

Grzegorz Rippel

konsultant, trener biznesu, doradca zawodowy i wykładowca
akademicki,
właściciel firmy szkoleniowo-doradczej «ILLUSTRO»
Opole, Polska

WIEDZA W ORGANIZACJI – KONCEPCJA I RZECZYWISTOŚĆ: REFLEKSJE PRAKTYKA

Wprowadzenie o organizacjach uczących się. Co jakiś czas w naukach o organizacji pojawia się nowa koncepcja związana z zarządzaniem, która zostaje poddana dyskusji na bazie jej weryfikacji w praktyce. Taka dyskusja zderzająca koncepcje teoretyczne z doświadczeniami praktyków może w tym momencie być podstawą rozwoju działań biznesowych w oparciu o rzetelną wiedzę naukową popartą doświadczeniami menedżerów.

Jedną z takich koncepcji szeroko rozpatrywanych od kilku lat w nauce jest pojęcie organizacji uczącej się. Podstawą funkcjonowania w takich strukturach jest silna koncentracja na wiedzy- jej przechowywaniu, kumulowaniu i przekazywaniu jako kluczowym źródle przewagi biznesowej. W niniejszych rozważaniach chciałem przyjrzeć się głównym założeniom teoretycznym i skonfrontować je z kilkoma punktami praktyki.

Organizacja oparta na wiedzy- założenia teoretyczne. Organizacja oparta na wiedzy w rozumieniu koncepcji zarządzania [1] to twór, którego istotą jest odnośnienie się do sumy wiedzy, jaką dysponują poszczególni członkowie organizacji. Samo zaś uczenie się organizacji można określić jako *umiejętność lub proces poprzez który organizacja uzyskuje lub poprawia swoje wyniki w oparciu o doświadczenia* [2]. To wąskie podejście do organizacji opartej na wiedzy i zarządzającej wiedzą. W szerszym bowiem ujęciu zarządzanie wiedzą w organizacji jest pojmowane jako „proces jak najlepszego wykorzystania aktywów wiedzy, wywodzących się z procesów, systemów i kultury organizacyjnej dotyczącej marki, osobistą wiedzy pracowników, licencji, jak również struktur związanych z wiedzą jak np. banki wiedzy, technologie czy zespoły zadaniowe” [3].

Taka wiedza organizacyjna jest „żywa”, ciągle się rozwija, ewoluje i „przepływa” pomiędzy ludźmi. Zasadą jest to, że żadna organizacja nie osiągnie z założenia stanu „skończoności”- gdyż proces uczenia się jest ciągły i ciągle trwa. W koncepcji takiej firmy zakłada się, że pracownicy chcą się uczyć i co ważne, chcą tę wiedzę przekazywać dalej, a firma nie tylko umożliwi im taki rozwój, ale wręcz oczekuje takiej postawy otwartości o gotowości do dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami. Tak rozumiane uczenie się jest w organizacji rozumiane jako zachęcanie ludzi do ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań, zgłębiania istoty problemów i szukania jak najbardziej efektywnych sposobów znajdowania optymalnych rozwiązań. Ten aspekt podkreśla wielu autorów, pisząc: *organizacja uczy się, zdobywając i wykorzystując wiedzę poprzez stosowanie wewnętrznych i zewnętrznych sprzężeń zwrotnych, które sprzyjają budowaniu wiedzy oraz doskonaleniu jej umiejętności w tym zakresie. Zarządzanie wiedzą może przynieść maksimum efektywności w działalności organizacji, jeśli panuje w niej odpowiednia kultura i klimat, zorientowane na jej ciągle uczenie się oraz doskonalenie tego procesu w czasie* [4].

Tak więc punktem kulminacyjnym przedsiębiorstwa opartego na wiedzy jest wykorzystywanie doświadczenia i wiedzy pracowników do kreowania nowych pokładów wiedzy, a następnie sterowanie nabytymi doświadczeniami. Aby jednak to mogło nastąpić, konieczny jest właściwy klimat organizacyjny sprzyjający takim procesom. Taka kultura organizacji opartej na wiedzy charakteryzuje się trzema zasadniczymi elementami:

- a) jest otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia
- b) zachęca pracowników do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka
- c) wykazuje się gotowością do akceptacji błędów wynikających z podejmowania ryzyka i eksperymentowania

Ponadto trzeba podkreślić, że w takiej organizacji otwarte są granice pomiędzy przełożonymi a podwładnymi.

Wyższym stadium rozwoju będzie model organizacji inteligentnej, która powinna zawierać następujące parametry:

- a) odpowiednia wiedza jest w niej dostępna i osiągalna przez każdego pracownika oraz efektywnie przez niego wykorzystywana,
- b) organizacja posiada kompletne informacje na temat zadań, warunków operacyjnych, współpracy z dostawcami na rynku itd.,

c) zapewnia rozwój inicjatyw i kultury wewnątrz organizacji, które to działania promują jakość wykorzystywanej wiedzy,

d) dostarcza wiedzę do wszystkich pracowników, aby ich uczyć, doskonalić ich umiejętności oraz dodatkowo wpływać na rozwój,

e) deleguje władzę, upoważnienia, prawa do decydowania o wiedzy, aby dzięki temu umożliwić podejmowanie decyzji pracownikom i branie przez nich odpowiedzialności za wykorzystanie zasobów wiedzy w praktyce,

f) zapewnia i rozwija odpowiednie zasoby wiedzy oraz strukturę organizacyjną, które ułatwiają działanie pracownikom skuteczne i inteligentne [4].

Granica po przekroczeniu której możemy zacząć mówić o organizacji inteligentnej w porównaniu z organizacją opartą na wiedzy jest niedookreślona- brak tutaj ścisłych wskaźników pozwalających na dokonanie takiego podziału.

Jak to wygląda w realiach biznesu? Zgodnie ze stwierdzeniem pioniera psychologii społecznej Kurta Lewina „nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria”, dlatego tak ważnym jest, aby koncepcję organizacji uczącej się zderzyć z praktyką biznesową.

Wcześniej warto jednak zejść z poziomu pewnej naukowej abstrakcji na konkretne określenie, gdzie ta wiedza w przedsiębiorstwach się znajduje i w jaki sposób się przejawia. Jest to o tyle ważne, że wielu menedżerów wychodzi z założenia, że jeśli posiadają w swojej firmie określone narzędzia typu wewnętrzna baza wiedzy, to spełniają już kryteria organizacji uczącej się i w zasadzie nie rozumieją, dlaczego nadal nie są w czołówce firm światowych w jednym szeregu obok np. Apple'a czy Google... Z całą stanowczością należy podkreślić, że same narzędzia czy funkcjonująca infrastruktura sprzyjająca rozwojowi wiedzy to spełniony aspekt organizacyjny, jednak kluczem do sukcesu jest połączenie tego potencjału technicznego z ludzkim zaangażowaniem i chęcią uczenia się i dzieleniem wiedzą.

Rodzaje wiedzy w organizacji. W poniższej tabeli zaprezentowano rodzaje wiedzy, z jakimi spotykamy się w organizacjach.

Tabela 1. Rodzaje wiedzy organizacyjnej

	WIEDZA INDYWIDUALNA	WIEDZA KOLEKTYWNA
WIEDZA JAWNA	Zasady Procedury	Wykresy i schematy organizacyjne Plany działania organizacji i wyznaczone cele Spisane zasady komunikacji
WIEDZA UKRYTA	Niepisane zasady Podejście do rozwiązywania problemów Elementy „trików” zawodowych	Wynegocjowane podziały obowiązków Kluczowe zasoby wpływów Zaufanie i wiarygodność

Źródło [5]

Organizacje- szczególnie typu rozproszonego- często nie potrafią właśnie uczyć się na swoich błędach głównie z powodu braku właściwych mechanizmów potrzebnych do dzielenia się swoimi doświadczeniami i przejrzystego ich przedstawiania i wdrażania w całym systemie organizacji, który wymaga sprawnego przepływu pomiędzy wiedzą jawną i ukrytą, indywidualną i kolektywną. Takie niepowodzenia mają także miejsce w sytuacji przeładowania informacjami.

Wymienić w tym miejscu warto najczęściej pojawiające się problemy i kwestie, których rozwiązanie może przyczynić się do wzrostu jakości zarządzania wiedzą w organizacjach:

a) konieczność właściwego monitorowania efektywności szkoleń oraz wszelkich działań rozwojowych pracowników, a więc sprawdzenie, w jakim stopniu kompetencje pracownika wzrastają po aktywnościach rozwojowych oraz zadbanie, aby nabyte kompetencje były optymalnie wykorzystywane.

b) potrzeba uwzględnienia kosztów wprowadzenia właściwych technologii wspierających proces uczenia się organizacji i możliwości wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami. Koszty te powinny być traktowane jako niezbędna inwestycja w budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej firmy na rynku

c) zwrócenie szczególnej uwagi na niedostateczne postrzeganie przez pracowników istotności wiedzy w kontekście budowania przewagi strategicznej ich przedsiębiorstwa. Zastosowanie nowatorskiej techniki i umożliwienie pracownikom dzielenia się wiedzą to tak naprawdę nie tyle pierwszy, co chyba zdecydowanie najłatwiejszy krok w drodze ku organizacji opartej na wiedzy. Drugim krokiem zdecydowanie trudniejszym jest praca nad ludźmi- przekonanie ich o wartości ich wiedzy dla organizacji i wskazanie oraz wyegzekwowanie kroków zmierzających do wdrożenia procedur organizacji uczącej się.

d) rozwiązywanie problemów i oporów z dzieleniem się wiedzą wśród pracowników. Ta groźna sytuacja obszaru relacji międzyludzkich, mogąca uniemożliwić normalne funkcjonowanie każdej firmy, nie tylko tej nastawionej na bycie tworem uczącym się. Należy jednak podkreślić, że to naturalna postawa ludzi dbających o swoje miejsce pracy w sytuacji wdrażania nowych rozwiązań (i obawy typu: „czy ja się odnajdę jako pracownik w nowej sytuacji, czy jej podołam?”). taki zwykły ludzki egoizm wynika z poczucia gwarancji pewności chociażby zatrudnienia. Taka postawa wynika w wielu sytuacjach z braku wcześniejszego „gruntu” komunikacyjnego w kontekście takich zmian i braku dostatecznie otwartej komunikacji w takich wydarzeniach w firmie.

e) zapobieganie zjawisku „utracy pamięci w organizacji”, które ma miejsce w sytuacji, gdy doświadczony pracownik opuszcza firmę, a jego miejsce zajmuje osoba o mniejszym doświadczeniu. Wiedza typu jawnego może być przekazana w formie pisemnej lub ustnej, ale przekazanie ukrytej wiedzy indywidualnej jest znacznie trudniejsze. Dlatego tak ryzykowne dla organizacji jest działanie w sytuacji, gdy traci wielu doświadczonych pracowników w krótkim okresie czasu. Co prawda funkcjonuje powiedzenie „nie ma ludzi niezastąpionych”, ale dla organizacji oznacza to konieczność działania pod presją braku wiedzy indywidualnej i nieformalnej, a to zawsze wiąże się z dużym ryzykiem skuteczności działania, zanim nowi ludzie wypracują swoje pokłady wiedzy.

f) dostrzeganie problemów z postawami pracowników wobec koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji. Istotne jest działanie z osobami, których partykularne interesy powodują, że nie chcą się dzielić wiedzą z innymi pracownikami- traktują ich jako zagrożenie własnej pozycji w firmie. Zagrożenia dla organizacji uczącej się w obszarze komunikacji

odnoszą się także do tzw. „składów informacyjnych”, a są to swoiste magazyny wiedzy i zasobów związanych z informacją, do których nikt spoza danego składu (np. danej jednostki organizacyjnej, wydziału) nie ma dostępu... Czasami nawet inni nie wiedzą o istnieniu danych zasobów, a ich „właściciele” traktują je jako swoistą kartę przetargową na wypadek sytuacji kryzysowej dla nich.

g) dostrzeżenie zagrożenia „przeładowania” danymi i informacjami wspólnych przestrzeni komunikacyjnych (serwery, bazy wiedzy, poczta elektroniczna) - często niepotrzebnymi, a więc brak umiejętności właściwej segregacji informacji pod kątem jej istotności dla innych pracowników [6] i tym samym świadomego budowania podstaw wiedzy organizacyjnej, a nie budowania „śmietnika informacyjnego”. Chodzi tutaj szczególnie o syndrom „DW” czyli wysyłanie informacji mailowych z dołączeniem kolejnych osób, które „na pewno powinny wiedzieć o sprawie- tak na wszelki wypadek”. Nad wyraz często jest to sytuacja budowania swojego zaplecza bezpieczeństwa w przypadku sytuacji trudnej („przecież inni też o tym wiedzieli- dostali maila w tej sprawie”) . Odpowiedzialnym menedżerom może także przeszkadzać w realizacji zadań właśnie takie przeciążenie informacjami. To może uniemożliwiać właściwą hierarchizację zadań, ocenę zagrożeń w działaniu w efekcie czego działania menedżera stają się mniej efektywne, okupione większym stresem („czy ta informacja jest ważna czy też nie?”), a całe ich działania ulegają większemu rozproszeniu na tzw. pobocznych tematach, zamiast koncentracji na właściwych działaniach. To z pewnością nie przybliży do ideału organizacji uczącej się.

Podsumowanie. Kluczem do działania każdej sprawnej organizacji (szczególnie zaś tej pretendującej do miana organizacji uczącej się) jest wyciąganie wniosków z wszelkich zawirowań organizacyjnych i sprawne ich przekazywanie wewnątrz organizacji pod postacią sformalizowanych procedur czy wytycznych, ale także mniej formalnych wskazówek działania. Nazywamy to uczeniem się na podstawie wyciągniętych wyników. Niestety, często menedżerowie potrafią doskonale wyciągać wnioski z niepowodzeń, ale znacznie gorzej radzą sobie z rozprowadzeniem informacji o możliwościach przeciwdziałania w przyszłości takim niepowodzeniom wśród członków swojej organizacji. Niezdolność do takiego uczenia się w połączeniu z brakiem zaufania powoduje duże zagrożenie- poszczególne

jednostki popełniają te same błędy w różnym czasie z różnymi konsekwencjami.

Słowa kluczowe: organizacja oparta na wiedzy, zarządzanie wiedzą, wiedza organizacyjna.

Literatura:

1. Zimniewicz K. Współczesne koncepcje i metody zarządzania / K. Zimniewicz. – Warszawa, 2009. – S. 76–78.
2. Rokita J. Model uczenia się organizacji / J. Rokita // Organizacja i Kierowanie. – 2000. – N 4. – S. 3.
3. Kosakowska N. Nowy trend w zarządzaniu organizacjami – zarządzanie wiedzą, Meritum / N. Kosakowska Przegląd konsultingowy. – 2011. - N 11/12. – S. 28.
4. Dolińska M. Zarządzanie wiedzą w uczącej się organizacji / M. Dolińska // Organizacja i Kierowanie. – 2000. – N 4. – S. 13.
5. Max H. B. Zagrożenia do przewidzenia / Max H. Bazerman, Michael D. Watkins. – Gliwice, 2006.
6. Dąbrowski J. Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce / Jan Dąbrowski, Izabela Kołodkiewicz // Organizacja i Kierowanie. – 2022. – N 2. – S. 14– 15.