



Knowledge management

słowo (przed)wstępne

Wraz z nastaniem ery postindustrialnej w wielu dziedzinach życia i działalności gospodarczej, uprawianej w wyżej rozwiniętych krajach współczesnego świata do głosu dochodzi mózg organizacji. Wartość, jakiej przydaje organizacjom wiedza i produktywność pracowników ją posiadających, staje się kluczowym czynnikiem decydującym o efektywności firm i zapewniającym im skuteczną przewagę w coraz bardziej ambitnej i zaciętej walce rynkowej.

Zauważmy tutaj, że o wartości wiedzy wspominał już Winston Churchill, mówiąc, iż „bogaczami przyszłości będą bogaci w intelekt”. Natomiast A. Toffler wskazuje na wiedzę jako jedno ze źródeł władzy, obok przemocy i pieniędzy.[3] Często też podkreśla się rolę wybitnych (w sensie wyposażenia w arsenał wiedzy) jednostek w dziejach, akcentując tym samym rolę szeroko pojętego intelektu w kształtowaniu świata.

Od wielu lat marzeniem autorów z gruntu *science-fiction*, jak też futurologów pozostaje znalezienie wspólnego języka dla człowieka i komputera. To, że komputery potrafią świetnie liczyć i asystować w innych pracach, czyni je na tym polu genialnymi. Ale faktem też jest, iż potrafią niewiele więcej — i na tym też polega ich niedoskonałość. Mózg ludzki, mimo że ograniczony, jest pod tym względem o wiele bardziej wszechstronny. Oczywiście nie jest w stanie konkurować z komputerem w wykonywaniu sekwencji zadań, w której ten się specjalizuje (liczba operacji, jaką może wykonać w ciągu sekundy komputer przewyższa możliwości tysięcy ludzkich mózgów razem wziętych!), ale świetnie radzi sobie z tymi czynnościami, do podjęcia

Do stosunkowo bogatego już arsenału metod i technik, jakim może się poszczycić teoria i praktyka zarządzania dołączyła w ostatnim czasie jeszcze jedna błyskotliwa koncepcja. Po rewolucyjnych ruchach (a może jedynie przejściowych stylach w organizatorskiej modzie?), takich jak: zarządzanie przez cele, just-in-time, total quality management, business process reengineering... nadeszła przełomowa epoka knowledge management.

których nie można zaangażować maszyny cyfrowej. Na tym też polega wyższość człowieka nad maszyną — on to przecież jest twórcą maszyny.[4] Ta ostatnia zaś nigdy jeszcze nie usiłowała pretendować do miana twórcy człowieka (choć i takie wizje wysuwają autorzy fantastyki naukowej).

Dlatego też pełna wiedza, jaką może posiadać i kumulować współczesna organizacja to interdyscyplinarne połączenie informacji, zdobytych dzięki metodom wypracowanym przez ekonomię, naukę o organizacji i zarządzaniu oraz informatykę. Ważne przy tym jest stwierdzenie faktu, że wiedza organizacji jest czymś więcej, niż prostą sumą inteligencji jej członków i zasobów elektronicznych. Wiedza współczesnej organizacji ma charakter systemowy i sieciowy, w dużej mierze dzięki wsparciu tradycyjnego systemu in-

formacyjnego nowoczesnymi narzędziami informatycznymi i komunikacyjnymi. A ten ostatni fakt powoduje występowanie niebagatelnie dużego (w sensie implikacji) efektu synergii.[3]

Warunkiem koniecznym (aczkolwiek jeszcze niewystarczającym) dla występowania efektu synergicznego i czerpania z niego wymiernych dla organizacji korzyści są wysokie kwalifikacje jej członków. To u schyłku wieku XX staje się coraz poważniejszym problemem w krajach wysoko rozwiniętych. Badania przeprowadzone przez firmę *Coopers&Lybrand* wskazują, że szereg firm zmuszonych było do zredukowania swych planów na 1998 r. W szczególności dotyczy to firm komputerowych — aż 13 proc. spośród nich zmniejszyło swe plany dochodów na bieżący rok o ponad 9 proc.! Czynnikiem sprawczym tego stanu rzeczy są trudności w pozyska-

niu wykwalifikowanych pracowników.[5] Pesymiści twierdzą, że brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników będzie w najbliższych latach największym zagrożeniem dla amerykańskiej gospodarki. Problem ten nie znajdzie ich zdaniem rozwiązania w ciągu nadchodzących kilkudziesięciu lat — już dzisiaj mówi się o tym, że w nowoczesnym społeczeństwie informacyjnym struktura osób według wykształcenia powinna kształtować się następująco: 60 proc. — z wykształceniem średnim, 34 proc. — z wykształceniem wyższym, 6 proc. — z tytułami naukowymi.[7] Tymczasem nawet dane z krajów rozwiniętych odbiegają od powyższego schematu. Siła więc nie w maszynach, lecz w edukacji, ludzkich mózgach, technikach komunikacyjnych i narzędziach wspomagających.

Odchodząc od pesymistycznego klimatu i w stronę konstruktywizmu organizacji gospodarczych zmierzając, można byłoby postawić pytanie, jak pozyskiwać i następnie dzielić się z pracownikami wiedzą? Szefowie wielu firm twierdzą, że ich organizacjom potrzeba swoistego katalizatora, paliwa, dzięki któremu będzie możliwe przekształcenie posiadanej na co dzień wiedzy w bardziej użyteczną i pragmatyczną postać. Ostatni szał w organizatorskiej modzie — *business process re-engineering* pozostawił firmy efektywnymi (przynajmniej w aspekcie gospodarczym), ale skrajnie pustymi wewnątrz (w sensie kumulacji wiedzy).

Na tym gruncie wyrosła nowa filozofia zarządzania i jednocześnie styl kierowania firmą — *knowledge management (km)*. To nieco tajemniczo (ale też inspirująco) brzmiące hasło kryje bogatą, błyskotliwą treść. Jest przesłaniem dziejowym i ścieżką, która niewątpliwie wprowadzi szereg firm w XXI wiek i spowoduje radykalną reorientację w ich sposobie myślenia i działania. A ponadto — co nie pozostaje bez znaczenia — zwiększy efektywność organizacji gospodarczych.

Początki krystalizowania się koncepcji *km* przypadają na rok 1994. Jednak dopiero w dwa lata później odbyła się pierwsza znacząca konferencja pod tym hasłem — było to w marcu 1996 r. w Londynie. Tutaj mówcy z całego świata (choć zdecydowany prym pod względem liczebności wiodły Stany Zjednoczone) dawali pogląd na to, czym jest, a czym nie jest *knowledge management*, w jaki sposób zarządzać wiedzą w organizacji i jakie korzyści można z tego tytułu czerpać.

Rok 1997 upływa pod znakiem gwałtownej transformacji *knowledge management* z płaszczyzny teoretycznej w praktyczne aplikacje. Na tym gruncie stanowiąc przodują dwa kraje: Stany Zjednoczone i Wielka Brytania. Na ich terytoriach odbyło się w samym tylko 1997 roku kilkadziesiąt konferencji, sympozjów i innych ważnych imprez pod hasłem *km*.

Ubiegłoroczną tendencję w kierunku eksponowania praktycznych aspektów *knowledge management* z powodzeniem kontynuuje się obecnie. Na odbywających się w 1998 r. stosunkowo głośniejszych konferencjach i sympozjach mowa była o stosowanych w praktyce systemach, metodach i technikach związanych z *km*. Coraz bardziej popularną formą prezentacji staje się ukazywanie różnych aspektów funkcjonowania nowego nurtu

przez konkretne firmy. Ponadto konferencyjne spotkania nabierają bardziej wyspecjalizowanego charakteru — organizowane są np. konferencje pod hasłem: „*Knowledge management* w przemyśle paliwowo-energetycznym”, czy też „*Knowledge management* w administracji rządowej”.

Mimo jednak całego splendoru, rozgłosu i dużego powodzenia, jakim cieszą się spotkania z zakresu *knowledge management*, ten stosunkowo młody styl zdążył już obrosnąć w szereg mitów, niejasności i wywołał wiele nieporozumień. Pytanie o istotę *km* nierzadko wywołuje niepewny uśmiech nawet na ustach profesjonalistów. Jednak zarówno oni, jak też amatorzy, którzy w jakiś sposób otarli się o *km* są zgodni co do tego, iż dzięki wdrożeniu tej nowej koncepcji organizacje są zdolne do kreowania nowej jakości wiedzy oraz rozpropagowywania jej wśród swych członków dużo szybciej i sprawniej, niż kiedykolwiek wcześniej, a także wspierania i wartościowania tejże wiedzy w całkiem odmienny od dotychczas stosowanych metod sposób.

Za sprawą tego, iż dzięki zaaplikowaniu w organizacji *knowledge management* jest ona zdolna do osiągnięcia wydających się dotychczas niemożliwymi rezultatów, zarówno specjaliści w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, jak również fachowcy w dziedzinie systemów informacyjnych i informatycznych pragną, by *km* był wyłącznie ich domeną. Pracownicy działów personalnych sądzą, że posiadają wyłączność na *km*, zaś technologie informatyczne służą im jedynie jako wsparcie. I jest to nie do końca poprawne rozumowanie. Opartą na tym samym nerwie rozumowania ideę głoszą organizacyjni informatycy, twierdząc, że to właśnie oni wiodą prym w *km*, zaś element ludzki jest mniej ważny. To także nie stanowi istoty, ani też całej prawdy o *knowledge management*.

W rzeczywistości próba zdefiniowania pojęcia *knowledge management* wymaga wypracowania swoistego *consensusu* pomiędzy tymi dwiema grupami specjalistów. W jego ramach należy stwierdzić, że zarówno pracownicy działów personalnych, jak też informatycy wykonują niezwykle ważną pracę w dziedzinie ciągłego usprawniania stosowanych przez siebie metod, narzędzi i technik. A stąd już niedaleko do postawienia „miłowego kroku” — stwierdzenia, że *knowledge management* to fuzja zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania informacją przy wsparciu technik i technologii informatycznych. To twór bytujący ponad nimi i jednocześnie skutecznie z nich czerpiący.

Cechą charakterystyczną współczesnego świata jest rosnąca rola podejść interdyscyplinarnych. Historia już wiele razy pokazała, że najbardziej zadziwiające usprawnienia, rozwiązania i wynalazki pojawiają się najczęściej na styku kolidujących ze sobą dyscyplin wiedzy lub dziedzin życia. Tak oto ujął to Werner Heisenberg:

„Prawdą jest, że w dziejach ludzkiego myślenia najbardziej owocne wynalazki i ulepszenia miały miejsce na krawędzi dwóch zupełnie odmiennych od siebie nurtów myślowych. Te ostatnie mogą mieć swe korzenie w diametralnie różnych fragmentach

kultury, różnych czasach, otoczeniu i tradycjach religijnych. Z tego też powodu, jeśli wejdą ze sobą w interakcję, wtedy można żywić nadzieję, że w ślad za tym pójdą nowe i interesujące rozwiązania.” [8]

Jeśli więc dokonamy kompilacji odległych od siebie obszarów: humanistyki oraz nowoczesnej techniki — wiedzy o ludziach, uczeniu się, grupach społecznych oraz technikach globalnego komunikowania się wraz z narzędziami wspomagającymi, jak wewnętrzne intranety oraz globalny internet, wtedy zdolni jesteśmy do dokonania rzeczy, o których dotychczas nawet nie śnili ani specjaliści z działów personalnych, ani też informatycy! Ale to tylko początek świetnej drogi.

Knowledge management integruje w jedną całość wszystkie procesy w obszarach: kreatywności, innowacyjności, wiedzy o kliencie i ukierunkowania na niego, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania umiejętności, wartości, celów, racjonalności postępowania oraz rachunkowości i finansów z radykalnie nowymi technikami i technologiami informacyjnymi i informatycznymi. Wiedza i zarządzanie nią stały się nowymi wartościami, fundamentem wszystkich wewnętrznych organizacyjnych działań. [8] Stąd też *knowledge management* winien z natury swojej mieć charakter kompleksowy, rozciągając się na wszystkie sfery i aspekty funkcjonowania organizacji.

Bardziej zwięzła od przytoczonej wyżej definicja *knowledge management* mówi o tym, że:

„knowledge management to płynna mikstura już posiadanego przez organizację doświadczenia, odnoszących się do pewnych kontekstów sytuacyjnych informacji oraz pewnej dozy intuicji, które razem wzięte tworzą płaszczyznę dla kreowania oraz wchłaniania nowych doświadczeń i informacji.” [2]

Na gruncie podanej definicji pojawia się wyraźnie rozgraniczenie wiedzy i informacji. Dotychczas (tj. w erze pre-*km*) wskazywano jedynie na dysonans istniejący pomiędzy danymi i informacją i mówiono, że:

„Przez dane rozumiemy zbiory liczb i faktów, które do celów przetwarzania porządkuje się w struktury oraz grupy.” [6]

natomiast informację definiowano jako:

„dane przetworzone w postać znaczącą dla odbiorcy, która mu rzeczywiście, czy domniemaną wartość w procesie podejmowania decyzji.” [6]

W związku z pojawieniem się *knowledge management* do tych definicji dodano sformułowanie traktujące o wiedzy i dysonansie istniejącym pomiędzy nią a informacją. Wedle słów Sterlinga Stoudenmire'a jego istota sprowadza się do dynamicznego i otwartego charakteru wiedzy oraz statycznego i zamkniętego charakteru informacji. W odniesieniu do każdego człowieka oraz organizacji, wiedzę tworzy integracja zgromadzonych informacji. [2]

Wszystkie te pojęcia, tj. dane, informacje i wiedza stanowią nieodłączne komponenty *knowledge management*. *Km* wymaga danych na wejściu, z których następnie generowane są informacje. Te ostatnie z kolei w połączeniu z nabywanym doświadczeniem tworzą

wiedzę. By ją osiągnąć, należy zaangażować w ten proces właściwe technologie oraz zasoby ludzkie organizacji — ich doświadczenie, poczynione ekspertyzy, pozyskiwaną, a także zakumulowaną wiedzę.

Deliberacje pojęciowe przestały jednak zaprzęcać umysły znawców *knowledge management* wywodzących się z obszarów, gdzie ruch ten powstał. Na dzisiejsze konferencje z tego zakresu zapraszani są przedstawiciele przeróżnych dyscyplin: techniki, informatyki, biznesu, strategii gospodarczej... Szczególną cześć odczuwa się interaktywność. Temu zagadnieniu poświęca się szereg praktycznych warsztatów. Dużo mówi się także o sposobach mierzenia wiedzy i jej ewidencji księgowej.

Program odbywających się obecnie sympozjów i konferencji zgrupowanych pod hasłem *knowledge management* zawiera wystąpienia mówców z całego świata, którzy dzielą się ze słuchaczami uwagami nt. implementacji *km*, generowania przychodów i zysków za sprawą innowacji, stosowania technik komputerowych z ich ukierunkowaniem na cele strategiczne, budowania kultury organizacyjnej, gdzie kluczową pozycję zajmuje wiedza — jej pozyskiwanie i rozprzestrzenianie. „Dyżurnym” tematem spotkań jest wiedza nieformalna, ściśle związana z kulturą organizacji i możliwości jej wydobywania oraz usprawniania wszelkich operacji — zarówno wewnętrznych organizacyjnych, jak i tych na styku organizacja-otoczenie.

Wartościowym uzupełnieniem tych imprez są pokazy i prezentacje. Dokonują ich czołowe firmy z branży *km*, które specjalizują się w zakresie baz danych, systemów informacyjnych i informatycznych, rozwiązań intranetowych i oprogramowania komunikacyjnego.

Oprócz pokazów, uczestnicy mają możliwość partycypacji w grach z zakresu *knowledge management*. Tutaj kilkuosobowe zespoły rozwiązują nieskomplikowane problemy, a następnie dzielą się uzyskanymi rozwiązaniami z pozostałymi grupami oraz „sprzedają” posiadaną wiedzę na symulowanym rynku, podkreślając tym samym komercyjne aspekty wiedzy i jej wpływ na rynkową pozycję firmy.

Dodajmy, że korzyści z tytułu aplikacji *knowledge management* mogą być osiągane przez całe organizacje, wchodzące w ich skład komórki organizacyjne, jak też pojedyncze jednostki, reprezentujące różnoimienne dziedziny, obszary i dyscypliny: fachowców w zakresie systemów informacyjnych i informatycznych, do kompetencji których należy zarządzanie zasobami informacyjnymi organizacji, a w szczególności ich pozyskiwanie i rozprzestrzenianie, menedżerów personalnych, związanych ze zmianami kulturowymi w organizacji i dyrektorów naczelnych, którzy winni wychodzić naprzeciw nowym wyzwaniom stojącym przed ich organizacjami celem penetracji niezgłębionej kopalni wiedzy, co zapewni bardziej skuteczne (a także ciekawsze w odbiorze) zabiegi w sferze public relations oraz dostarczanie na rynek coraz lepszych wyrobów i usług.

Strategie *knowledge management* — jak to wynika z doświadczeń wielu firm — są trudne w implementacji. Zachętą dla podjęcia karkołomnej pracy może być fakt,

że już wczesna ewidencja dobitnie wskazuje, iż po wdrożeniu *km* nastąpiło zwiększenie wolumenu sprzedaży, usługi cieszą się wyższą jakością, a na rynek trafiają lepsze od dotychczas wytwarzanych produkty. Ale *knowledge management* oznacza nie tylko większą ilość środków pieniężnych na rachunku bankowym firmy — to także więcej wolnego czasu dla jej pracowników oraz nagromadzenie cennych doświadczeń, dzięki którym każdą czynność można wykonywać lepiej oraz unikać błędów (co ma szczególne znaczenie w odniesieniu do czynności postrzeganych przez pracowników w sposób negatywny — jako nudne, monotonne, żmudne, niewdzięczne...).

Można więc oczekiwać, że za sprawą *knowledge management* dokona się gruntowna przemiana życia organizacyjnego. Nurt ten posiada coraz większy wpływ na wszystkie dziedziny życia organizacji, które go wdrożyły, a także tych, które wydają się nie być nim specjalnie pochłonięte (do czasu!). *Knowledge management* zdeterminuje również sposób postrzegania rynku pracy i roli jednostki na nim. Rewolucja postindustrialna i nastanie *km* wymuszają bowiem alternatywne spojrzenie na rynek pracy — postrzeganie go nie w kategoriach wyłącznie tradycyjnych, industrialnych, ale w kontekście „miękkim”, korespondującym z wiedzą, motywacją, kulturą organizacji.

W „inteligentnych organizacjach” zmienia się sposób wykonywania operacji i ich treść. Stare, już bezużyteczne i nieefektywne techniki są zastępowane przez nowe, bardziej wydajne rozwiązania. Pojawiają się nowe produkty, nowe metody ich wytwarzania, a także nowe maszyny i urządzenia, obsługiwane przez wyposażonych w rosnącą dawkę organizacyjnej wiedzy (i przez to wyżej wykwalifikowanych) pracowników. Równocześnie organizacje z funkcjonującym w ich ramach *km* przeznaczają coraz więcej środków na treningi i szkolenia swych pracowników, by dokładać wartość dodaną do już posiadanej wiedzy, nieustannie podnosząc jej produktywność.

Knowledge management służy nie tylko organizacjom, ale również całym regionom. Dla przykładu William J. Cipes, kanclerz Systemu Uniwersytetów Stanowych Connecticut (SUSC) uważa siłę mózgow za najbardziej wartościowy zasób tego stanu. Jego organizacja dąży do wykorzystywania i rozwoju tego cennego zasobu poprzez integrowanie najnowszych rozwiązań z branży IT z życiem codziennym, podkreślając takie jego elementy, jak krytyczne myślenie, twórcze rozwiązywanie problemów i pracę w grupach. SUSC ma za zadanie wychodzić naprzeciw potrzebom studentów, a także służyć pomocą każdemu, kto pragnie nadążyć ze swoją wiedzą za gwałtownie zmieniającą się, bazującą na wiedzy gospodarką. Misją Systemu jest wspieranie rozwoju gospodarczego poprzez prace badawczo-rozwojowe, partnerstwo, szkolenia oraz wykonywanie fachowych ekspertyz. Hasło przewodnie *knowledge management* w wykonaniu Systemu Uniwersytetów Stanowych Connecticut brzmi: „Edukacja, która pracuje dla Connecticut”.

Dziś Connecticut należy do najbardziej rozwiniętych stanów USA w dziedzinie *high-tech*. Władze stanowe mają świadomość, że dalsze bycie w czołówce wiązać się musi z inwestycjami w edukację (szczególnie studia wyższe), która jest silnym czynnikiem wzrostu. W samym tylko 1995 r. zainwestowano 1 mld dol. w program *UConn 2000*. Inicjatywa ta ma uczynić z Uniwersytetu Connecticut lidera w dziedzinie badawczo-rozwojowej wśród publicznych uczelni Stanów Zjednoczonych [1] i tym samym przyczyni się również do jeszcze bardziej burzliwego, niż dotychczas rozwoju regionu.

Dodajmy, że lokomotywami wzrostu stanu są firmy z branży *high-tech* (jest ich na terenie Connecticut aż 8600). Zatrudniają one ok. 17 proc. ogółu pracowników tego stanu — stanowi to najwyższy udział w porównaniu z innymi stanami. W grupie 50 najdynamiczniej rozwijających się przedsiębiorstw wysokiej technologii, przeciętny wzrost sprzedaży to ok. 300 proc. na przestrzeni ostatnich pięciu lat. Rekordziści z tej grupy osiągnęli ten wskaźnik na poziomie nawet 1500 proc.! [1]

Dzięki połączeniu w ramach *knowledge management* technik motywacyjnych oraz aspektów kulturowych z wypracowanymi na gruncie IT nowoczesnymi technikami komunikacyjnymi stało się możliwe to, o czym przedsiębiorca marzył od wieków, a nie mógł ze względów etycznych zrealizować — niesprzeczne z wymogami norm etyki równoległe połączenie mózgow członków organizacji w jedną, harmonijnie współgrającą z każdym swoim elementem, szalenie efektywną (i efektywną zarazem) całość...

Dotychczas dużo mówiono o technikach informacyjnych i informatycznych, rozwiązaniach komunikacyjnych, zasobach ludzkich, innowacjach, doświadczeniu i kulturze organizacji, jednakże zagadnienia te traktowano względnie osobno, rozpatrując je w ujęciu funkcjonalnym. Ich zmutowana postać o nazwie *knowledge management* okazała się być przełomem w dziejach współczesnych organizacji, a nawet całych regionów. Zapewne okaże się także pomostem, który gładko wprowadzi je w kolejne stulecie.

Literatura:

- [1] Connecticut — Helping Business Grow through Technology and Teamwork [w:] Forbes, December 1997
- [2] Davenport T.H., Prusak L.: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press 1997
- [3] Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
- [4] Moench D.: Bałgirl — wyzwanie ciemnościom, Wydawnictwo DaCapo, Warszawa 1997
- [5] Praca — dodatek do Gazety Wyborczej, 3 sierpnia 1998
- [6] Praktyka kierowania, praca zbiorowa pod red. Stewart D.M., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996
- [7] Szymaniak M.: W Unii mniej rolników, ale za to lepiej wykształconych [w:] Prawo i Gospodarka, 2 kwietnia 1998
- [8] Young R.: True *knowledge management* — beyond a fad [w:] *knowledge management*, Issue 1, April 1998