

*Kazimierz Zimmiewicz*

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*

---

## Zarządzanie wiedzą. Mity i bariery

### Uwagi wstępne

Nauki o zarządzaniu są dyscypliną teoretyczną i praktyczną. W związku z tym pod adresem menedżerów formułują: zalecenia, zasady postępowania, wzorce, standardy. Wśród nich znajdują się także metody, techniki, systemy i koncepcje zarządzania, nazywane ogólnie narzędziami lub instrumentami zarządzania. Instrumenty te są ciągle modyfikowane – na miejsce jednych pojawiają się inne, a przyczyną tych zmian są nowe sytuacje i warunki otoczenia, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Ta zmienność otoczenia stwarza doskonałą okazję do rozwoju komercjalizacji w naukach o zarządzaniu i do lansowania coraz to nowych, modnych koncepcji zarządzania. W chwili obecnej taką popularną koncepcją jest zarządzanie wiedzą. Jest ona typowym przykładem komercjalizacji w zarządzaniu. Z pewnością wiedza jest istotnym zasobem niematerialnym każdego przedsiębiorstwa, natomiast jest nieporozumieniem lansowanie poglądu, że posiadanie wiedzy rozwiąże wszelkie problemy i doprowadzi przedsiębiorstwo do sukcesu.

Celem niniejszego opracowania jest więc przedstawienie mitów i barier ograniczających praktyczne zastosowanie koncepcji zarządzania wiedzą. Obnażają one słabości tego bardzo modnego pomysłu na zarządzanie. Pokazują one działanie lobby informatycznego, zainteresowanego lansowaniem zarządzania wiedzą.

### Komercjalizacja w nauce

Zarządzanie wiedzą trzeba analizować łącznie ze zjawiskiem komercjalizacji w nauce. Komercjalizacja polega na tym, że pracownicy naukowcy stają się w przedsiębiorcami intelektualnymi. Sprzedają oni swoje produkty na rynku

i z tego tytułu osiągają korzyści finansowe. Według Krimsky'ego komercjalizacja nauki jest rezultatem stosowania w praktyce akademickiej modelu uniwersytetu baconowskiego, którego naczelne hasło brzmi: „*wiedza to potęga*”. W tym modelu obowiązkiem naukowca jest przekształcanie wiedzy w nowe technologie. Dzięki temu następuje wzrost wydajności, a to przekłada się na wzrost zysku (Krimsky 2006).

Model uniwersytetu baconowskiego ma wiele wad, do których zaliczają się m.in.: pogoń za korzyściami finansowymi kosztem poszukiwania prawdy, ukrywanie negatywnych wyników badań, a także fałszowanie wyników. W modelu tym naukowcy są narażeni na korupcję. W rezultacie komercjalizacja prowadzi do zaniku etosu naukowca i osłabia wiarę społeczeństwa w posłannictwo nauki.

Komercjalizacja występuje w różnych dziedzinach wiedzy, ale najczęściej w takich, które znajdują się na styku nauki i praktyki. W naukach przyrodniczych jest to np. farmacja i biologia, a w naukach społecznych – ekonomia i nauki o zarządzaniu.

## **Komercjalizacja w naukach o zarządzaniu**

Nauki o zarządzaniu są tą dziedziną wiedzy, która stoi bardzo blisko praktyki. Oprócz warstwy teoretycznej przedkłada ona praktyce wiele instrumentów, które mogą się okazać przydatne dla menedżerów i decydentów w procesie rozwiązywania problemów, prowadzenia analiz strategicznych, w działalności marketingowej itd. Najogólniej rzecz ujmując, instrumenty te wspomagają menedżerów w osiągnięciu sukcesu – jakkolwiek termin ten byłby interpretowany.

Szczególne zainteresowanie menedżerów wzbudzają koncepcje zarządzania, czyli po prostu pomysły, które obiecują właśnie odniesienie sukcesu. Twórcami tych pomysłów są najczęściej pracownicy naukowcy i doradcy zatrudnieni w konsultingu. Osoby te, rzecz jasna, są również zainteresowane odniesieniem osobistego sukcesu finansowego. Koncepcje zarządzania najczęściej pojawiają się w Stanach Zjednoczonych, a następnie są lansowane na całym świecie w postaci publikacji, konferencji, sympozjów. Noszą one rozmaite nazwy, które częściowo mają polskie tłumaczenia, ale są również takie, które funkcjonują w naszym piśmiennictwie pod nazwami oryginalnymi. Wszystkie one pochodzą z II połowy lub z końca XX w. Dla przykładu można podać takie nazwy jak: „reengineering”, „benchmarking”, „outsourcing” i „offshoring”, „organizacja wirtualna”, „zarządzanie przez wartości”, „lean production” lub „zarządzanie wiedzą”. Zdarza się, że w celu wywarcia większego wrażenia na potencjalnym odbiorcy – czytelniku, studencie lub kliencie przedsiębiorstw konsultingowych, a przede wszystkim na menedżerach – wprowadza się słowo „nowoczesna” lub „nowoczesne” koncepcje zarządzania.

## **Wiedza a rozwój cywilizacji**

Jak już wspomniano, w gronie „nowoczesnych” koncepcji zarządzania jest również zarządzanie wiedzą. Sam termin „zarządzanie wiedzą” jest skrótem myślowym, ponieważ nie można zarządzać wiedzą, a jedynie pracownikami

posiadającymi wiedzę. Liczba publikacji na temat zarządzania wiedzą jest imponująca – w skali świata przekroczyła już chyba setki tysięcy. Ta modna koncepcja zarządzania jest również wiodącym tematem konferencji naukowych, sympozjów itp. gremiów.

Warto zwrócić uwagę na to, że wzrost zainteresowania wiedzą tłumaczy się tym, że świat wkroczył obecnie w erę informacji. Uzasadnienie to można interpretować w ten sposób, że w poprzednich czasach, czyli w erze przemysłowej, tak charakterystycznej dla XIX i XX w., wiedzą interesowano się w niewielkim stopniu. Trudno się zgodzić z taką argumentacją, ponieważ prowadzi ona do absurdalnego wniosku, a mianowicie, że rozwój cywilizacyjny odbywał się bez udziału wiedzy. Dopiero teraz, wraz z nastaniem technologii informatycznych, możliwe jest pełne wykorzystanie wiedzy i jej szybkie rozpowszechnianie.

Wiadomo, że w ciągu dziejów człowiek zawsze znajdował się w nieprzyjaznym otoczeniu, przystosował się do niego i przetrwał w nim. Musiał więc mieć jakąś wiedzę, którą wykorzystywał w celu rozwiązania pojawiających się problemów. Ciągłe też doskonalił narzędzia, którymi się posługiwał. Służył temu rozwój nauki, w tym szczególnie nauk przyrodniczych. A zatem nie jest uprawniona teza, że dopiero w erze informacji nastąpiło docenienie wiedzy i jej szerokie rozpowszechnianie. Gdyby tak było, to społeczeństwo byłoby dojrzsze i odpowiedzialne. Tymczasem D. Gelernter pyta: jak to się dzieje, że od rozpoczęcia ery informacji z każdym dniem stajemy się coraz większymi ignorantami? (Brockman 2008). Tę obserwację potwierdza J. Dobrowolski, zauważając wzrost głupoty i ignorancji (Dobrowolski 2007).

## Era informacji czy informatyków?

Z analizy definicji zarządzania wiedzą wynika, że koncepcja ta jest rozmaicie interpretowana. Kładzie się w niej nacisk na następujące kwestie:

- zarządzanie systemami informacyjnymi,
- tworzenie, nabywanie, wyodrębnianie, wymianę i wykorzystanie wiedzy,
- tworzenie, gromadzenie, porządkowanie i upowszechnianie wiedzy,
- metody, instrumenty i narzędzia wspomagające procesy w sferze wiedzy,
- produkowanie, wykorzystywanie czynnika wiedzy,
- doskonalenie sposobów aktywizacji posiadanych zasobów wiedzy (Jashapara 2006).

Z powyższego przeglądu widać, że w zarządzaniu wiedzą na pierwszy plan wysuwają się kwestie narzędziowe. Współczesne środki techniczne, ułatwiające gromadzenie, przetwarzanie i rozpowszechnianie informacji, to istota zarządzania wiedzą. Dzięki temu osiąga się takie korzyści jak:

- zwiększanie sprawności, skuteczności i zdolności uczenia się organizacji,
- osiąganie celów organizacji, poprzez produktywne wykorzystywanie wiedzy,
- nieustanne wprowadzanie innowacji (Jashapara 2006),
- osiągnięcie lepszych wyników (Davenport 2007).

Z tego krótkiego przeglądu wynikają dwa wnioski:

- po pierwsze, koncepcja zarządzania wiedzą jest ściśle związana z technicznymi środkami przekazywania informacji,
- po drugie, korzyści wynikające ze stosowania tej koncepcji są ogólne, jeśli nie ogólnikowe i nie różnią się zasadniczo od korzyści oferowanych przez inne koncepcje zarządzania.

Współczesny świat jest opleciony siecią powiązań komunikacyjnych, które umożliwiają natychmiastowe przesyłanie informacji. Służące do tego środki techniczne są powszechnie dostępne w każdym przedsiębiorstwie i gospodarstwie domowym. Można przypuszczać, że to właśnie informatycy wpadli na pomysł ich wykorzystania do przekazywania informacji w przedsiębiorstwie i nazwali go zarządzaniem wiedzą. Nie przewidzieli jednak, że tworzą mity.

J. Szaban uważa, iż mit pierwszy polega na przyjęciu założenia a priori, że technologie informacyjne same przez się zapewniają odpowiednie informacje właściwym osobom we właściwym czasie. Autorka słusznie argumentuje, że jest to założenie modelowe, idealne, a więc takie, które nie występuje w życiu. Niestety, menedżerowie uważają, że aby osiągnąć sukces wystarczy zakupić nowoczesne urządzenia informatyczne, oprzeć się na doświadczeniach z przeszłości i sporządzić prognozę. Rzecz w tym, że nie są znane warunki w jakich prognoza będzie realizowana. A zatem założenie, że można zbudować system, który trafnie określi kto, w jakim czasie i na jakim miejscu ma otrzymać informację jest nieporozumieniem – mitem. (Szaban 2002). Według mitu drugiego technologie informacyjne mogą przechowywać ludzką inteligencję i doświadczenia. Z pewnością mogą przechowywać, lecz ani inteligencji, ani doświadczenia nie można wykorzystać z powodu zmienności kontekstu sytuacyjnego. Po prostu urządzenia informacyjne nie są w stanie ani „zrozumieć”, ani ocenić tej zmienności. Pozostawiona w bazie danych inteligencja i doświadczenie człowieka są nieprzydatne dla innych osób, ponieważ nie znają właśnie kontekstu, w którym powstały (Szaban 2002).

Wreszcie mit trzeci, wedle którego technologie informatyczne mogą rozprzestrzeniać inteligencję człowieka. Tutaj znowu pojawia się irracjonalne założenie, że z góry wiadomo komu dostarczyć informacje, w jakim czasie i na jakie miejsce. Trudno wyobrazić sobie, że pracownicy będą z entuzjazmem korzystać z bazy danych. Zgromadzone w bazie informacje są stosunkowo mało użyteczne, który nie odnosi się do żadnego konkretnego kontekstu sytuacyjnego. J. Szaban zauważa, że nie można stawiać znaku równości pomiędzy wprowadzeniem do przedsiębiorstwa systemu informatycznego a zarządzaniem wiedzą (Szaban 2002). Czynnikiem decydującym są bowiem ludzie, których można oczywiście nauczyć jak stosować w praktyce nowe rozwiązania technologiczne z zakresu systemów informatycznych. Nie oznacza to jednak, że w przedsiębiorstwie zarządza się wiedzą.

Nawiązując do podtytułu niniejszego podrozdziału, można podsumować zawarte w nim uwagi następująco: współczesne czasy są zarówno erą informacji, jak i erą informatyków. Tę tezę potwierdza T. Davenport, który w swojej książce „Zarządzanie pracownikami wiedzy” posługuje się terminem *zarządzanie*

informacjami, wtrącając raz po raz takie pojęcie jak *indywidualne zarządzanie wiedzą* (Davenport 2007). To co do niedawna nazywano zarządzaniem informacjami, przekształciło się w zarządzanie wiedzą. Z prawdopodobieństwem graniczącym z pewnością można stwierdzić, że twórcami koncepcji zarządzania wiedzą byli informatycy. Ich poglądy padły na podatny grunt wśród przedstawicieli nauk o zarządzaniu i ekonomii. Tę sytuację szybko wykorzystały firmy doradcze, dla których zarządzanie wiedzą stało się doskonałym produktem pozwalającym zwiększyć przychody.

## **Wiedza jawna i wiedza ukryta – dzielenie się wiedzą**

Słabym punktem omawianej koncepcji jest dyskusja na temat wiedzy jawnej i ukrytej. Tę pierwszą nazywa się również wiedzą skatalogowaną, sformalizowaną. Jest ona dostępna dla każdego pracownika, studenta itd. w publikacjach, na stronach internetowych, w bazach informatycznych. Pracowników zachęca się do przekazywania swojej wiedzy do baz informatycznych, czyli do dzielenia się wiedzą. W tym celu zaleca się stosowanie takich bodźców jak partycypacyjny styl kierowania, a także do tworzenia w przedsiębiorstwie klimatu zaufania i współpracy. Sięga się również po takie narzędzia jak: specjalne szkolenia, zmiana praktyk rekrutacji pracowników, zmiana zakresów kompetencji menedżerów, tolerowanie błędów. Jeśli chodzi o partycypacyjny styl kierowania, to nie zawsze jest on możliwy do wprowadzenia w życie. Zależy to m.in. od osobowości przełożonego, kwalifikacji podwładnych i ich oczekiwań, a także od rozwoju sytuacji w otoczeniu przedsiębiorstwa. Z kolei klimat zaufania i współpracy buduje się przez długie lata. Do tego wymagane jest stabilne otoczenie. W sytuacjach kryzysowych, gdy przed pracownikami staje zagrożenie zwolnieniem, współpraca i zaufanie pęka jak bańka mydlana, a w to miejsce pojawia się wrogość i rywalizacja.

Pracowników zachęca się do dzielenia się wiedzą, ponieważ wiadomo, że dysponują oni wiedzą ukrytą, niejawną nazywaną również wiedzą milczącą. Jest to najbardziej pożądana część wiedzy. Zawiera ona tajemnicę jak ludzie robią różne rzeczy, a nie co robią. Wiedza milcząca jest bardzo cenna, lecz niedostępna. Właściwie we wszystkich opracowaniach z zakresu zarządzania wiedzą mówi się o wiedzy ukrytej, lecz nie podaje się sposobów, jak do niej dotrzeć. I to jest właśnie bardzo słaby punkt omawianej koncepcji.

Pracownicy nie dzielą się wiedzą m.in. z pobudek egoistycznych. Wysokiej klasy specjalista musiał włożyć wiele wysiłku w to, aby osiągnąć swą aktualną pozycję w przedsiębiorstwie. Mając pozycję, otrzymuje z tego tytułu korzyści finansowe, z pewnością wyższe od przeciętnego wynagrodzenia. Równocześnie pozycja ta zapewnia mu odpowiedni prestiż społeczny, a także władzę, ponieważ wiedza jest źródłem władzy. Na pytanie, czy ten specjalista podzieli się swą wiedzą, odpowiedź jest oczywista. Można sobie jednak wyobrazić taką sytuację, w której pracownika zmusza się do dzielenia się wiedzą. Powstaje wówczas pytanie – jaką wiedzę przekaże do banku danych – jawną czy milczącą?

## Nowa kategoria pracowników – pracownicy wiedzy

Przytaczany już tutaj T.H. Davenport wyróżnił specjalną grupę pracowników, a mianowicie pracowników wiedzy. Zauważył równocześnie, że wydajność w wielu działach przedsiębiorstwa oraz większości pracowników osiągnęła już maksymalny poziom. Wobec tego obecnie oczekuje się, że wzrośnie wydajność pracowników wiedzy, ponieważ od nich zależy sukces przedsiębiorstwa. Tu jednak autor natrafia na istotną barierę, która polega na ocenie wydajności pracowników wiedzy. Po analizie wielu przykładów T. H. Davenport dochodzi do wniosku, że sprawy tej nie da się rozwiązać, ponieważ nie ma jednej uniwersalnej miary oceny wydajności pracowników wiedzy (Davenport 2007).

W związku z tym powstają następujące wątpliwości. Po pierwsze, skoro nie ma możliwości oceny wydajności pracowników wiedzy, to nie należy wyodrębnić takiej kategorii pracowników. Po drugie, autor ten powtarza błąd F. Taylora – ojca naukowego zarządzania. Wiadomo przecież, że F. Taylor całą pracę koncepcyjną przesunął do biur przygotowywania pracy, w których umieścił właśnie pracowników wiedzy. Oddzielając przygotowanie od wykonania, z pewnością nieświadomie, dyskryminował pracowników wykonawczych, odmawiając im prawa do twórczego myślenia, racjonalizacji, innowacji itp. działań. T.H. Davenport, po wielu latach powtarza błąd F. Taylora. Tymczasem przykłady płynące z Japonii wskazują, że można wycenić wydajność pracowników oraz że wszyscy pracownicy, a nie wybrana grupa, są obdarzeni kreatywnością, są potencjalnym źródłem nowej wiedzy, usprawnień, zwalczania marnotrawstwa. F. Gendo i R. Korschak, charakteryzując koncepcję zarządzania pod nazwą „wewnętrzna konkurencja” zauważają, że podstawą awansu pracownika jest ocena jego wydajności. Istnieje dziesięć kryteriów oceny tej wydajności, a wśród nich propozycje usprawnień i uczestnictwo w dyskusjach kół jakości. Wszystkie kryteria są przeliczane na wielkości liczbowe i na bieżąco podawane do wiadomości pracownikom. Dzięki temu orientują się oni, jaka jest ich wydajność w stosunku do innych członków zespołu i jaką mają szansę na awans (Gendo, Korschak 1999).

Z powyższego wynika, że wydajność pracowników w zakresie kreowania nowej wiedzy (propozycje usprawnień) jest możliwa do oceny. Ważnym wnioskiem płynącym z doświadczeń japońskich jest również to, że źródłem nowej wiedzy są wszyscy pracownicy, a nie tylko jakaś wybrana grupa. W statystykach światowych Japończycy zajmują czołowe miejsce pod względem innowacyjności. Można przypuszczać, że jest to efekt wielu czynników, w tym japońskiej mentalności, ale również konkurencyjności wśród pracowników.

## Zakończenie

Zarządzanie wiedzą uznano za jedno z najważniejszych „odkryć” lat 90. ubiegłego wieku. Lawinowo narastała liczba publikacji na ten temat (Szwiec 2005). Równocześnie uznano, że rysuje się nowy paradygmat w zarządzaniu – budowa gospodarki opartej na wiedzy (Wawrzyniak 2002). W związku z tym pojawiły się takie terminy jak nowa gospodarka lub nowa ekonomia. Za P. Druc-

kerem i I. Nonaką – futurologiem, wiedzę uznaje się za zasób, który ma znaczenie strategiczne (Drucker 2006, Nonaka 2006). Równocześnie lansuje się pogląd, że rozbudowa zasobu komputerowych baz danych zwiększy efektywność ludzi zatrudnionych w firmie. Jest to myślenie życzeniowe i naiwne z tego powodu, że zastosowana struktura aplikacji komputerowych w pewnym momencie osiąga punkt krytyczny, po czym jej użyteczność zaczyna spadać. Badania pokazują, że przeciążenie informacjami stanowi jeden z problemów w zarządzaniu wiedzą. Drugą trudnością jest brak czasu wynikający z konieczności wyszukiwania informacji. Powstaje więc błędne koło: rozbudowa aplikacji komputerowych, mająca wspierać zarządzanie wiedzą, staje się barierą i odsuwa nowe rozwiązania od praktyki gospodarczej. (KPMG Consulting 2000). Powyższe badania odnoszą się do systemów informatycznych. Natomiast z analiz przeprowadzonych przez G. Gierszewską, a dotyczących zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, wynika, że inicjatywy w tym zakresie pozostają w sferze poszukiwań (Gierszewska 2005). Zresztą poważnych badań empirycznych odpowiadających na pytanie jakie rezultaty osiągnęło przedsiębiorstwo w wyniku zastosowania koncepcji zarządzania wiedzą – nie ma.

Zarządzanie wiedzą jest więc kolejną modą, do której należy podchodzić z ostrożnością. Mody tej nie należy wdrażać na podstawie opinii konsultanta, który uważa, że jest to świetny pomysł. Sam program opracowany przez konsultanta nic nie daje, a oprócz tego jest drogi i absorbuje czas menedżerów (Kellaway 2007, Owen 2003). Dla pracowników naukowych zarządzanie wiedzą stało się interesującym polem penetracji, a nawet zabawy intelektualnej, która jest mało zrozumiała i przydatna dla praktyka (Perechuda 2007).

## Literatura

- Davenport T. H., 2007, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Dobrowolski J., 2007, *Filozofia głupoty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Drucker P. F., 2006, *Nadchodzi nowa organizacja*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Gelernter D., 2008, *O czym ludzie są dobrze poinformowani w erze informacji*, [w:] J. Brockman (red.), *Niebezpieczne idee we współczesnej nauce*, Wydawnictwo Academica, Sopot-Warszawa.
- Gendo F., Korschak R., 1999, *Mythos Lean Production*, Verlag Betrieb & Wirtschaft, Essen.
- Gierszewska G., 2005, *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Kellaway L., 2007, *Uleganie modom nowych koncepcji zarządzania*, [w:] *Zarządzanie firmą*, część 1 *Biznes*, 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Knowledge management research report*, 2000, KPMG Consulting.
- Krimsky S., 2006, *Nauka skorumpowana? O niejasnych związkach nauki i biznesu*, PIW, Warszawa.

- Nonaka I., 2006, *Organizacja oparta na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Owen J., 2003, *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE, Warszawa.
- Perechuda K., 2007, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wirtualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Szaban J., 2002, *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*, *Współczesne Zarządzanie*, 1.
- Szwiec P., 2005, *Moda na metody zarządzania*, [w:] K. Hanusik, U. Łangowska-Szczeńsiak, S. Sokołowska, *Przemiany społeczne, ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce polskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Wawrzyniak B., 2002, *Budowanie gospodarki opartej na wiedzy jako nowy paradygmat w zarządzaniu*, [w:] *Kreowanie nowego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

## **Knowledge management: myths and barriers**

### **Summary**

The article puts forth the argument that commercialization in science and management is the primary driver for devising successive management model fads, particularly in the field of knowledge management. Of all the myths that surround this concept, particular attention is due to those that concern the introduction of information technologies to business. As for barriers to adopting knowledge management systems, the key issue concerns knowledge sharing and gaining access to hidden knowledge. It has been shown, that despite the ongoing debate about knowledge management, it is still not possible to measure the performance of so-called knowledge workers. Empirical studies are limited to the use of information technology. They tend to fall short of answering the question of whether knowledge management affects innovation and contributes to business success. In short, knowledge management is a “fashionable” concept that needs to be approached with great care.