księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

KNOW-HOW w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą

Autor: Jan Fazlagić
ISBN: 978-83-246-2222-1
Format: A5, stron: 320

Bank pomysłów i inspiracji

- Najważniejsze zmiany w otoczeniu współczesnych firm
- Zjawiska na rynku pracy, o których nic jeszcze nie wiesz
- Kapitał intelektualny Twojej firmy (struktura, sposoby pomnażania)
- Najlepsze warunki dla transferu wiedzy
- Organizacja ucząca się i popełniająca błędy
- Wiedza na sprzedaż – marketing i konkurowanie na rynku wiedzy

„Wiedza to potęga "– **Francis Bacon**

Wiesz, że nic nie wiesz? To głębokie i bardzo filozoficzne, jednak w żaden sposób nie poprawi konkurencyjności Twojej firmy. A najgorszą rzeczą, jaka może spotkać polskiego przedsiębiorcę, który w ciągu ostatnich 10 – 20 lat uzyskał stabilizację finansową i rozwinął swoją organizację, jest przekonanie, że nic już nie trzeba zmieniać. Jeśli dalej będziesz stał w miejscu, szybko usłyszysz świst wydawany przez mijającego Cię z dużą prędkością konkurenta z Irlandii, Chin czy zza rogu ulicy.

Co zrobić, by nadążyć za światowymi trendami i nie wypaść z rynku? Jak wzbogacać swoje produkty o wyróżniającą się wartość dodaną? W jaki sposób zamienić wiedzę na pieniądze? Aby poznać odpowiedzi na te pytania i – co więcej – móc z powodzeniem wdrażać skuteczne rozwiązania, przede wszystkim powinieneś się dowiedzieć, jak to zrobić. Do you KNOW HOW?

Osiągnięcie sukcesu wymaga nowego spojrzenia na szybko zmieniającą się rzeczywistość i o tym właśnie jest ta ciekawa, z polotem napisana książka.

dr Mirosław Grudzień,
prezes VIGO System S.A. (sektor zaawansowanych technologii)

Obowiązkowa lektura dla przedsiębiorców i menedżerów zamierzających zwiększyć efektywność wykorzystania know-how w swojej firmie czy organizacji.

dr Mariusz Strojny, menedżer,

Zarządzanie Wiedzą i Badania Rynkowe KPMG (wiodąca firma doradcza)
Wciągająca, napisana z pasją książka o tym, jak zamienić wiedzę na pieniądze. Polecam każdemu przedsiębiorcy!

dr Bożena Skibicka,
MIS (dynamiczna spółka branży IT)

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c,
44-100 Gliwice
tel. (32) 230-98-63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

Spis treści

Wstęp **7**

Rozdział 1. Gospodarka oparta na wiedzy — gospodarka wyzwań i szans **13**

1.1. Czym jest gospodarka oparta na wiedzy? 13
1.2. Nowe zasady konkurowania dla małych firm 22
Bądź gotowy na zmianę standardu na rynku 22
Znajdź niszę i ją wypełnij! 26
Konkurowanie w oparciu o czas 28
1.3. Globalizacja — szansa dla małych firm 32
1.4. Wiedza zasobem strategicznym 37

Rozdział 2. Pracownicy wiedzy **45**

2.1. Pokolenie Y na rynku pracy 45
2.2. Walka o talenty 51
2.3. Job hopping — rosnąca mobilność pracowników 55
2.4. Koniec wyścigu szczurów? 65
Czym jest downshifting? 67
Jakie są przyczyny downshiftingu? 69
A co na to pracodawcy? 71
2.5. Sabbaticals — „urlopy naukowe” w firmach 73

Rozdział 3. Kapitał intelektualny w firmie **79**

3.1. Czym jest kapitał intelektualny? 79
3.2. Struktura kapitału intelektualnego 88
3.3. Dopasowanie aktywów intelektualnych — gotowość do użycia 91
3.4. Pomiar kapitału intelektualnego w małej firmie 94

3.5. Projekt MERITUM — przykład pomiaru kapitału intelektualnego w małych firmach ... 109
Etap 1.: Identyfikacja aktywów niematerialnych ... 111
Etap 2.: Pomiar ... 112
Etap 3.: Prezentacja w raporcie i publikacja ... 113
3.6. Ochrona wiedzy w firmie ... 113
3.7. Jak firmy tracą swój kapitał intelektualny? ... 119

Rozdział 4. Narzędzia zarządzania wiedzą w firmie ... 123
4.1. Wiedza w Twojej firmie ... 123
4.2. Zarządzanie wiedzą ... 129
4.3. Narzędzia zarządzania wiedzą w firmie ... 133
Tworzenie struktury wiedzy know-x ... 133
Metoda „Portfolio wiedzy" ... 139
Kodyfikacja wiedzy ... 140
4.4. Wiedza organizacyjna i profesjonalna, czyli „opakowanie" i „wnętrze" ... 150
4.5. Crowdsourcing ... 155
4.6. Strategia zarządzania wiedzą dla Twojej firmy ... 159

Rozdział 5. Transfer wiedzy ... 165
5.1. Czym jest transfer wiedzy? ... 165
5.2. Model SECI ... 171
5.3. Strumienie przepływu wiedzy ... 178
5.4. Bariery w transferze wiedzy ... 184
5.5. Przestrzeń biurowa a transfer wiedzy ... 193

Rozdział 6. Firmy przyjazne dla pomyłek ... 207
6.1. Popełnianie błędów przestaje być tematem tabu w biznesie ... 207
6.2. Jak radzić sobie z emocjami, które towarzyszą porażce w biznesie? ... 210
6.3. Wykorzystanie wiedzy wyniesionej z porażek do rozwoju firmy ... 219
Porażka porażce nierówna, czyli porażki „szlachetne" i „głupie" ... 219
Skale i konsekwencje porażek w firmach ... 222

Rozdział 7. Jak kierować firmą opartą na wiedzy? 225
7.1. Jak przewodzić stadu kotów? 225
7.2. Motywowanie pracowników wiedzy 239
7.3. Wypalenie zawodowe 244
7.4. Jak zbadać poziom satysfakcji pracowników w firmie? 247

Rozdział 8. Marketing i konkurowanie na rynku wiedzy ...255
8.1. Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy 255
8.2. Wiedza produktem rynkowym 259
8.3. Rynek usług doradczych w Polsce 267
8.4. Polityka cenowa 272
8.5. Zasady kształtowania oferty — wiedza skodyfikowana 273
8.6. Zasady kształtowania oferty — wiedza spersonalizowana ... 278
8.7. Tożsamość firmy 283
Reputacja 284
Marka 286
Wizerunek 291
8.8. Strategie konkurencji na rynku wiedzy 293

Podsumowanie, czyli... 301
Jak postępować, aby lepiej zarządzać wiedzą w mojej firmie? 301
Jaką strategię stosować w rozwoju mojej firmy? 304
Sprawdź, czy dobrze zarządzasz wiedzą w swojej firmie
(im więcej pozytywnych odpowiedzi, tym lepiej!) 305

Literatura 307

Rozdział 4.
Narzędzia zarządzania wiedzą w firmie

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. Najlepiej cel ten osiągnąć, stosując specjalne narzędzia zarządzania. *Zarządzanie wiedzą to tylko pewna faza w wielkim łańcuchu wartości produktywności. Organizacje muszą zdobyć się na odwagę zrobienia następnego kroku (...) tym następnym krokiem jest zarządzanie mądrością*[1].

4.1. Wiedza w Twojej firmie

Wiedza to idee i efekt zrozumienia rzeczywistości, z którą się styka człowiek — posiadacz wiedzy. Tworząc własną, osobistą wiedzę, zapamiętujemy informacje o błędach, urazach, uprzedzeniach, marzeniach i nadziejach na przyszłość. Wiedza jest produktem wszystkich doświadczeń człowieka od początku jego życia. Wiedza to *przekonania, które są prawdziwe i uzasadnione*.

---

[1] Michael Schrage, dyrektor innowacyjnej firmy Media Lab afiliowanej przy Massachusetts Institute of Technology (MIT), „Fortune", 10.12.2001.

Wiedza jest nierozerwalnie związana z osobą posiadacza — nie można odseparować wiedzy od człowieka. Według jednej z opowieści, gdy okręty Krzysztofa Kolumba zbliżały się do Wysp Karaibskich, miejscowy szaman zobaczył na powierzchni wody fale wzburzone przez zbliżające się obiekty, lecz nie widział samych okrętów. Przyglądał im się przez kilka dni, w miarę jak się zbliżały. Jednak dopiero po pewnym czasie jego mózg „zobaczył" europejski cud techniki epoki średniowiecza — oceaniczny okręt żaglowy. Nasz mózg otrzymuje w każdej sekundzie 400 mld bitów informacji, lecz przetwarza świadomie jedynie 2 tys. z nich. Stan wiedzy każdego człowieka stanowi o zdolności do filtrowania i interpretowania informacji dochodzących do jego mózgu. Jedynym sposobem na stwierdzenie, czy posiadamy wiedzę, jest jej zastosowanie. Ludzi charakteryzują różne style uczenia się, a więc i różne ścieżki dochodzenia do wiedzy. Każdy człowiek nie tylko posiada charakterystyczną dla niego wiedzę, lecz także stosuje różne sposoby jej wyrażania. Różnie wyrażamy te same uczucia, lecz także różnie rozumiemy i interpretujemy tę samą rzeczywistość. Ludzki mózg nie jest „zamieszkany" przez jakiegoś niezależnego obserwatora. Dlatego informacja sama w sobie nie ma dla człowieka żadnej wartości i w związku z tym nie ma sensu zwiększanie w firmie inwestycji na zarządzanie informacją. Trzeba się koncentrować na ludzkiej zdolności do interpretowania i przetwarzania informacji.

Niechęć do nowej wiedzy, jaka charakteryzuje niektórych przedsiębiorców, przypomina reakcję laboratoryjnej żaby, która zanurzona w garnku, w którym stopniowo podgrzewano wodę, ugotowała się na śmierć. Gdy bezpośrednio do wrzącej wody wrzucano inną żabę, ratowała się natychmiastowym wyskoczeniem. Nowa wiedza powstaje zawsze na skraju wiedzy istniejącej.

Alvin Toffler wymienia cztery charakterystyczne cechy odróżniające wiedzę od pozostałych, tradycyjnych zasobów[2]:

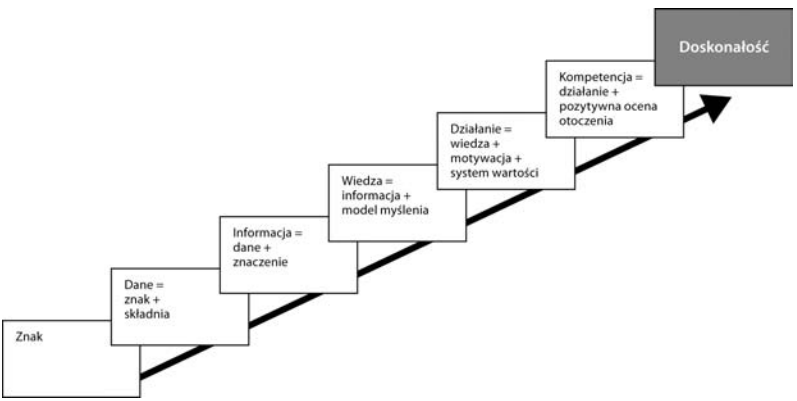
- **Dominacja** — wiedza zajmuje priorytetowe miejsce wśród pozostałych zasobów, ma ona strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Uważa się, że jeśli zniszczono by wszystkie fabryki firmy Coca-Cola na świecie, to udałoby się zebrać kapitał w bankach na ich odbudowę pod zastaw wiedzy, jaką obecnie posiada ta firma w zakresie produkcji i dystrybucji napojów.
- **Niewyczerpalność** — oznacza to, że wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się, gdy jest ona przekazywana. Firma, która sprzedaje wiedzę (np. kancelaria prawnicza), nigdy się jej nie pozbywa — jedynie zwiększa liczbę jej posiadaczy.
- **Symultaniczność** — wiedza może być w tym samym czasie wykorzystywana przez wiele osób, w wielu miejscach jednocześnie. Posiadając wiedzę, nie mamy prawa na wyłączność, chyba że składają się na nią patenty, wzory użytkowe itd.
- **Nieliniowość** — brak jednoznacznej korelacji pomiędzy wielkością zasobów wiedzy a korzyściami wynikającymi z tego faktu. Jak pokazano w pierwszym rozdziale, posiadanie najlepszej na rynku technologii nie gwarantuje sukcesu produktowi, który powstał w oparciu o nią.

Elementarnym składnikiem wiedzy jest informacja. Informacja powstaje dzięki wzbogaceniu danych o kontekst. Informacja to treść zdolna wzbudzić działanie. Niektóre rodzaje informacji są niejako „wbudowane w obiekt". Dane to swego rodzaju surowiec w procesie przetwarzania informacji. Dane to zbiór liczb (wartości numerycznych)

---

[2] Por.: W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „e-Mentor" 2005, nr 1.

lub znaków (wartości alfanumerycznych) połączonych wewnętrznie. Aby dane stały się informacją, muszą zostać uporządkowane, musimy nadać im kontekst. Np. ciąg liczb +1, +1, 0, –1, 2, 3, 0, –1 to dane. Jeśli wzbogacimy je o kontekst, mówiąc, że są to średnie temperatury w lutym w Berlinie, to staną się one informacją (rysunek 4.1). Ciąg cyfr 120405685687 to dane. Jeśli opatrzymy je komentarzem i nadamy im znaczenie, np. „kod dostępu do skarbca", stają się one informacją.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4.1. Wiedza jako podstawa rozwoju firmy

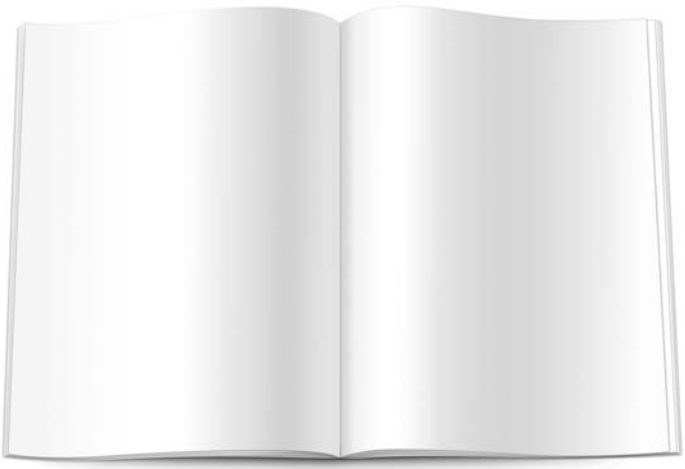
Informacja bez zrozumienia nie jest w stanie spowodować żadnych zmian w firmie. Informacja jest często mylona z wiedzą, ponieważ zarówno informacja, jak i wiedza przemieszczają się w organizacji w sieci. Różnica polega na ich formie i funkcji. Wiedza jest przechowywana pod takimi postaciami, jak opisy stanowisk pracy, strategia organizacyjna, procedury oraz historie, które są uważane za jedno z najefektywniejszych narzędzi przekazywania wiedzy w organizacji[3].

[3] H. Gardner, *Harvard School of Education*, w: R.C. Huseman, J.P. Goodman, *Leading with Knowledge*, Sage Publications, London 1999, s. 107.

Dane są pozbawionymi struktury ciągami znaków. Informacje to dane, którym nadano cel i odniesienie, a wiedza oznacza poznanie, wgląd w zjawisko (sytuację). Wiedza, którą wykorzystuje się w zarządzaniu organizacjami, objawia się w działaniu, gdy wartościowe informacje z ludzkiego umysłu zostają poparte refleksją nad jej znaczeniem, poddane syntezie i ocenione we właściwym kontekście. Z tego powodu dzielenie się informacją i wiedzą to dwa osobne zagadnienia. Dzielenie się wiedzą oznacza dzielenie się zdolnością do działania. Doskonałość znajdująca się na szczycie oznacza osiągnięcie takiego stadium, w którym nawet eksperci nie znajdą braków. Doskonałość to osiągnięcie takiej kompetencji, która pozwala wyznaczać nowe zasady i reguły w danej dziedzinie wiedzy. Czasami ludzie nie rozumieją informacji, która do nich dociera. Pewna amerykańska badaczka procesów komunikacji międzyludzkiej przekonała się o tym, badając plemiona zamieszkujące Amazonię. Dowiedziała się, że wolontariusze ze służby zdrowia namawiali miejscową ludność do gotowania wody przez co najmniej 15 minut w celu ograniczenia liczby zachorowań. Tubylcy ignorowali jednak ten — dla nas oczywisty — komunikat. Dlaczego? Ponieważ w ich słowniku nie było słowa „gotować". Nie rozumieli też tego, czym jest upływ czasu mierzony w minutach, ani nie posiadali przyrządów do pomiaru czasu[4]. Zarządzanie wiedzą polega więc nie na dostarczaniu informacji, lecz na działaniach zmierzających do jej zrozumienia i wywołania pozytywnego wpływu na ludzi.

Aby informacja stała się wiedzą, musi zostać wprowadzona w model myślenia danej osoby (rysunek 4.2). W firmie idealnej wszyscy pracownicy utożsamiają się z misją firmy, posiadają ten sam system wartości, cele i priorytety. Wówczas informacje docierające do

[4] K. Patterson i inni, *Sztuka wywierania wpływu. Jak wprowadzić dowolną zmianę?*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 86.

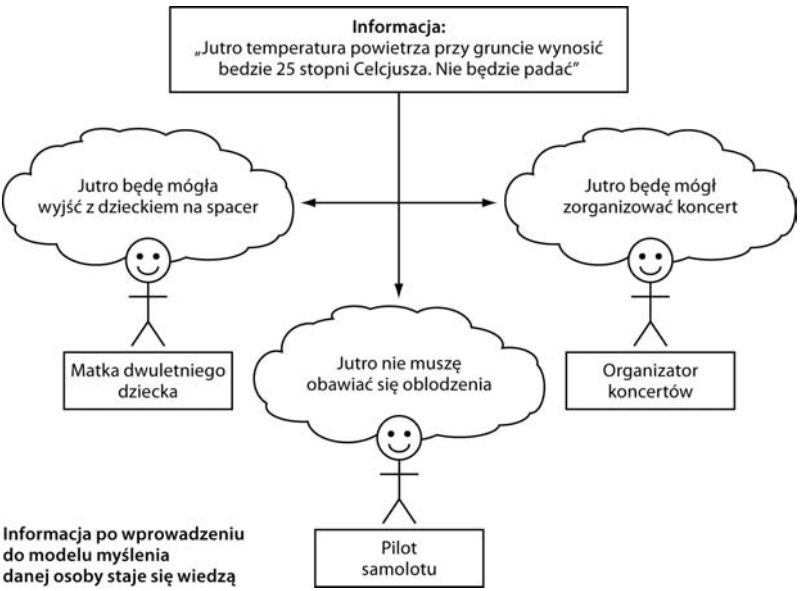


Źródło: sxc.hu

Zdjęcie 4.1. Wiedzy nie znajdziemy w książkach, ponieważ zawierają one informacje, podczas gdy wiedza to zdolność zastosowania informacji do konkretnego zadania. Osoba wykształcona, czytając książki, zamienia informacje na wiedzę we własnym umyśle.

firmy i tworzone w jej wnętrzu są tak samo interpretowane. Zwykle jednak tak nie jest. Np. jeśli pracownicy firmy konsultingowej otrzymają od kierownictwa zaproszenie na galę biznesu, to różne grupy pracowników różnie zinterpretują tę informację; pojawią się być może takie interpretacje, jak:

- „Szansa na nawiązanie nowych kontaktów w branży".
- „Kolejna strata czasu".
- „Szansa na promocję naszej firmy i pozyskanie nowych zleceń".
- „Może spotkam partnera życiowego".
- „Bezpłatny lunch".
- „Nienawidzę takich imprez. Boję się tam pójść!".



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4.2. Jak informacja staje się wiedzą

Z każdej z nich będą wynikały inne zachowania pracownika. Stąd tak ważne jest, aby kierownictwo firmy znało modele myślowe pracowników i dostarczało informacji, które wpisują się w te modele. Dotyczy to np. szkoleń pracowników (należy żądać od firm szkoleniowych poznania specyfiki pracy szkolonych pracowników).

4.2. Zarządzanie wiedzą

Wiedza jest dla wielu firm głównym źródłem przewagi konkurencyjnej. Te firmy i kraje, które tego nie zrozumiały i oparły swój wzrost gospodarczy na surowcach (np. Rosja), popadły w duże kłopoty w związku z nastaniem kryzysu gospodarczego i spadkiem cen

surowców w roku 2009. Zarządzanie wiedzą zyskuje tak wielką popularność, ponieważ:

1. Tempo innowacji rośnie.
2. Redukcje zatrudnienia i duża fluktuacja pracowników powodują, że wiedza nieformalna musi być zachowana w firmie.
3. Tempo zmian wymusza skrócenie czasu, jaki pracownicy potrzebują na przyswojenie nowej wiedzy.
4. Większość procesów biznesowych polega na przetwarzaniu informacji, a nie na produkcji materialnych wyrobów.
5. W wielu firmach wiedza jest nie tylko „surowcem" albo „półproduktem", lecz także „produktem końcowym" (np. branża konsultingowa, usługi finansowe, edukacja). Firmy konkurują w oparciu o jakość wiedzy, którą oferują klientowi pod postacią rozwiązań.

Wiedza w firmie jest zbudowana z następujących elementów:

- Doświadczenia — dotyczy historycznej perspektywy. Zawiera odniesienie do własnych i cudzych sukcesów i porażek z przeszłości oraz wspólnych doświadczeń.
- Prawdy — w każdej firmie istnieją schematy myślowe, które stanowią punkt odniesienia dla codziennych działań, np. nie da się zwiększyć marży powyższej 10%, nie można zaoferować biletu lotniczego na trasie Katowice – Monachium za mniej niż 100 euro. Innowacyjność i postęp w biznesie polegają na nieustannej zmianie i podważaniu tych schematów. Tak więc „prawda" z perspektywy zarządu firmy jest pojęciem względnym (w dłuższej perspektywie).
- Osądu („zdrowy rozsądek"), czyli zdolności oceny nieznanej sytuacji w kontekście obranego systemu wartości.

- Intuicji — zapewnia zdolność do podejmowania decyzji przy braku pełnej informacji. Intuicja może być utożsamiana z istnieniem ukrytej wiedzy eksperckiej.
- Systemu wartości kulturowych i etycznych, które wpływają na zachowania i wyjaśniają utrwalone nawyki.
- Wiedzy merytorycznej (fachowej) dotyczącej konkretnej branży, w której działa firma. Firmy, które są liderami, posiadają wiedzę zwaną rdzennymi kompetencjami; np. firma Honda posiada taką wiedzę z dziedziny projektowania i produkcji silników spalinowych, a koncern Procter & Gamble jest mistrzem w zarządzaniu sprzedażą produktów konsumpcyjnych typu FMCG.

Zarządzanie wiedzą nie jest tym samym co zarządzanie informacją. Zarządzanie informacją polega na przetwarzaniu danych (liczb, słów, schematów, obrazów) i nadawaniu im uporządkowanej formy. Zarządzanie wiedzą polega na wykorzystaniu tej informacji z uwzględnieniem modeli myślenia pracowników. W zarządzaniu wiedzą liczy się jakość informacji, a o jakości zawsze decyduje odbiorca.

Zarządzanie wiedzą polegać będzie na różnego rodzaju relacjach i procesach, np.[5]:

1) odkrycie – tworzenie wzorców (analiza danych),
2) uchwycenie – zebranie (kompilacja, przechowywanie),
3) organizacja (klasyfikowanie, kategoryzowanie, odzyskiwanie, przechowywanie),
4) dzielenie się (przekazywanie kontekstowej i istotnej wiedzy pomiędzy grupami i zespołami),
5) dostęp do wiedzy,
6) ochrona wiedzy przed dostępem osób niepowołanych.

[5] Ch. Silver, *Where Technology and Knowledge Meet*, „The Journal of Business Strategy" 2000, nr 11 – 12.

Zarządzanie wiedzą to styl zarządzania firmą, który:

1. Uwzględnia wartości wyznawane przez pracowników, klientów i dostawców.
2. Docenia znaczenie efektów synergii (tzn. bierze pod uwagę relacje między wieloma elementami).
3. Stale dąży do poznania i doskonalenia skutecznych metod pracy intelektualnej pracowników — szczególnie pracy twórczej.
4. Tworzy sprzyjające warunki dla tworzenia wiedzy.
5. Dostarcza właściwej informacji właściwym pracownikom we właściwym czasie (czyli polega na efektywnej logistyce wiedzy).
6. Tworzy warunki sprzyjające dzieleniu się wiedzą oraz jej wykorzystaniu w taki sposób, aby poprawić działanie organizacji — w tym także dba o skuteczne przywództwo w organizacji.

Nie można zarządzać wiedzą w sposób bezpośredni, tak jak zarządza się np. łańcuchem dostaw czy płynnością finansową. Można natomiast tak modelować procesy i zachowania w firmie, aby stan wiedzy pracowników był pożądany z punktu widzenia pracodawcy. Zarządzaniu wiedzą służą narzędzia zarządzania wiedzą, strategia, kultura organizacyjna firmy, styl kierowania ludźmi (postawa kierownictwa). Zarządzanie wiedzą wiąże się także z polityką zarządzania własnością intelektualną oraz z dbałością o fizyczną przestrzeń pracy w firmie.

4.3. Narzędzia zarządzania wiedzą w firmie

Struktura wiedzy to pewien umowny układ kategorii wiedzy, który pozwala lepiej zarządzać wiedzą w firmie. Struktura wiedzy na poziomie ludzkiego umysłu jest nie do ogarnięcia i nie jesteśmy na razie w stanie stworzyć precyzyjnej mapy wiedzy. Możemy jednak — stosując zasadę Pareto — pokusić się o identyfikację 20% najistotniejszych z punktu widzenia firmy obszarów wiedzy, które są odpowiedzialne za 80% jej wyników.

Tworzenie struktury wiedzy know-x

Strukturę wiedzy *know-x* tworzymy w oparciu o osiem kategorii wiedzy:

a) Wiedza typu *know-what* (wiedzieć co?) — to wiedza bliskoznaczna z informacją. Dotyczy faktów, wartości liczbowych uporządkowanych i wyjaśnionych. Przykładem takiej wiedzy są takie fakty, jak liczba pracowników w firmie, ceny surowców, adresy dostawców itp.

b) Wiedza typu *know-why* (wiedzieć dlaczego?) — to wiedza, która wyjaśnia rzeczywistość. Odnosi się ona do zasad i praw, np. ruchu. Ten rodzaj wiedzy jest niezwykle istotny w pewnych obszarach, np. w przemyśle chemicznym i elektronicznym. Dostęp do tego rodzaju wiedzy przyspiesza postęp i pozwala unikać błędów. Podejmowanie właściwych decyzji w zarządzaniu obejmuje także decyzje o tym, czego nie robić.

c) Wiedza typu *know-how* (wiedzieć jak?) — odnosi się do umiejętności ludzi i zespołów, to znaczy do zdolności robienia czegoś.

d) Wiedza typu *know-who* (wiedzieć kto?) — nowe produkty coraz częściej powstają w oparciu o wiedzę z wielu różnych obszarów, dziedzin i dyscyplin naukowych, co nadaje znaczenie dostępowi do różnych źródeł wiedzy. *Know-who* określa posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, którą posiadają, dotyczy jednak także społecznych zdolności współpracy i komunikacji z ekspertami zewnętrznymi.

e) Wiedza typu *know-where* (wiedzieć gdzie?) — dotyczy umiejętności wyboru miejsca działania. Może się przydać zarówno w przedsiębiorstwie wydobywczym (gdzie dokonać odwiertu?), jak i na wycieczce (gdzie rozbić namiot?).

f) Wiedza typu *know-when* (wiedzieć kiedy?) — dotyczy umiejętności wyboru właściwego momentu, tempa i planowania.

g) Wiedza typu *know-if* (wiedzieć, co się stanie, gdy?) — dotyczy umiejętności tworzenia wariantów wydarzeń, wyobraźni, zapobiegliwości i dalekowzroczności. W zarządzaniu pozwala na formułowanie strategii i scenariuszy wydarzeń.

h) Wiedza typu *know-between* (wiedzieć, jaka jest relacja pomiędzy…) — dotyczy umiejętności rozpoznawania relacji pomiędzy różnymi zjawiskami, wczesnego dostrzegania zarysowujących się trendów dzięki zauważaniu korelacji itp.

Powyższa lista będzie przydatna do usystematyzowania wiedzy, którą firma już posiada. Może się przydać także przy ocenie kompetencji pracowników lub jednostek biznesowych (np. do benchmarkingu). Struktura wiedzy *know-x* składać się powinna zarówno z pytań, na które znamy odpowiedź, jak i takich, na które odpowiedzi nie znamy. W tabeli 4.1 przedstawiono przykładową strukturę wiedzy z obszaru „wychowanie dziecka". Każdemu z ośmiu obszarów wiedzy przyporządkować można długą listę pytań. To, czy na dane

Tabela 4.1. Struktura wiedzy know-x na przykładzie obszaru wiedzy „wychowanie dziecka"

Element wiedzy typu know-x	Pytania
Know-what	Ile godzin dziennie powinno spać dziecko?
	Ile powinno spożywać posiłków?
	W którym miesiącu życia powinno być szczepione?
	W którym miesiącu życia powinno demonstrować pewne umiejętności (chodzenie, mówienie, podnoszenie główki, siedzenie)?
Know-why	Dlaczego powtarzalność czynności (rytuałów) daje dziecku poczucie bezpieczeństwa?
Know-how	Jak uczyć dziecko nowych umiejętności?
	Jak sprawić, aby dziecko mnie uwielbiało?
	Jak znaleźć złoty środek pomiędzy dyscypliną a zabawą?
Know-who	Kto jest dobrym pediatrą?
	Kto jest dobrym ortopedą?
Know-where	Gdzie znajdują się odpowiednie miejsca do zabawy dla dzieci?
Know-when	Wiedza na temat rozwoju umysłowego dziecka pozwala wybrać najbardziej odpowiedni moment rozpoczęcia nauki, np. zapisania dziecka na kurs językowy metodą Helen Doron.
Know-if	Jeśli dziecko od najmłodszych lat będzie chodziło na zajęcia grupowe, istnieją duże szanse na to, że rozwinie umiejętności interpersonalne.
Know-between	Jaka jest relacja pomiędzy wychowaniem dziecka na wsi a jego rozwojem emocjonalnym i fizycznym?

Źródło: opracowanie własne.

pytanie znana jest odpowiedź, czy też nie, nie ma bezpośredniego wpływu na ich wagę. Są pytania, na które znamy odpowiedź (np. Poznań leży na zachód od Wisły — kategoria wiedzy typu *know-what*), ale które nie mają wielkiego znaczenia dla działalności firmy, oraz pytania, na które nie znamy odpowiedzi (np. dlaczego klienci najrzadziej kupują w środy — kategoria wiedzy typu *know-why*). W tym drugim przypadku samo zadanie pytania otwiera nowe możliwości do działania (możemy zamknąć sklep w środę w celu remontu dachu z najmniejszym uszczerbkiem dla obrotów firmy).

Każda przełomowa idea ma swoje źródło w zadaniu właściwego pytania: wielkie budowle, wspaniałe dzieła muzyczne to odpowiedzi na zadane przez ich twórców pytania. Nie inaczej jest w biznesie: każdy sukces ma swój początek w pytaniu. Peter F. Drucker zauważył, że *jeżeli zastosujemy wiedzę do zadań, które już znamy, nazywamy to poprawą produktywności. Jeżeli zastosujemy ją do zadań nowych i odmiennych, nazywamy to innowacyjnością*. Z kolei Leif Edvinsson, znany ekspert od kapitału intelektualnego, twierdzi, że największym wyzwaniem jest opanowanie sztuki zadawania pytań (*quizzics*). Zadając właściwe pytania, rozwijamy biznes, w którym chcemy działać w przyszłości. Zadanie pytania wiąże się z ucieczką z obszaru komfortowej pewności. Kiedyś w takim obszarze znalazł się IBM, dzisiaj mówi się już o dinozaurze Microsofcie, który zna niemal wszystkie odpowiedzi. Lecz to Google zaczyna być postrzegany jako najbardziej innowacyjny gracz w sektorze IT. Wisława Szymborska podzieliła ludzi na tych, „co wiedzą", i tych, którym towarzyszy bezustanne „nie wiem". Ci pierwsi, według poetki, „wiedzą, a to, co wiedzą, wystarcza im raz na zawsze. Niczego ponad to nie są ciekawi, bo to mogłoby osłabić siłę ich argumentów. A wszelka wiedza, która nie wyłania nowych pytań, staje się w szybkim czasie martwą, traci temperaturę sprzyjającą życiu. (...) Dlatego tak wysoko sobie cenię dwa małe słowa »nie wiem«"[6]. Wisława Szymborska zwróciła uwagę, że większość ludzi nie należy ani do kategorii „wiem", ani „nie wiem", ale do kategorii „wydaje mi się, że wiem". Historia dowodzi, że posiadanie wiedzy niepoparte czynnikiem pewności sprawia, że ludzie są sparaliżowani. Kontroler lotów powinien mieć nie tylko wiedzę („wiem"), ale także pewność, zdecydowanie i odwagę, które pozwolą mu podejmować mądre decyzje. Postawa typu „wydaje mi się, że wiem" może wynikać albo z niedostatecznego treningu, albo z niskiego poczucia własnej wartości. Tak czy inaczej, przełożeni powinni kształtować

[6] K. Drupka, *Rozwój — kreatywność — innowacyjność*, *www.exporter.pl*.

wśród pracowników pewność siebie, ponieważ pracownik niepewny swojej wiedzy jest równie niekompetentny jak ten, który wiedzy zupełnie nie posiada[7]. Zadawanie pytań zawsze poszerza pole do działania i nigdy nie zawęża pola do myślenia o działaniu. Jak mówi przysłowie chińskie: *Ten, kto zadaje pytania, pozostaje głupcem przez 5 minut. Ten, kto nie zadaje, pozostaje głupcem na zawsze*.

Tak więc metoda *know-x* służy ukierunkowaniu zarządzania firmą za pomocą zadawanych pytań.

W tabeli 4.2 przedstawiono przykładową strukturę wiedzy z obszaru „zarządzanie firmą transportową". Przedstawiona struktura może posłużyć jako szkielet dla stworzenia bazy informacyjnej w firmie. Większość baz danych zawiera informacje w formie odpowiedzi. Zaletą struktury *know-x* jest to, że motywuje do działania (lub powstrzymuje przed działaniem w przypadku, gdy odpowiedź nie jest znana). Taka struktura może zostać stworzona dla różnych dziedzin działalności firmy i na różnych stopniach szczegółowości; w jednej firmie można posługiwać się kilkoma, a nawet kilkudziesięcioma strukturami *know-x* jednocześnie w zależności od potrzeb.

Tabela 4.2. Struktura wiedzy know-x na przykładzie firmy transportowej

Element wiedzy typu know-x	Pytania
Know-what	Ilu zatrudniamy kierowców?
	Ile nasza flota posiada pojazdów?
	W ilu krajach nasza firma świadczy usługi transportowe?

[7] Testy wielokrotnego wyboru są klasycznym przykładem na to, jak można sprawdzić wiedzę, nie sprawdzając jej pewności. Test wielokrotnego wyboru nie daje możliwości, aby odróżnić tych, którzy byli pewni odpowiedzi, i tych, którzy byli do niej słabo przekonani. Pewnym rozwiązaniem jest tutaj wprowadzenie punktów ujemnych za podanie nieprawidłowej odpowiedzi.

Tabela 4.2. Struktura wiedzy know-x na przykładzie firmy transportowej — *ciąg dalszy*

Element wiedzy typu know-x	Pytania
Know-why	Dlaczego kierowca ma ograniczony czas pracy?
	Dlaczego kierowca musi posiadać dodatkowe kategorie prawa jazdy?
	Dlaczego trudno jest świadczyć usługi transportowe w krajach trzecich (kabotaż)?
	Dlaczego ładowność samochodów jest ograniczona?
Know-how	Jak umiejętnie zorganizować zespół przy załadunku i wyładunku?
	Jak wyszkolić kierowców, aby bezproblemowo poruszali się w obcym kraju?
	Jak utrzymać dobre relacje z dotychczasowymi klientami?
	Jak rozmieścić towar w magazynie?
Know-who	Kto powinien organizować trasy przewozów towarów (wyznaczać trasy)?
	Kto jest odpowiedzialny za stan techniczny floty?
	Kto jest odpowiedzialny za przewożony towar?
Know-where	Gdzie będą odbywać się przeładunki towarów?
	W których miejscach zaplanować postoje na trasie?
	Gdzie będzie się odbywać załadunek i wyładunek?
	Gdzie tworzyć nowe oddziały firmy?
Know-when	Kiedy kierowca powinien rozpocząć trasę, aby dotrzeć do celu w wyznaczonym czasie?
	Kiedy kierowca powinien zrobić przerwę w trasie?
	Kiedy powinien być przeprowadzony przegląd techniczny pojazdu?
Know-if	Co zrobić, jeśli w trasie nastąpi poważna awaria pojazdu?
	Co zrobić, jeśli na przejściu granicznym będzie strajk (blokada)?
	Jak zmienić plany przewozowe w przypadku anomalii pogodowych?
	Jak zareagować na pojawienie się konkurentów z innych krajów UE w Polsce?
	Jakie będą konsekwencje opóźnienia w dostawie ładunku?
	Co się stanie, jeśli spadnie liczba zleceń?

Tabela 4.2. Struktura wiedzy know-x na przykładzie firmy transportowej — *ciąg dalszy*

Element wiedzy typu know-x	Pytania
Know-between	Jaka jest zależność pomiędzy warunkami pogodowymi panującymi na trasie a średnią prędkością przemieszczania się pojazdów?
	Jaka jest zależność pomiędzy obciążeniem pojazdów a zużyciem ogumienia?
	Jaka jest zależność między zużyciem paliwa a porą roku (temperaturą powietrza)?

Źródło: opracowanie własne.

Metoda „Portfolio wiedzy"

Metoda „Portfolio wiedzy" to narzędzie zarządzania wiedzą, które służy do zarządzania ryzykiem w firmie oraz do planowania działań mających na celu pozyskiwanie nowej wiedzy. Rysunek 4.3 przedstawia cztery obszary wiedzy wyróżnione ze względu na jej znajomość oraz świadomość:

- A — obszar wiedzy znanej — posługiwanie się nią nie jest obarczone dużym ryzykiem („wiemy, co wiemy"),
- B — obszar świadomości braków w posiadanej wiedzy („wiemy, czego nie wiemy"),
- C — obszar braku świadomości posiadanej wiedzy („nie wiemy, co wiemy"),
- D — obszar braku świadomości braków w posiadanej wiedzy („nie wiemy, czego nie wiemy").

Dzięki takiemu usystematyzowaniu wiedzy w firmie można lepiej nią zarządzać poprzez:

A Świadomość posiadanej wiedzy	B Świadomość niedoborów wiedzy
C Brak świadomości posiadanej wiedzy	D Brak świadomości niedoborów wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4.3. Portfolio wiedzy

1. Dobieranie odpowiednich pracowników i zespołów do realizacji zadań, np. projekty z zakresu wiedzy A powinny być realizowane przez mniej doświadczonych pracowników; projekty z pola D powinny być realizowane przez najbardziej doświadczonych pracowników wspólnie z mało doświadczonymi pracownikami obdarzonymi dużą kreatywnością (ponieważ często doświadczenie jest przeszkodą w eksploatacji nowych obszarów wiedzy!).
2. Zarządzanie budżetem firmy.
3. Inwestowanie w systemy zachowania wiedzy w firmie i odkrywanie niewykorzystanego potencjału (pole C).

W tabeli 4.3 przedstawiono portfolio wiedzy na przykładzie firmy transportowej.

Kodyfikacja wiedzy

Kodyfikacja to inaczej zamiana wiedzy zawartej w umysłach pracowników na postać dokumentów. Postępy w rozwoju technologii informatycznej sprawiają, że powstaje coraz więcej metod kodyfikacji wiedzy. Pierwszą z takich metod było po prostu odręczne sporządzanie notatek. Potem pojawiła się technika druku wynaleziona przez Gutenberga. Dzisiaj kodyfikacja wiedzy odbywa się także poprzez takie formy, jak:

Tabela 4.3. Portfolio wiedzy na przykładzie firmy transportowej

Typ wiedzy	Przykład wiedzy	Sposoby zarządzania
A	Aktualna lista klientów i ich charakterystyka.	Klasyczne, rutynowe metody zarządzania, dążenie do optymalizacji procesów.
B	Brak wiedzy o przyczynach rezygnacji z usług naszej firmy przez klientów z zachodniej Polski.	Badania rynku — szczególnie badania ilościowe (kwestionariusz ankietowy). Szkolenia w konkretnych obszarach.
C	Kierowcy znają objazdy remontowanych dróg, ale nie dzielą się tą wiedzą z innymi kierowcami (ponieważ sądzą, że wszyscy znają te objazdy).	Motywowanie do dzielenia się wiedzą. Organizacja pracy w zespołach (w celu tworzenia wiedzy wspólnej).
D	Ukryta potrzeba klienta — gdyby udało się ją odkryć, firma mogłaby zwiększyć dochody.	Badania rynku, szczególnie za pomocą badań jakościowych.

Źródło: opracowanie własne.

- tworzenie komputerowych baz danych (repozytoriów wiedzy),
- nagrania wideo (*webcasting*),
- nagrania audio (dostępne w formie cyfrowej),
- zdjęcia cyfrowe,
- symulacje graficzne,
- gry komputerowe,
- SMS-y,
- MMS-y itp.

Możliwości, jakie dają ww. narzędzia, zwykle nie są w pełni wykorzystywane. Wiedza w firmie nie jest skodyfikowana w pełni z następujących powodów:

1. **Koszt** — koszt kodyfikacji przewyższa korzyści, jakie daje kodyfikacja,
2. **Bezpieczeństwo** — czasami rozsądniej jest nie kodyfikować wiedzy ze względu na jej ochronę — łatwiej jest zapewnić

bezpieczeństwo wiedzy zawartej w umysłach kluczowych pracowników, niż dbać o bezpieczeństwo dokumentów.

3. **Brak umiejętności kodyfikacji wiedzy** — każdy z nas posługuje się językiem mówionym i pisanym. Nie każdy dobry mówca jest dobrym pisarzem. Wielu twórczym osobom spisanie swojej wiedzy sprawia kłopot. Do tego potrzebny jest translator, a to z kolei zwiększa koszty kodyfikacji (patrz punkt 1).
4. **Brak narzędzi do kodyfikacji wiedzy w firmie.**
5. **Brak chęci kodyfikacji wiedzy** — zdarza się to szczególnie w małych firmach. Kierownictwo sądzi, że jest w stanie zarządzać firmą w oparciu o własne doświadczenie, intuicję, nie chce delegować swoich uprawnień.
6. **Brak możliwości kodyfikacji wiedzy** — pewnych kategorii wiedzy nie jesteśmy w stanie skodyfikować, nawet jeśli poświęcimy temu odpowiednią ilość zasobów w firmie, np. koncern wydobywczy BP Petroleum próbował skodyfikować wiedzę analityka map geologicznych i opracować program komputerowy do skanowania map, który wybierałby miejsca odwiertów. Okazało się, że skuteczność takiego programu, stworzonego przy współpracy analityka, wynosiła około $^1/_3$.

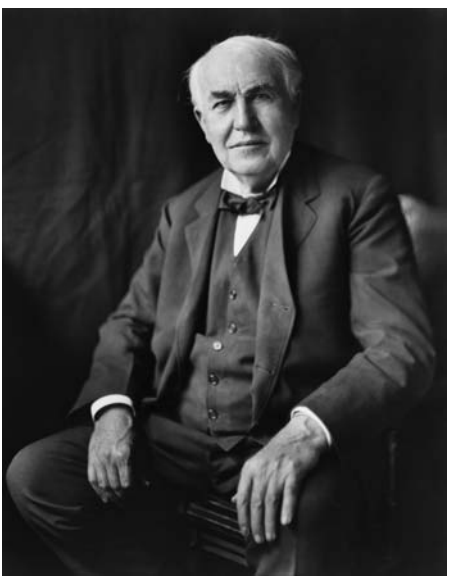
Skodyfikowanie wiedzy może być polisą bezpieczeństwa na wypadek nagłego odejścia z firmy kluczowych pracowników. W firmie konsultingowej McKinsey & Co. procedury zostały tak zinstytucjonalizowane, aby każdy konsultant mógł szybko zająć stanowisko pracy innego. Gdy 16 starszych konsultantów nagle opuściło jeden z oddziałów firmy pod koniec 1989 roku, a dalszych 15 na początku 1993, firma kontynuowała pracę bez większych perturbacji, zatrudniając nowych ludzi i przenosząc pracowników z innych biur.

Trzeba pamiętać, że nawet jeśli dysponujemy wysokim budżetem na kodyfikację wiedzy, to i tak nie uda nam się skodyfikować całej wiedzy. Im bardziej specjalistyczna wiedza, tym bardziej firma jest uzależniona od wiedzy ukrytej ekspertów (której nie da się skodyfikować). Historia dostarcza wielu przykładów na to, jak ważna jest wiedza ukryta. W 1916 roku, w samym środku I wojny światowej, Francuzi stracili część głównych ośrodków zbrojeniowych i rozpaczliwie poszukiwali dodatkowych dostaw dział polowych kalibru 75 mm (Matériel de 75mm Mle 1897).

Była to podstawa ich artylerii, duma ich arsenału, machina tak świetnie zaprojektowana, że można było postawić na łożu szklankę z wodą i podczas salwy nie wylała się ani kropla. Gwałcąc wszelkie zasady tajemnicy służbowej, Francuzi wysłali dokumentację do Stanów Zjednoczonych — nie zdało się to na nic. Dopiero gdy do USA pojechała grupa francuskich praktyków, która pokazała Amerykanom, jak produkować armatę, udało się skonstruować działo o podobnej sile ognia i stabilności co francuski oryginał.

Umiejętność produkcji armaty (wiedza typu *know-how*) jest typowa dla gospodarki przemysłowej. Drugi przykład opisuje wiedzę typu *know-how* w gospodarce opartej na wiedzy. Film *Matrix* okazał się kasowym hitem m.in. dzięki zastosowaniu innowacyjnej technologii kręcenia zdjęć. Matriksową technologię bullet-time, a więc efekt zamrożenia, starały się także zastosować agencje reklamowe, które doskonale wiedzą, że choćby cień nawiązania do *Matriksa* zwiększy sprzedaż i liczbę klientów w danej firmie. Niestety, próba wykorzystania sposobu pracy kamery się nie powiodła. Nie pomogły nawet nakłady i koszty: 70 tys. zł za sekundę reklamy. Właścicielom firm nie udało się do końca opanować technologii zastosowanej przez braci Wachowskich — autorów zdjęć w firmie *Matrix*. Ostatecznie realizatorom zostało w spadku kilkadziesiąt aparatów fotograficznych, a zastosowana metoda zastępcza przypominała bardziej kicz niż technikę bullet-time.

Słynny wynalazca Thomas Edison był znany nie tylko z dużej liczby wynalazków, ale także z niezwykłej zdolności do zapisywania wiedzy o nich. Jego pamiętnik zawiera 5 milionów stron i jest przechowywany jako dokument historyczny. Ważne prace nad wynalazkami, takimi jak żarówka czy elektryczny system oświetleniowy, zostały w nim szczegółowo opisane. Czego możemy się nauczyć ponad 100 lat po jego śmierci? Tego, jak jego zdolność do robienia notatek uczyniła go posiadaczem ponad tysiąca (1093) amerykańskich patentów w tak różnych dziedzinach, jak kamery filmowe, fonografy, produkcja cementu i oświetlenie elektryczne.



Zdjęcie 4.2. Słynny wynalazca Thomas Edison był znany nie tylko z dużej liczby wynalazków, ale także z niezwykłej zdolności do zapisywania wiedzy o nich[8].

Źródło: sxc.hu

[8] Podobno Edison pozostawił po sobie 5 mln stron notatek, aczkolwiek liczba ta wydaje się przesadzona. Jeśli nawet sporządzenie najkrótszej notatki wraz z dodatkowymi czynnościami zajęłoby Edisonowi mniej niż minutę (5 mln minut to blisko 10 lat), wielki wynalazca, pracując 12 godzin na dobę, poświęciłby na samo pisanie 20 lat życia.

System Edisona powstał po to, aby ułatwić mu życie, i świetnie się sprawdził. Oto główne elementy tego systemu[9]:

1. Wszystkie ważne odkrycia były opisywane tak, aby nie marnować energii na powtórne odkrywanie tej samej wiedzy. Kombinacja ciężkiej pracy i metod myślenia z efektywnym systemem sporządzania notatek była unikatowym osiągnięciem Edisona.
2. Patrzenie w przyszłość. Edison wymyślił również planowanie, tworzył listy kontaktów, spotkań, rzeczy do zrobienia.
3. Patrzenie w przeszłość. Możliwość korzystania z notatek była przydatna na kilka sposobów. Swoich notatek Edison używał jako dowodów w różnych procesach sądowych wytaczanych przeciwko niemu. Jego konkurenci często nie byli w stanie przeciwstawić się argumentom zawartym w notatkach i z tego powodu przegrywali procesy. Edison potrafił unikać dublowania swojej pracy. Zawsze był w stanie stwierdzić, czy coś już powiedział lub zrobił. Nie musiał zapamiętywać zbyt wiele, ponieważ zawsze mógł sięgnąć do notatek.
4. Był przejrzysty. Edison potrafił odnaleźć bezcenny dokument czasami pośród tysięcy stron. Niestety, niekiedy spędzał mnóstwo czasu, poszukując właściwych notatek. Jednak jego system archiwizacji był raczej skuteczny — opierał się na porządku chronologicznym i tematycznym. Tworzył niezliczone foldery, grupy tematyczne itp.
5. Kto, co, gdzie, kiedy i ile? Te szczegóły można było w łatwy sposób odczytać w notatkach Edisona. Archiwizował całą korespondencję przychodzącą i wychodzącą. Nie było to łatwe w epoce poprzedzającej wynalezienie kserokopiarki.

---

[9] *How to take notes like Thomas Edison*, *www.lifehack.org*, 12.05.2008.

6. Jak i dlaczego? Patenty Edisona były oparte w dużej części na jego notatkach, w których zawarto wiedzę typu *know-how* i *know-why*, tak aby patent mógł być ochroniony przed skopiowaniem. Edison często używał swoich notatek po to, by ochronić swoje wynalazki przed wykorzystaniem przez konkurentów. Jego system eksperymentów był pierwowzorem nowoczesnego laboratorium badawczego.
7. Niezwykle pojemna pamięć. Edison miał niezwykłą pamięć. Był dobrze poinformowany w wielu dziedzinach wiedzy. Prowadzenie notatek bardzo mu w tym pomagało.

Ramka 4.1. Inwestowanie w kodyfikację wiedzy

Marriot International w roku 1998 zwiększył liczbę hoteli z 1500 do 1700. Przy średniej wynoszącej 300 pokojów na hotel i 1,3 pracownika na pokój oznaczało to wzrost zatrudnienia o 80 000 nowych pracowników. Tak wielki wzrost infrastruktury nie byłby możliwy, gdyby nie istniał system kodyfikacji wiedzy. Jeszcze bardziej spektakularne wyniki osiąga szwedzka SKANDIA, która jest w stanie w zawrotnym tempie otwierać nowe biura zagraniczne dzięki umiejętności kopiowania wiedzy.

Źródło: opracowanie własne.

M.T. Hansen uważa, że menedżer, który chce wprowadzić program zarządzania wiedzą w firmie, *powinien wybrać jedną z tych strategii i konsekwentnie ją realizować*. Wybór pomiędzy strategią kodyfikacji a personalizacji wiedzy dotyczy praktycznie wszystkich organizacji[10]. Dobrze zarządzane organizacje dokonują samookreślenia i realizują jedną z tych dwóch strategii, drugą traktując pomocniczo. Firmy realizujące strategię personalizacji wiedzy zatrudniają pracowników lubiących rozwiązywanie problemów, potrafiących

[10] M.T. Hansen, N. Nohira, T. Tierney, *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, „Harvard Business Review" 1999, nr 3 – 4, s. 109.

tolerować wieloznaczność, ciekawych świata pasjonatów — „genialnych i niepokornych". Z kolei firmy, które realizują strategię kodyfikacji wiedzy, powinny zatrudniać pracowników, którzy są dobrze przygotowani do wielokrotnego korzystania ze standardowych rozwiązań — „inteligentnych prymusów".

W oparciu o koncepcję personalizacji i kodyfikacji w celu opisania dynamiki transferu wiedzy w organizacjach sformułowano założenia dwóch rodzajów strategii zarządzania wiedzą: strategii personalizacji wiedzy oraz strategii kodyfikacji wiedzy (tabela 4.4).

Tabela 4.4. Strategie kodyfikacji i personalizacji wiedzy w polskiej oświacie

	Strategia kodyfikacji wiedzy	**Strategia personalizacji wiedzy**
Filozofia ZW	Wiedza jest przesyłana najefektywniej wówczas, gdy zapisze się ją w postaci dokumentów. Pracownicy, korzystając z portalu wiedzy, będą dokumentować swój rozwój zawodowy, a wiedza o dorobku zawodowym będzie dostępna dla wszystkich pracowników.	Wiedza jest przesyłana najefektywniej w czasie dialogu między ludźmi. Należy wspierać kontakty osobiste między pracownikami.
Wykorzystanie technologii informatycznych	Należy stworzyć system, który stanie się „siecią nerwową" firmy i będzie pozwalał na wielokrotne wykorzystanie zgromadzonej wiedzy. Strategia kodyfikacji wiedzy wymaga poczynienia wielkich inwestycji w technologię informatyczną.	Należy stworzyć sieci łączące ludzi posiadających najcenniejszą wiedzę w danej dziedzinie i korzystać z przewagi, jaką daje posiadanie unikatowej wiedzy eksperckiej przy stosowaniu jej do rozwiązywania nietypowych problemów. Inwestycje w infrastrukturę IT powinny być umiarkowane — zamiast nich należy wspierać dialog między ludźmi.
Strategia zarządzania zasobami ludzkimi	System szkolenia pracowników skoncentrowany na doskonaleniu umiejętności kodyfikacji wiedzy oraz ponownego wykorzystania wiedzy zawartej w systemie informatycznym. Dużą rolę odgrywają standardy komunikacji z klientem (ograniczenie indywidualizmu).	Należy promować indywidualizm wśród pracowników, połączony z profesjonalnymi postawami zawodowymi. Etyka zawodowa oraz klient, a nie biurokratyczny system kontroli, są strażnikami wysokiej jakości pracy pracowników wiedzy.

Tabela 4.4. Strategie kodyfikacji i personalizacji wiedzy w polskiej oświacie — *ciąg dalszy*

	Strategia kodyfikacji wiedzy	Strategia personalizacji wiedzy
Transfer wiedzy	Za pomocą dokumentów przesyłanych drogą elektroniczną. Trudności związane z kodyfikacją wiedzy dotyczącą np. problemów wychowawczych wynikają z tego, że za każdym razem spotykamy się z innymi osobowościami, charakterami, mającymi za sobą inne doświadczenia, przeżycia, poglądy.	Za pomocą spotkań między ludźmi, w trakcie konferencji, posiedzeń itp. Możliwe są także metody hybrydowe transferu wiedzy (np. wideokonferencje, webcasting). Rozwój ICT, a także spadek kosztów transportu pasażerskiego sprawiły, że personalizacja wiedzy zaczyna nabierać nowego znaczenia. Dzisiaj spotkanie osobiste z ekspertem z odległego kraju jest realną opcją dla organizacji, która stara się dokonać szybkiego i skutecznego transferu wiedzy.
Szkolenia pracowników	Szkolenia koncentrują się na efektywności, odbywają się w grupach i tam, gdzie pozwalają na to warunki, wykorzystują metody e-learningu.	Szkolenia koncentrują się na przekazywaniu wiedzy ukrytej i odbywają się tam, gdzie pozwalają na to warunki, wykorzystują nauczanie w konwencji mistrz – uczeń. Należy zwiększyć intensywność kontaktów nauczyciela z doświadczonymi pedagogami w trakcie odbywania stażu.
Model biznesu	Zarabiać na wielokrotnym wykorzystaniu tej samej wiedzy (sprzedawaniu jej różnym klientom) oraz na wykorzystaniu stosunkowo nisko opłacanych pracowników, którzy wykorzystują zasoby wiedzy zgromadzone w strukturze wewnętrznej firmy.	Zarabiać na realizacji niewielkiej liczby wysoce dochodowych, innowacyjnych projektów, stosując wysokie marże.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: M.T. Hansen, N. Nohira, T. Tierney, What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, „Harvard Business Review" 1999, nr 3 – 4, s. 109 oraz: E. Truch,* Knowledge Orientation in Organizations*, Ashgate, Aldershot 2004.*

Kodyfikacja wiedzy w firmie daje następujące korzyści:

- Zwiększenie transparentności procesów biznesowych — po to, aby były one bardziej zrozumiałe dla wszystkich interesariuszy. To z kolei ułatwia wdrażanie do pracy nowo przyjętych pracowników, ułatwia kontrolę kosztów, zarządzanie łańcuchem dostaw. W firmach notowanych na GPW transparentność jest zawsze dobrze oceniana przez akcjonariuszy.
- Stworzenie dodatkowych szans dla kierownictwa firmy na refleksję nad własnym działaniem.
- Zminimalizowanie negatywnych skutków fluktuacji pracowników poprzez zatrzymanie części wiedzy w firmie po odejściu pracownika.
- Ułatwienie dla realizacji strategii marketingowej firmy — poprzez wykorzystanie skodyfikowanej wiedzy do komunikacji z otoczeniem.

Kodyfikacja wiedzy niesie ze sobą także potencjalne utrudnienia, takie jak:

- Dodatkowy nakład pracy wymagany przy zamianie wiedzy w postać dokumentów. Jeśli proces ten zakończy się niepowodzeniem, co często ma miejsce przy próbach kodyfikacji wiedzy (ponieważ część wiedzy nieskodyfikowanej należy do kategorii *tacit*), wówczas pojawia się zagrożenie frustracją zawodową.

- Niebezpieczeństwo wywołania „efektu stonogi”[11].
- Zbytnie obniżenie prestiżu ekspertów poprzez ugruntowanie wśród pracowników błędnego przekonania, że skodyfikowana może zostać cała wiedza.
- Konieczność magazynowania wiedzy skodyfikowanej i tworzenia metawiedzy, czyli wiedzy o wiedzy.

4.4. Wiedza organizacyjna i profesjonalna, czyli „opakowanie” i „wnętrze”

To narzędzie zarządzania wiedzą jest szczególnie przydatne dla firm, które sprzedają na rynku wiedzę, a więc firm doradczych, agencji reklamowych, kancelarii prawnych. Może się także przydać w zarządzaniu szpitalem bądź szkołą.

Istota tego narzędzia polega na rozróżnieniu *wiedzy organizacyjnej* oraz *wiedzy profesjonalnej.* Wiedza profesjonalna to rdzeń oferty, np. w usługach prawniczych będzie to analiza prawna, w usługach doradczych — zalecenia, w usługach badawczych — wyniki badania rynku itd. Sęk w tym, że wiele organizacji zbytnio koncentruje się na rdzeniu

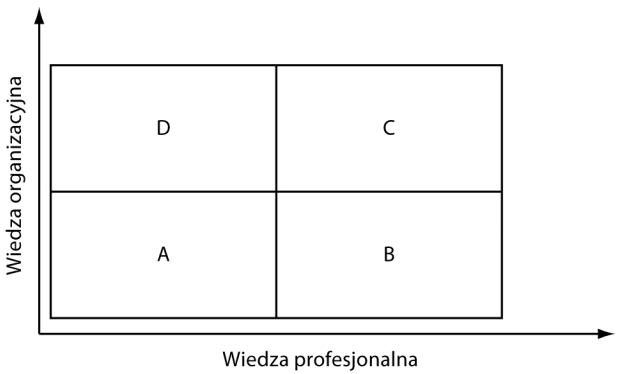
[11] Efekt ten odnosi się do utraty skuteczności zawodowej w momencie, gdy wiedza ukryta (*tacit*) jest poddawana procesowi artykulacji. Jeśli nauczyciel wyuczy się najpierw określonych zachowań w taki sposób, że zostaną usunięte poza poziom kontroli świadomej, a następnie spróbuje świadomie prześledzić ich wykonanie, bardzo często prowadzi to do tak głębokiego zaburzenia owych czynności, iż zostają one zablokowane. K. Popper nazywa to „efektem stonogi”, ponieważ w pewnej bardzo pouczającej bajce stonoga zapytana przez pająka o to, jak udaje się jej używać aż stu nóg, jednocześnie traci władzę nad własnym ciałem. Patrz: E. Fromm, *O sztuce istnienia*, PWN, Warszawa – Wrocław 2000, s. 158.

swojej usługi, a zaniedbuje całą organizacyjną otoczkę. Spotykamy więc na rynku źle zarządzane szpitale, w których pracują pierwszej klasy lekarze; opryskliwych prawników, którzy dają skuteczne porady itd. Można też spotkać sytuacje odwrotne, np. firmy doradcze, które mają wysokiej klasy strony internetowe oraz nienagannie ubranych konsultantów sprzedających usługi o wątpliwej jakości.

Rysunek 4.4 przedstawia cztery obszary wiedzy w firmie pogrupowane ze względu na jakość wiedzy profesjonalnej oraz organizacyjnej:

- A — obszar niskiego zaawansowania w obu dziedzinach. Charakteryzuje firmy dopiero wchodzące na rynek. Takie firmy muszą konkurować w oparciu o cenę.
- B — obszar wysokiego zaawansowania wiedzy profesjonalnej, lecz niskiego zaawansowania wiedzy organizacyjnej. Typowy dla konserwatywnych firm zatrudniających fachowców „starej daty". Takie firmy mają szansę na przetrwanie tylko wówczas, gdy na rynku nie pojawią się konkurenci z pola D. Firmy z pola B mogą być bardziej narażone na problemy związane z naruszeniem etyki pracy, ponieważ nie posiadają obiektywnych standardów zarządzania jakością.
- C — obszar wysokiej kompetencji zarówno pod względem wiedzy profesjonalnej, jak i wiedzy organizacyjnej. Tak zarządzane są np. najlepsze na świecie uniwersytety: zatrudniają noblistów, lecz jednocześnie posiadają systemy zarządzania jakością i prowadzą skuteczny marketing swojej działalności. Na rynku pojawiać się będzie coraz więcej firm dążących do osiągnięcia takiego stadium zaawansowania, szczególnie w branży usług edukacyjnych, prawniczych i ochrony zdrowia.
- D — obszar wiedzy zajmowany przez firmy sprawnie zarządzane, lecz nieposiadające wyjątkowej wiedzy profesjonalnej. Czasami jest to świadomy wybór, np. ten model zarządzania stosuje wiele wyższych szkół prywatnych.

Niekiedy takie pozycjonowanie firmy jest wynikiem chęci nadrobienia niekompetencji przysłowiowym „opakowaniem". Tego typu firmy znajdziemy np. w branży konsultingowej, gdzie osobowość szefa firmy i jego kontakty pozwalają mu pokonać lepszych merytorycznie konkurentów dzięki skutecznemu marketingowi.



Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji Karla-Erika Sveiby'ego, www.sveiby.com.

Rysunek 4.4. Wiedza organizacyjna i wiedza profesjonalna w firmie

Narzędzie przedstawione na rysunku 4.4 można także wykorzystać do oceny strategicznej pracowników firmy, a następnie do tworzenia planów szkoleń. Kierownictwo firmy może przyporządkować pracowników do każdej z czterech grup, a następnie zaplanować szkolenia (tabela 4.5).

Tabela 4.5. Klasyfikacja pracowników ze względu na posiadane zasoby wiedzy

Kategoria	Przykładowy opis pracownika	Cele działań	Działania w zakresie zarządzania wiedzą
A	• Stażysta • Nowo przyjęty, młody pracownik	• Jak najszybsze wdrożenie pracownika do pracy i osiągnięcie przez niego pożądanej produktywności • Redukcja stresu • Redukcja obciążenia pracowników-opiekunów • Wpojenie zasad kultury organizacyjnej we wczesnym stadium w celu szybszej adaptacji i zapewnienia spójności działań w firmie	• Mentoring, coaching • Programy adaptacyjne • Tworzenie bazy wiedzy dla nowo przyjmowanych pracowników, opracowanej przez ich poprzedników
B	• Pracownik nowo przyjęty z dużym stażem w zawodzie u innych pracodawców • Ekspert „starej daty” • „Chłodny profesjonalista” — pracownik o niskiej inteligencji emocjonalnej, „karierowicz”	• Zapewnienie wysokiej jakości obsługi w relacji profesjonalista – klient • Kodyfikacja wiedzy profesjonalisty • Podniesienie satysfakcji i lojalności klientów na poziomie emocjonalnym[12] • Ograniczenie pola do naruszania etyki pracy	• Szkolenia z zakresu obsługi klienta • Preferowanie przy zatrudnianiu pracowników mniej doświadczonych, lecz utalentowanych, zdolnych do szybkiego podnoszenia kwalifikacji • Wprowadzenie i egzekwowanie standardów etycznych

[12] Satysfakcja klientów ma wymiar emocjonalny i intelektualny. Na poziomie intelektualnym klient jest zadowolony z obsługi, lecz to zadowolenie nie gwarantuje, że klient pozostanie w firmie. Dopiero **satysfakcja emocjonalna gwarantuje lojalność klienta**.

Tabela 4.5. Klasyfikacja pracowników ze względu na posiadane zasoby wiedzy — *ciąg dalszy*

Kategoria	Przykładowy opis pracownika	Cele działań	Działania w zakresie zarządzania wiedzą
			• Mniejsza pobłażliwość dla „ekspertów" za naruszenie etyki pracy
C	• „Ekspert nowej generacji" — pracownik o wysokich standardach etycznych, wysokiej kulturze osobistej oraz dobrze wykształcony	• Posiadanie w swoich szeregach jak największej grupy takich pracowników • Analiza ścieżek kariery ekspertów w celu identyfikacji działań i procesów zarządzania, które sprzyjają rozwojowi i utrzymaniu takich pracowników w naszej firmie	• Wykorzystanie części ekspertów do szkolenia młodszych pracowników (szczególnie z pola A) • Koncentracja na najbardziej dochodowych i prestiżowych projektach w celu wykorzystania potencjału pracowników
D	• Sekretarka o dużym stażu • Pracownik sprawny organizacyjnie, lecz nieposiadający wybitnych zdolności profesjonalnych (czasami szuka możliwości kariery w strukturach, ponieważ wie, że nie jest w stanie wiele osiągnąć w dziedzinie wiedzy profesjonalnej) • „Typ „działacza" — poświęcający się dobru firmy, lecz zaniedbujący własny rozwój profesjonalny	• Poszerzenie wiedzy profesjonalnej pracownika w celu lepszej koordynacji pracy	• Szkolenia w zakresie podstaw wiedzy profesjonalnej (np. sekretarka w kancelarii prawnej odbywa kurs dotyczący podstawowej znajomości Kodeksu Cywilnego)

Źródło: opracowanie własne.