

Marek Brzeziński

Refleksje o zarządzaniu wiedzą i niewiedzą

Wiele już lat w naukach o zarządzaniu fascynujemy się problematyką zarządzania wiedzą, zapominając o słowach P.F. Druckera: *zawsze wokół problemu jest więcej ignorancji niż wiedzy i taki miał być tytuł książki, którą zacząłem pisać 40 lat temu, ale nigdy jej nie skończyłem* [Drucker, 1999, s. 157]. Obecnie ciągle koncentrujemy się na wiedzy i jednocześnie w różnych sytuacjach powtarzamy – nie mam wiedzy, co ma usprawiedliwiać nasze złe decyzje, niewłaściwe rozwiązywanie problemów, opieszałość we wprowadzaniu zmian, itp. Nie ma też precyzyjnego sformułowania ekonomicznych aspektów wiedzy jako zasobu organizacji, ze względu na jego trudną mierzalność. Tym bardziej nie wiemy, jakie skutki ekonomiczne przynosi brak wiedzy.

Zdolność organizacji do rozwoju i wprowadzania szybkich zmian ściśle wiąże się z poziomem wiedzy i jej rozwijaniem, oraz umiejętnościami kreowania i porządkowania tej wiedzy. W związku z tym w naukach o zarządzaniu powstał nurt nazywany zarządzaniem wiedzą, który określa metodologiczne podstawy zarządzania wiedzą [Alvesson, 2004, Davenport, 2007, Grudzewski, Hejduk, 2004, Jashapara, 2006, Jemieliński, Koźmiński, 2012, Kowalczyk, Nogalski, 2007, Probst, Raub, Romhardt, 2002]. W połączeniu z modelami organizacji opartych na wiedzy i z metodami wykorzystywania pracowników wiedzy, zasobów

wiedzy itp., utworzono założenia i określono możliwości rozszerzania zdolności i potencjału zarządzania wiedzą. W rzeczywistości oprócz pożądanego poziomu wiedzy pracowników i całej organizacji „pojawiają się” niechciane zasoby niewiedzy [Israilidis, Lock, Cooke, 2013, Roberts, 2009], które często burzą pozytywne osiągnięcia w procesie zarządzania wiedzą. Brak korespondencji między różnymi aspektami wiedzy i niewiedzy odbija się na zarządzaniu tymi problemami, szczególnie w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, kompetencjami. Ich współzależności mogą i powinny stać się istotnym obszarem badawczym.

Problematyka niewiedzy wiąże się nie tylko z brakiem łączenia różnorodnych rodzajów wiedzy (wysp wiedzy) w pewną całość, ale także z poszukiwaniem mechanizmów i procesów paradoksalnego zjawiska: w miarę jak rozrasta się wyspa naszej wiedzy, rozrasta się wybrzeże naszej niewiedzy. Nieustanne kołysanie się między przeciwieństwami – stanem wiedzy i niewiedzy – tworzy wzajemne powiązania i zależności, w dynamicznym procesie przepływu i wymiany zarówno wiedzy jak i niewiedzy pomiędzy pracownikami organizacji. Przenikanie się tych dwóch stanów utrudnia jednoznaczny weryfikację i ocenę potencjału zasobów ludzkich, a w konsekwencji skuteczność zarządzania. Staramy się zarządzać wiedzą, kapitałem intelektualnym i pracownikami obda-

rzonymi twórczymi talentami, a przecież najbardziej prawdopodobna jest przeciętność.

Celem artykułu jest poszukiwanie zależności pomiędzy wiedzą i niewiedzą oraz skalą i zakresem procesu wiedza-niewiedza, jak również możliwości zarządzania nimi w organizacjach.

Priorytet wiedzy w organizacjach przyszłości

Zagadnienia zarządzania wiedzą szczególnego znaczenia nabierają w organizacjach opartych na wiedzy i najczęściej wykorzystujących wiedzę, takich jak: organizacja inteligentna, organizacja ucząca się i organizacja kreatywna. Ich efektywność jest ściśle związana z umiejętnością wykorzystywania wiedzy, a o wartości rynkowej przesądza wartość intelektualna pracowników wiedzy i wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę. Na przestrzeni lat w procesie ewolucji następowały zmiany w zakresie cech charakterystycznych dla danej formy, struktury organizacyjnej oraz funkcji poznawczych pełnionych w naukach o zarządzaniu. Proces ewolucji przedstawia rysunek 1 z narastającymi tendencjami ku integrowaniu wiedzy i struktur organizacyjnych, od tradycyjnych organizacji do organizacji przyszłości [Alvesson, 2004, Brzeziński, 2014, Drucker, 2000, Gabriel, 2008, Hejduk, Herman, 2013] wspartych na zdol-

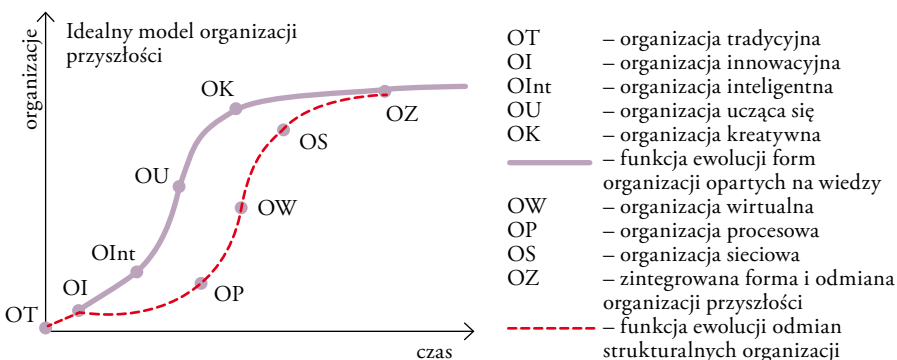
ności do rekonfiguracji procesów, uczenia się i kreatywności, spłaszczonych strukturach zespołowych, itp., wyzwalone jest przez nową rzeczywistość organizacyjną wymagającą przygotowywania się do tworzenia nowych koncepcji organizacji i zarządzania.

Powstaje tutaj swego rodzaju przejście od rozumienia newtonowskiego do einsteinowskiego, od trwania do stawiania się, które przygotowuje do wprowadzania zmian, a one nie wypływają przecież z jednej przyczyny niepodatnej na zmianę. Ewolucyjne dążenie do zmiany może stać się pozytywną zmianą, gdyż procesy uczenia się oraz wykorzystywania wiedzy i doświadczenia wywołują pozytywne efekty (lecz towarzyszą im zazwyczaj niekorzystne problemy i zjawiska organizacyjne). Stąd pojawia się potrzeba identyfikacji problemów nie tylko z zakresu wiedzy, ale z drugiej strony medalu czyli niewiedzy, dla lepszego zarządzania czynnikiem ludzkim. Są one integralną częścią potencjału każdego człowieka i zasobów na każdym szczeblu organizacji.

Dynamika procesu wiedza-niewiedza

W szerokiej perspektywie przepływ wiedzy w przestrzeni współdziałania nauki i praktyki ma swoje odniesienia w stosunku do niewiedzy, która na zasadzie rachunku ciągnionego przenosi się do poszczególnych ogniw procesu dyfuzji

Rysunek 1 Procesy ewolucji organizacji



Źródło: opracowanie własne.

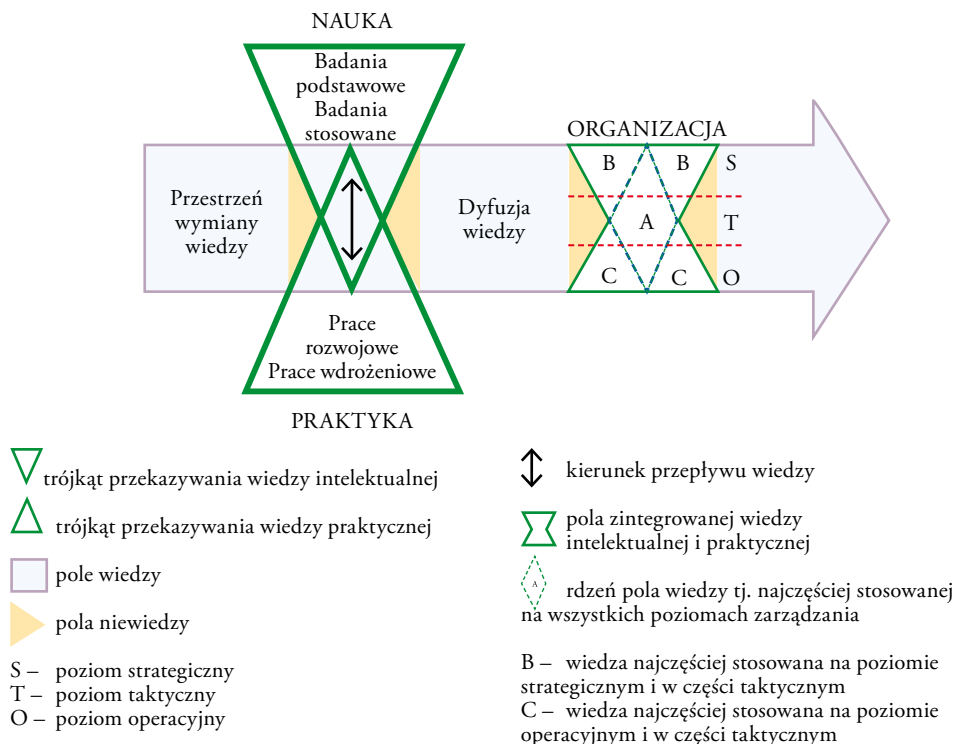
(rys. 2). Oczywiście podobnie jak wiedza kumuluje się na poszczególnych poziomach organizacji, także niewiedza „wchłania się i przeplata” z niewiedzą poszczególnych pracowników i zespołów, tworząc pole wiedzy-niewiedzy. Integrowaniu się wiedzy teoretycznej i wiedzy praktycznej towarzyszą procesy tworzenia się walki między wiedzą a niewiedzą, oraz w konsekwencji powstawanie pola niewiedzy. Jego wielkość uzależniona jest od typu i rodzaju organizacji (przedsiębiorstwa, banku, sieci, itp.), w której tworzy się luka wiedzy-niewiedzy uzależniona od specyficznych cech organizacji, poziomu kadry pracowników i warunków organizacyjnych tam panujących.

Rdzeń pola wiedzy A tworzy pewnego rodzaju stan równowagi pomiędzy wiedzą teoretyczną a wiedzą praktyczną, którego potencjał może być implementowany równocześnie w największym zakresie dla poziomów: strategicznego, taktycznego i operacyjnego. Pole wiedzy B użytkowane

jest przede wszystkim na poziomie strategicznym organizacji, a pole C symbolizuje wiedzę, która może być spożytkowana na poziomie operacyjnym organizacji. Część pola wiedzy B i C może mieć zastosowanie na pośrednim, taktycznym poziomie zarządzania organizacją.

Jak pokazuje graficznie i symbolicznie rysunek 2, wszystkim procesom wymiany i dyfuzji wiedzy towarzyszą procesy powstawania niewiedzy (zakreskowane pole), których nie możemy bagatelizować, gdyż rzutują one na „zakradanie się” niewiedzy na poszczególnych poziomach organizacji do każdego pracownika i zespołu pracowniczego. Np. poprzez naśladownictwo podległych pracowników, dla których wzorem są najczęściej ich przełożeni; następuje tu podświadome przenoszenie się nie tylko wiedzy, ale i niewiedzy. Punkty startu i przebieg procesu wiedzy-niewiedzy następują w trakcie ich wymiany i w zależności od rodzaju orga-

Rysunek 2 Transfer wiedzy i niewiedzy w przestrzeni nauka-praktyka i ich dyfuzja do organizacji



Źródło: opracowanie własne.

nizacji, intensywności wykorzystywania wiedzy, innowacyjności przedsięwzięć, itp.

Pole niewiedzy zawsze będzie występować w organizacjach, i dlatego świadome określanie zakresu wiedzy i niewiedzy może prowadzić również do świadomego zarządzania przenikającymi się zasobami wiedzy i niewiedzy. Bliźniacze połączenie tych dwóch przeciwieństw wymaga nie tylko uruchamiania procesów uczenia się, ale także uwzględniania procesów oduczania się i zapomnienia wiedzy. Często jednak stosujemy w takich sytuacjach podejście, w którym paradoks dualności zwalczamy nową dualnością, tak aby ominąć prawdziwy problem i z nim się nie zmierzyć. Ma on swoją dynamikę, która również może pogłębiać pokłady niewiedzy. Stan uszczuplenia wiedzy może przenieść aktywność na tory stanowiące początek kreatywnego myślenia i działania. Po kreatywnych pomysłach pojawia się zazwyczaj pewna przestrzeń na wdrażanie innowacji [Brzeziński, 2015] i spiralę uczenia się zmian w organizacji, które zmniejsza pole niewiedzy.

Wiedza jest nie tylko wartością samą w sobie, ale jest też szansą na określanie zakresu niewiedzy. Procesy zapomnienia wiedzy i oduczania się są zależne od intensywności jej użytkowania. Wiedza i niewiedza napędzają się nawzajem nieregularnością i brakiem równowagi swych potencjałów, najczęściej, a może zawsze, na niekorzyść wiedzy. Ulotne relacje potencjałów wiedzy i niewiedzy, mimo wszystko stwarzają możliwości do stabilizowania się psychospołecznych aspektów zarządzania czynnikiem ludzkim w organizacjach.

Kładąc większy nacisk na systemowe aspekty procesu wiedza-niewiedza musi nie tylko chodzić o poznanie jego podstawowych cech, ale raczej o wzajemne oddziaływanie i ciągłe interakcje, jako sedno i kluczowe znaczenie dla zarządza-

nia czynnikiem ludzkim. Mają one duży wpływ na członków zespołów i organizacji, które przekładają się na ich zachowania i podejmowane decyzje. Przyczyny zmian w relacjach wiedza-niewiedza nie mają zazwyczaj równych skutków ze względu na pętlę zwrotną, która może zniekształcać np. względną równowagę między wiedzą i niewiedzą.

Szukając równowagi między wiedzą i niewiedzą

Zmniejszanie pola niewiedzy może być następstwem ciągłego uczenia się, doskonalenia i adaptacji w warunkach dzielenia się wiedzą poprzez:

- użyczenie i przemieszczanie zasobów wiedzy między ogniwami organizacji, które lepiej potrafią je wykorzystywać,
- integrację działań w organizacjach o pokrewnej działalności dla wspólnego efektu uczenia się i korzyści płynącej z krzywej doświadczenia.

Powyższe założenia powinny przyświecać aktywnemu kształtowaniu procesów synergii wiedzy i doświadczenia, co umożliwi zachowanie równowagi między wiedzą i niewiedzą. Dobieranie odpowiedniej konfiguracji pracowników wiedzy i jednostek organizacyjnych, cechujących się dużym potencjałem wiedzy, może również być strategią zmniejszania pola niewiedzy. Bardzo trudno jest to uzyskać, gdyż procesy wiedzy i niewiedzy rozpraszają się i zmniejszają możliwości sterowania tymi zasobami.

Wobec tego lepiej jest poruszać się w stronę syntezy wiedzy i niewiedzy, oraz trzeba bardziej nauczyć się oczekiwać sytuacji nieoczekiwanych dla zachowywania względnej równowagi między stabilnością a zmianą, między wiedzą i niewiedzą. Reaktywność i elastyczność w odpowiedzi na takie zjawiska, buduje w organizacji możliwości i zdolność do reagowania na zmieniające się zdarzenia, wymagające podejmowania decyzji w opar-

ciu o wiedzę, a tym samym i brak wiedzy. Nowe formy twórczego współdziałania zespalać mogą, będące wobec siebie w opozycji [Perechuda, 2008], poziomy wiedzy i niewiedzy w pracownikach i zespołach, które muszą przecież funkcjonować w warunkach odległych od intelektualnej równowagi. Psychospołeczne wymiary zespołów i organizacji nakreślają wewnętrzne współzależności, które tworzą swego rodzaju „twórczy krąg”, ułatwiający wzajemne wsłuchiwanie się i porozumiewanie niezależnie od dzielących różnic i odmienności, bez asymetrycznego tworzenia kapitału intelektualnego w organizacji.

Luka w procesie wiedza-niewiedza pogłębiać się może w zależności od rodzaju struktury organizacyjnej. Najbardziej powiększać się będzie w organizacjach wirtualnych i sieciowych ze względu na rozpraszanie się wiedzy w sieci, a tym samym powiększanie pola niewiedzy. Organizacje przyszłości (rysunek 1) będą ewoluować w stronę organizacji i zależności sieciowych, które ze swej natury tworzą wyspy wiedzy. Szczególną rolę w procesie wiedza-niewiedza ma orkiestrator sieci [Czakon, 2012, Perechuda, 2005], który może tak jak zechce dozować wiedzę do uczestników sieci. Powinien jednak pełnić rolę kreatora samoorganizacji i uczenia się od siebie w sieci, dla podnoszenia potencjału i poziomu kapitału ludzkiego, szczególnie pracowników wiedzy, poprzez połączenia interpersonalne.

Bowiem sieć to organizm poddawany nieustannym przemianom, w których relacje międzyludzkie nabierają szczególnego znaczenia w psychodynamicznym obrazie takich organizacji, i w odniesieniu do mechanizmów kierujących ich zachowaniami. Np. w tworzonych sieciach innowacji i w związku z tym powoływanych projektach innowacyjno-wdrożeniowych, wiedza może (na określony tylko czas) spajać uczestników sieci w trakcie wspólnego przedsięwzięcia [Brzeziński, 2015].

Po jego finalizacji następuje zmiana konfiguracji sieci i wiedza się rozprasza, a w to miejsce zwiększa się poziom niewiedzy. Dlatego właściwe organizowanie zasobów ludzkich poprzez orkiestratora sieci umożliwi tworzenie banków wiedzy i wyzwalanie procesów dyfuzji wiedzy, dla „nowego rozdania” i rekonfiguracji sieci dla nowych przedsięwzięć innowacyjnych.

Niewiedza, często ukryty czynnik procesów wiedzy, w zależności od poziomu rozpatrywanego szczebla organizacji (czy ich sieciowych zgrupowań) staje się problemem, który wymaga nowego podejścia. Świadoma integracja procesu wymiany wiedzy-niewiedzy umożliwiać będzie lepsze zarządzanie zasobami ludzkimi, zespołami i organizacjami, a nieuchronna wymiana wiedzy i niewiedzy nie będzie tak trudnym problemem i powodem zaburzeń w systemach zarządzania.

Podsumowanie

Zmiana podejścia do zarządzania wiedzą-niewiedzą jako jednego z wyróżników dynamiki organizacji staje się potrzebą naukowo-badawczą, nasuwającą następujące pytania bardziej szczegółowe:

- czy można skutecznie zarządzać niewiedzą?
- kto odpowiada za dyfuzję niewiedzy w organizacji?
- czy wiedza-niewiedza może być diagnozowana jako systematyczny proces?
- jaka jest rola pracowników wiedzy w niwelowaniu obszarów niewiedzy w zespołach i organizacjach?
- jak poziom niewiedzy wpływa na zasoby wiedzy i jakie powoduje skutki ekonomiczne?

Koncentracja na procesowym ujęciu wiedzy-niewiedzy może być twórczym rozwiązywaniem powyższych problemów na pograniczu psychologii i nauk o zarządzaniu. Bogactwo wiedzy jest również wskaźnikiem poziomu niewiedzy, który

określa bariery twórczego myślenia oraz sposoby ich pokonywania i skutecznego zarządzania. Zawężanie pola niewiedzy nie tylko stymuluje procesy intelektualne i uczenia się, lecz także eliminuje zahamowania pogłębiające niewiedzę. Kom-

plementarne i równoprawne traktowanie związków wiedzy-niewiedzy nie ogranicza zarządzania wiedzą, któremu towarzyszy zawsze nowa wiedza i nowa niewiedza – pogłębiać może to zrozumienie i otwartość na nowe podejścia w zarządzaniu.

Bibliografia:

1. Alvesson M. [2004], *Knowledge work and knowledge-intensive firms*, Oxford, Oxford University Press.
2. Brzeziński M. [2009], *Organizacja kreatywna*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Brzeziński M. [2014], *O organizacjach przyszłości raz jeszcze*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1.
4. Brzeziński M. [2015], *Wdrażanie innowacji technologicznych*, maszynopis książki przygotowanej do druku.
5. Czakon W. [2012], *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa, Wolters Kluwer.
6. Davenport T. [2007], *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
7. Drucker P.F. [1999], *Spółczesność pokapitalistyczna*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
8. Drucker P.F. [2000], *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa, Muza.
9. Gabriel Y. [2008], *Organizing Words*, Oxford, Oxford University Press.
10. Grajewski P. [2007], *Organizacja procesowa*, Warszawa, PWE.
11. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. [2004], *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa, Difin.
12. Hejduk I.K., Herman A. (red.) [2013], *Dla przyszłości*, Warszawa, Difin.
13. Israilidis J., Lock R., Cooke L. [2013], *Ignorance Management*, “Management Dynamics in the Knowledge Economy”, Vol. 1, No. 1.
14. Jashapara A. [2006], *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, PWE.
15. Jemielniak D., Koźmiński A.K. [2012], *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
16. Kowalczyk A., Nogalski B. (red.) [2007], *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Warszawa, Difin.
17. Perechuda K. [2005], *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
18. Perechuda K. [2008], *Filozofia I-Cing w zarządzaniu*, Warszawa, Placet.
19. Probst G., Raub S., Romhardt K. [2002], *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
20. Roberts J. [2009], *From Knowledge Management to Ignorance Management*, International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC), 26-28 April, Amsterdam.
21. Senge P.M. [1998], *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa, Wydawnictwo ABC.
22. Skrzypek E., Hofman M. [2010], *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.