.

Wielką sztuką jest wykorzystanie wiedzy w praktycznym działaniu (patrz także ramka 2). W Polsce niejednokrotnie wiedzę naukową utożsamia się z nudnymi wykładami, pożółkłymi książkami w bibliotece, biografiami naukowców, o których już świat zapomniał. W krajach zachodnich, ale także w Chinach czy Japonii, przedsiębiorcy widzą we współpracy z nauką swoją szansę i chętnie realizują wspólne projekty z naukowcami. To prawda, że naukowcy i ludzie biznesu często wykorzystują inny język. Managerowie w firmach rzadko używają w codziennej pracy określeń teoretycznych dotyczących procesów zarządzania wiedzą. Trudno się spodziewać, aby prezes rady nadzorczej rozpoczynał przemówienie od stwierdzenia: „W przyszłym roku nasza spółka zamierza skoncentrować się na odkrywaniu wiedzy ze źródeł zewnętrznych ze szczególnym uwzględnieniem naszych klientów”. Jest wysoce prawdopodobne, że raczej powie: „W przyszłym roku stawiamy na innowacje tworzone przez użytkowników i na crowdsourcing”. Nie ma w tym nic dziwnego. Przecież nie każdy kierownik musi znać zasady funkcjonowania silnika o spalaniu wewnętrznym systemu Otto⁷.

⁵ „Aby ruszyć się do przodu, trzeba często spojrzeć za siebie”. Patrz: D. Garvin, *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, 2000.

⁶ D.F. Drucker, *Managing for results*, Heinemann, London 1964, w: D.A. Blackman, *Is Knowledge Acquisition and Transfer Achievable?*, Southampton Business School.

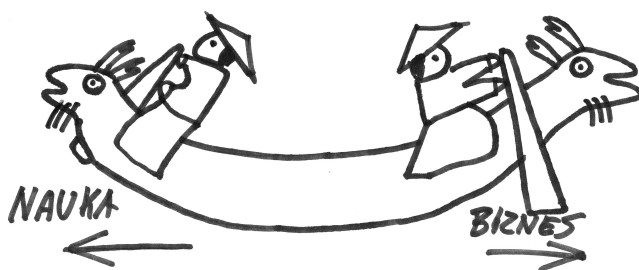
⁷ To po prostu silnik „benzynowy” stosowany w ponad połowie wszystkich samochodów osobowych na świecie.

Ramka 2. Wiedza Ω i λ (omega i lambda)

Badacze historii gospodarczej poszukują wyjaśnień, dlaczego mniej więcej do roku 1780 na świecie istniały równoległe cywilizacje o podobnym stopniu rozwoju gospodarczego, by nagle w okresie, który później nazwano rewolucją przemysłową tylko jedna z tych cywilizacji – cywilizacja Atlantycka – odniosła niebywały sukces, zostawiając daleko w tyle Indie, Chiny i kraje arabskie. Joel Mokyr w książce *The Gifts of Athena. Historical Origins of Knowledge Economy* (Princeton, 2002) odnosi się do poglądów znanych jeszcze z lat 50., według których **źródłem postępu cywilizacyjnego jest systematyczne zastosowanie wiedzy naukowej w życiu codziennym. Fenomen ten polega na tym, że wiedza typu know-what i know-why staje się zintegrowana z wiedzą typu know-how, a zatem wiedzą praktyczną.** Autor wyróżnia wiedzę teoretyczną – typu Ω – oraz wiedzę praktyczną, związaną z zasadami postępowania – typu λ . Rzecz w tym, że przez tysiąclecia wiedza Ω oraz wiedza λ funkcjonowały zupełnie od siebie niezależnie. Naukowcy, filozofowie żyli w izolacji od „praktyków”: cieśli, inżynierów, murarzy, lekarzy. W Chinach w tym czasie takie zjawisko nie miało miejsca. Z tego powodu kraje Europy Zachodniej szybko stały się w XIX wieku gospodarczą potęgą, a Chiny i Indie pozostawały zacofane aż do końca XX wieku (rysunek 2). Dopiero około roku 1800 „praktycy” w Anglii, Belgii i Holandii zainteresowali się naukowymi metodami i zaczęli stosować wiedzę Ω do usprawniania swojej wiedzy. Przed rokiem 1800 postęp technologiczny odbywał się metodą prób i błędów. Czasami owocował on odkryciami, lecz wiedza o porażkach i „ślepych uliczkach” była znana tylko tej osobie, która poniosła porażkę. Po roku 1800 wiedza zdobyta w wyniku eksperymentów (także wiedza negatywna – o tym, co nie działa) stała się coraz łatwiej dostępna. Pośrednim wskaźnikiem upowszechniania wiedzy był spadający koszt książek⁸. Najsilniejszą z sił, które pozwoliły społeczeństwom zachodnim zniwelować lukę pomiędzy wiedzą Ω i λ , był alfabetyzm.

Źródło: J. Fazlagić, *Polska oświata pomostem między wiedzą Omega i Alfa*, „Edukacja i Dialog” 2008, nr 1, s. 15.

Rysunek 2. W XIX-wiecznej Anglii naukowcy zaczęli współpracować z właścicielami kapitału. W tym czasie w Chinach i Indiach oba światy: świat nauki i świat biznesu nie interesowały się sobą wzajemnie



Autor: Jan Fazlagić 2014.

⁸ Jeden egzemplarz z pierwszego wydania Biblii Gutenberga (prawdopodobnie 200 egzemplarzy) kosztował równowartość rocznej pensji robotnika wykwalifikowanego (czyli w polskich realiach około 30–40 tys. zł).

Większość firm wydaje dziś ogromne pieniądze na gromadzenie wiedzy w różnej formie. Nie potrafi jednak zamienić tej wiedzy na konkretne działania. To, co widać w wielu firmach, to różnica – albo też luka – pomiędzy **świadomością tego, co należy zrobić, czyli wiedzą, a zrobieniem tego**. Różnicę (lukę) tę nazywamy *knowing-doing gap*. Jak zauważają J. Pfeffer i R. Sutton, w większości branż wyraźnie widać, że wiele nowych technik i metod zarządzania jest znanych, ale niepraktykowanych. Po drugie, wiele firm na świecie pozyskuje wiedzę bardzo energicznie, ale nigdy **nie zastanawia się** nad tym, jak ją wykorzysta. Badania Ernst & Young wykazały, że firmy budują intranety po to, by **połączyć** swoich pracowników w system informacyjny i udostępnić im wiedzę, ale zrobiły niewiele, by ją **wykorzystać** przy tworzeniu produktów i usług. Połowa badanych firm w USA twierdzi, że świetnie sobie radzi z uczeniem się i przyswajaniem wiedzy. Ale już tylko 13% uważa, że efektywnie dokonuje transferu tej wiedzy do różnych szczebli firmy, a zaledwie 4% mierzy wykorzystanie wiedzy, którą posiada.

Problemem, który wyjaśnia fenomen luki pomiędzy wiedzą a działaniem, jest to, że pracownicy **nauczyli się traktować słowo na równi z działaniem menedżerskim**. Utrwalaniu takiej kultury sprzyja nadmierna kodyfikacja wiedzy i informatyzacja biur. Prezentacje PowerPoint lub Prezi i segregatory pełne raportów tworzą olbrzymi zbiór artefaktów, które „symulują” w podświadomości zarządców firm działanie. Gdyby pierwsi europejscy osadnicy w Ameryce Północnej przyjęli filozofię współczesnych menedżerów, nie przetrwaliby pierwszej zimy. Zamiast zbierać zapasy, budować domy i siać zboże, zaczęliby organizować spotkania, zespoły projektowe oraz komisje oceny postępów w przygotowaniach do zimy. Powstałby pewnie sztab kryzysowy ds. przetrwania itd. W wielu firmach ceni się piękne prezentacje bardziej niż działanie.

Ramka 3. Kiedy mówienie zastępuje działania?

W firmach, które koncentrują się na mówieniu o działaniu, można zaobserwować następujące zjawiska:

1. Nikt nie sprawdza, czy to, co powiedziano, zostało wykonane.
2. Zapominamy, że podejmowanie decyzji samo w sobie nic nie zmienia.
3. Planowanie, spotkania i pisanie dokumentów uznawane jest za działanie, mimo że nie ma żadnego wpływu na to, co robi firma.
4. Ludzi ocenia się po tym, jak inteligentnie potrafią się wypowiadać, a nie po tym, jak skuteczne są ich działania.
5. Ten, kto mówi dużo w firmie, jest uznawany za tego, co dużo robi.
6. Złożone i skomplikowane pomysły, prezentacje i wystąpienia uznawane są za lepsze niż te proste.
7. Wierzy się, że menedżerowie to ludzie, którzy dużo mówią i analizują, a działanie należy do innych pracowników.
8. Status wewnątrz firmy wynika z tego, jak często dana osoba zabiera głos i jak dużo mówi, a nie z tego, co osiąga.

1.6. Od teorii do praktyki zarządzania wiedzą

W niektórych kolejnych rozdziałach opisujących różne aspekty zarządzania wiedzą będą nawiązania do tabeli 2, która przedstawia siedem podstawowych, uniwersalnych procesów zarządzania wiedzą.

Tabela 2. Od teorii do praktyki zarządzania wiedzą

Procesy zarządzania wiedzą	Komentarz
Tworzenie wiedzy (<i>Knowledge creation</i>)	Innowacje w organizacjach powstają dzięki wykorzystaniu istniejącej wiedzy. Nowa wiedza zawsze powstaje na granicy poznania. Czasami wiedza rozwija się ewolucyjnie (np. od powstania pierwszego parowozu wynalazek ten był rozwijany przez ponad 100 lat), a czasem skokowo (np. powstanie płyty cyfrowej CD spowodowało gwałtowny spadek sprzedaży płyt analogowych, płytę CD z kolei „zabiło” upowszechnienie się formatu MP3).
Odkrycie wiedzy (<i>Knowledge Discovery & Detection</i>)	Często organizacje nie są świadome tego, że posiadają zasoby wiedzy. Podobnie może się zdarzyć z wiedzą znajdującą się w otoczeniu firmy. Nie zawsze wiedzę trzeba wymyślić/stworzyć. Wystarczy ją odkryć – np. koncerny farmaceutyczne prowadzą poszukiwania naturalnych substancji leczniczych stosowanych w medycynie ludowej na całym świecie. Czasami takie odkrycia kończą się opracowaniem komercyjnego produktu farmaceutycznego.
Organizacja wiedzy (<i>Knowledge Organization</i>)	Uporządkowanie wiedzy, przedstawienie jej w innej konfiguracji często prowadzi do nowych odkryć. Klasycznym przykładem jest analogia. Tak powstało rozwiązanie stosowane obecnie w samolotach pasażerskich. Pomyśl na tak zwane skrzydełko na końcu skrzydła zostało zaadaptowane od... jastrzębi. Takie rozwiązanie poprawia parametry samolotu, który może mieć dzięki temu krótsze skrzydła bez utraty właściwości aerodynamicznych.
Wartościowanie wiedzy (<i>Knowledge Assessment</i>)	Użytkownicy i klienci mogą być zaangażowani w ocenianie rozwiązań tworzonych przez innych użytkowników. Taka ocena nazywa się w języku angielskim <i>peer review</i> . Wartościowanie wiedzy dokonujemy jednak codziennie: docierają do nas różne informacje – niektóre nas interesują, inne odrzucamy. Podobnie pracownicy w organizacjach dokonują selekcji informacji. Najprostszym sposobem oceny wartości informacji jest reputacja źródła, z którego pochodzi. Brytyjski tygodnik ekonomiczny „The Economist” stworzył swoją przewagę na rynku wydawniczym właściwie dzięki temu, że czytelnicy poszukują jednego wiarygodnego źródła informacji. Hasło reklamowe „Economista” brzmi: „I used to think, now I read The Economist” (w wolnym tłumaczeniu: „Kiedyś miałem w zwyczaju myśleć – teraz po prostu sięgam po Ekonomistę”).

Procesy zarządzania wiedzą	Komentarz
Dzielenie się wiedzą (<i>Knowledge Sharing</i>)	Wiedza może rozprzestrzeniać się w organizacji przy sprzyjających warunkach, tak jak rozprzestrzenia się powietrze – „wypełniając całą przestrzeń”. W praktyce jednak nieczęsto tak się dzieje. Pojawiają się różnego rodzaju bariery dla upowszechniania się wiedzy.
Ponowne wykorzystanie wiedzy (<i>Knowledge Reuse</i>)	Ponowne wykorzystanie wiedzy to bardzo ważny aspekt zarządzania wiedzą, ponieważ w tym obszarze najłatwiej jest wykazać korzyści finansowe i osiągnąć oszczędności. Jeśli uda się stworzyć procesy zarządzania w taki sposób, aby wiedza powstała w projektach wewnętrznych była dostępna dla pracowników w kolejnych projektach, można osiągnąć oszczędności (nie trzeba ponownie płacić za stworzenie tej samej wiedzy).
Pozyskiwanie wiedzy (<i>Knowledge Acquisition</i>)	Firmy, szczególnie firmy innowacyjne, powinny aktywnie pozyskiwać wiedzę z otoczenia. Można to robić na wiele sposobów: rekrutując do pracy ekspertów, zlecając ekspertyzy ekspertom zewnętrznym, wysyłając własnych pracowników na konferencje i szkolenia zewnętrzne, tworząc specjalne komórki organizacyjne, których celem jest monitorowanie rynku i otoczenia itd.
Ochrona wiedzy (<i>Protection of knowledge</i>)	Każda współczesna firma musi rozsądnie balansować pomiędzy potrzebą ochrony zasobów wiedzy (szczególnie przed wykorzystaniem ich przez konkurentów) a potrzebą otwarcia się na świat (trudno być w tym samym czasie otwartym na import wiedzy z otoczenia, a jednocześnie zamkniętym na jej eksport). Poza tym eksport wiedzy służy często samej firmie. Marzeniem wielu firm IT jest powtórzenie sukcesu firmy IBM, która udostępniła wszystkim konkurentom plany komputera IBM PC. W latach 80. XX wieku powstawały miliony legalnych kopii tzw. klonów tego komputera. Pomimo że IBM bezpłatnie udostępnił wiedzę (zrezygnował z jej ochrony), skorzystał na tym, ponieważ powstał cały „ekosystem” rozwiązań opartych na tej platformie. Z kolei firma Apple nie udziela licencji na produkcję swoich komputerów i cała wiedza jest chroniona. Ochrona wiedzy wiąże się ściśle ze strategiami zarządzania własnością intelektualną.

Źródło: opracowanie własne.

1.7. Podsumowanie

Wiedza jest najważniejszym zasobem w wielu organizacjach, a we wszystkich jest zasobem co najmniej jednym z najważniejszych. Zarządzanie wiedzą rozpoczyna się od:

- okazania przez kierownictwo zainteresowania kwestią zwiększenia wartości wiedzy w organizacji,
- ustalenia wysokiego priorytetu dla działań i procesów związanych z rozwojem wiedzy,
- dążenia do ciągłego uczenia się,
- planowania rozwoju wiedzy w organizacji.

Historia zarządzania wiedzą liczy sobie około 30 lat, ale w dalszej przeszłości także prowadzono badania nad wykorzystaniem wiedzy w zarządzaniu.

Rozdział 2

Między informacją a wiedzą

2.1. Dlaczego to jest ważne?

Mylenie wiedzy i informacji to najczęstszy błąd popełniany nie tylko przez menedżerów, ale nawet przez naukowców, którzy nie w pełni orientują się, czym różnią się oba pojęcia. Informacja jest czymś obiektywnie istniejącym w naszym otoczeniu. Słynny napis HOLLYWOOD rozmieszczony na wzgórzach górujących nad Los Angeles w Kalifornii to informacja. Hollywood to światowa stolica kina, miejsce produkcji najsłynniejszych filmów, a także miejsce zamieszkania wielu słynnych aktorów, producentów filmowych, reżyserów itd. Gdy więc widzimy napis HOLLYWOOD, dostrzegamy pewną informację zapisaną literami, ale jej zrozumienie wymaga wiedzy.

2.2. Kontekst

Informacja jest składnikiem wiedzy. Bez informacji nie ma mowy o wiedzy. Współczesne organizacje inwestują setki milionów złotych w systemy zarządzania informacją, ale często nie dają te inwestycje żadnych pozytywnych efektów. Co gorsza, czasami efektywność zarządzania nimi pogarsza się. Także administracja publiczna wydaje olbrzymie sumy na informatyzację urzędów. Praca nie staje się jednak krótsza. Kolejki na poczcie są równie długie jak kiedyś. Programy te bardzo często kończą się porażką. System informatyczny za kilkadziesiąt milionów złotych zostaje wdrożony, a następnie okazuje się, że NIKT nie chce z niego korzystać. Takie porażki nie są powszechnie znane, ponieważ w niczym interesie (dostawcy rozwiązania informatycznego, decydentów, którzy postanowili wydać pieniądze na to rozwiązanie ani też pracowników) nie leży narzekanie na wdrożony system. Główną przyczyną porażek w trakcie wdrażania systemów informatycznych jest brak zrozumienia ich autorów, że wiedza i informacja to nie to samo (rysunek 3).

Rysunek 3. Główną przyczyną porażek w trakcie wdrażania systemów informatycznych jest brak zrozumienia ich autorów, że wiedza i informacja to nie to samo

$$\text{Wiedza} \neq \text{informacja}$$

$$E = mc^2$$

Autor: Jan Fazlagić 2014.

2.3. Czym jest wiedza?

Nad tym, czym jest wiedza, zastanawiał się już Platon (ok. 427–347 p.n.e.). Pojęcie to określił jako „uzasadnione i prawdziwe przekonanie” w Menonie, Felonie i Teajtecie. Znalazło ono później miejsce w zachodniej epistemologii. Tymczasem uczeń Platona – Arystoteles (384–322 p.n.e.) – krytycznie odniósł się do jego prac i wprowadził antagonistyczne pojęcie – empiryzm. Zwolennicy Platona uważali, że w racjonalizmie wiedza powstaje w wyniku dedukcyjnego rozumowania (a nie jak w przypadku empiryzmu – dzięki zmysłom), tylko i wyłącznie dzięki procesom umysłowym. Tak powstała wiedza jest w każdych okolicznościach prawdziwa i wolna od błędów, które mogą powstać w wyniku złudzeń zmysłowych⁹. Dzisiaj o wiedzy mówi się także jako o formie kapitału pozwalającego zarabiać pieniądze (obok tradycyjnych form kapitału, tzn. ziemi, pracy i kapitału finansowego).

Do elementarnych *składników wiedzy* zaliczamy¹⁰:

- nazwę,
- definicję,
- zorganizowanie – pokazywanie, do jakiej kategorii należy,
- odniesienie do kontekstu:
 - sposób działania – np. „elektryczność płynie przez przewód”,
 - opis strukturalny – np. „rura jest połączona z zaworem”,
 - relacja – np. „Poznań znajduje się w Polsce”,
- ograniczanie – zakazy, ograniczenia, które są dopuszczalne, warunki brzegowe itp.

⁹ Patrz: *Czym jest wiedza?*, <http://www.webportals.wortale.net/30-Czym-jest-wiedza.html> [25.05.2014].

¹⁰ K. Parsaye, M. Chignell, *Intelligent Databases*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1989, s. 193.

Richard C. Huseman twierdzi, że wiedza jest zbudowana z pięciu elementów¹¹:

1. Doświadczenia – dotyczy historycznej perspektywy wiedzy, skumulowanych zasobów intelektualnych zebranych w przeszłości.
2. Prawdy – wiedza przedstawia stan rzeczy uznawany za prawdziwy. Konflikt pomiędzy wyznawcami teorii kreacjonizmu a wyznawcami teorii ewolucji dowodzi, że pojęcie tego, czym jest prawda, jest względne. Istnienie dowodów naukowych nie zawsze jest w stanie obalić irracjonalne przesady. Jednak z drugiej strony ludzkie zamiłowanie do poszukiwania prawdy poza istniejącym stanem wiedzy jest motorem postępu. Dzięki wierze w mit niemiecki archeolog Heinrich Schliemann odkrył skarby Troi.
3. Osądu („zdrowy rozsądek”) – czyli zdolności oceny nieznanej sytuacji w kontekście obranego systemu wartości.
4. Intuicji – zapewnia zdolność do podejmowania decyzji przy braku pełnej informacji. Intuicja może być utożsamiana z istnieniem ukrytej wiedzy eksperckiej.
5. Systemu wartości kulturowych i etycznych – które wpływają na zachowania i wyjaśniają utrwalone nawyki.

Poszukując definicji wiedzy, należy zauważyć, że wiedza to „ogół wiadomości zdobytych dzięki badaniom, uczeniu się itp.”, a także „zasób informacji z jakiejś dziedziny, znajomość czegoś”¹². Wiedza jest twórczym procesem, a nie statycznym tworem. Angielski źródłosłów słowa „wiedza” pochodzi od staroangielskiego *Ic can* (potrafię wiedzieć). Oznacza to przejście od Kartezjańskiego „Myślę, więc jestem” do „Działam, więc jestem”¹³. Wiedza oznacza znajomość faktów, prawd i zasad. Jest też stanem umysłu polegającym na tym, że dane zdarzenie lub analizowany obiekt są znane obserwatorowi. Na stan wiedzy (oraz niewiedzy) wpływają schematy myślowe (modele myślowe), które determinują postawy wobec zdobywania nowej wiedzy. Wiedza może dotyczyć obszarów i dziedzin – wówczas oznacza ona ogół tego, co jest znane na dany temat. Za klasyczną, choć dziś niewystarczającą, uznaje się definicję Platona, zgodnie z którą „wiedza to prawdziwe, uzasadnione przekonanie”. Platon twierdził, że wiedza to przekonania, które są prawdziwe i uzasadnione – jest to więc zorganizowany system twierdzeń, faktów i idei prezentujących sobą osądy i wyniki eksperymentów, które są transmitowane innym przez medium w pewnej usystematyzowanej formie¹⁴.

¹¹ Patrz także: R.C. Huseman, J.P. Goodman, *Leading with Knowledge*, Sage Publications, London 1999, s. 108–115.

¹² Słownik PWN, 1997–2006, www.sjp.pwn.pl.

¹³ D. Aldridge, *Music Therapy Research and Practice in Medicine, From out of the Silence*, Jessica Kingsley Publishers, London and Bristol., PA, s. 278.

¹⁴ K. Parsaye, M. Chignell, *Intelligent Databases*, John Wiley&Sons, Inc., New York 1989, s. 7.

Wiedza to także „znajomość czegoś; uświadomienie sobie czegoś”¹⁵; obejmuje wszystkie formy świadomości społecznej: naukę, ideologię, religię, relacje z otoczeniem itp. Jeżeliby przeanalizować źródłosłów angielskiego „science” (nauka), to okazałoby się, że pochodzi ono z łacińskiego *scire* (wiedzieć; pierwotnie ciąć) i ma związek z łacińskim *sciens* (wiedzący). Mamy więc definicję nauki, która kojarzy się z podejmowaniem decyzji, odcinaniem i oddzielaniem (wiedzy). Słowo „wiedza” występuje nie tylko w formie rzeczownikowej, ale także czasownikowej – „wiedzieć” to „być świadomym czegoś, zdawać sobie z czegoś sprawę, orientować się w czymś; mieć wiedzę o czymś”¹⁶. Wiedza pozwala ludziom na interakcję z otaczającym światem. Jest rezultatem doświadczenia zebranego przez każdego człowieka. Unikatowa dla każdego człowieka jest nie tylko treść posiadanej przez niego wiedzy, ale także sposób jej organizacji w umyśle. Proces nabywania i zatrzymywania wiedzy (a także przekonań) w pamięci nazywamy *uczeniem się*. Wiedza jest owocem wszystkich doświadczeń człowieka od początku życia.

A.K. Koźmiński uważa, że wiedza jest zasobem informacji zorganizowanym w szczególnie sposób: odpowiadający zamierzeniom swoich twórców i użytkowników¹⁷. Jednak posiadanie wiedzy nie zawsze musi się wiązać z jej użytkowaniem, np. wiedza o tym, jak manipulować rozmówcą, może pozostać niewykorzystana, jeśli jej posiadacz zastosuje się wobec norm moralnych. Jednakże ta sama wiedza pozwoli jej posiadaczowi na identyfikację manipulacji ze strony innych ludzi i skuteczną przed nią obronę. Wiedza ma to do siebie, że może być „beziproduktywnie” przechowywana w umyśle dzięki pamięci. Nowa technologia bądź inne okoliczności spowodować mogą stworzenie szansy na wykorzystanie wiedzy. Jest to jedna z cech odróżniających gromadzenie informacji od gromadzenia wiedzy. Informacji raczej nie gromadzi się „na zapas” (z wyjątkiem być może informacji wywiadowczych). Zdobywanie wiedzy zaś prawie zawsze wiąże się z jej gromadzeniem na poczet przyszłych zastosowań.

2.4. Od informacji do wiedzy

Podstawowym elementem składowym informacji są dane. Informacja jest z kolei prostszą formą wiedzy. Zwieńczeniem tej hierarchii jest mądrość, która ujawnia się po zdobyciu wszechstronnej i głębokiej wiedzy (rysunek 4).

¹⁵ *Słownik języka polskiego*, pod red. nauk. M. Szymczaka, PWN, Warszawa 1978–1981.

¹⁶ Tamże.

¹⁷ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 94.