

Kazimierz Perechuda

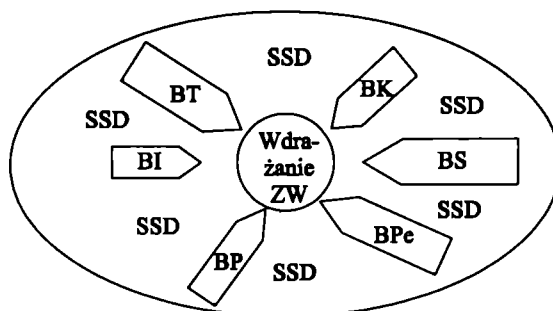
## BARIERY DYFUZJI WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWACH

### 1. Wprowadzenie

Pomimo rosnącej lawinowo liczby publikacji z zakresu zarządzania wiedzą nadal mamy do czynienia z wieloma barierami jej implementacji w przedsiębiorstwie.

Do podstawowych przeszkód wdrażania koncepcji (zarządzania wiedzą) ZW w organizacji gospodarczej należy zaliczyć:

- bariery kulturowo-mentalnościowe,
- bariery personalne,
- bariery strukturalne, bariery techniczne,
- bariery produktowe.



Rys. 1. Bariery implementacji zarządzania wiedzą

SSD – szczeliny swobody decyzyjnej

ZW – zarządzanie wiedzą

t – czas

BK – bariery kulturowe

BPe – bariery personalne

BS – bariery strukturalne

BT – bariery techniczne

BP – bariery produktowe

BI – bariery inne,

⇨ – siła oddziaływania

Źródło: opracowanie własne.

Dlatego też przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu prac projektowo-implémentacyjnych w zakresie ZW należy zdiagnozować oraz zminimalizować siłę oddziaływania powyższych barier (rys. 1).

## 2. Bariery strukturalne

Strukturalne bariery kreowania i dyfuzji wiedzy związane są z istniejącą strukturą organizacyjną i systemem zarządzania. Pomimo wielu nowych koncepcji zarządzania, których istotą jest spłaszczenie struktur organizacyjnych, nadal mamy do czynienia z dominacją struktur wertykalnych w nakazowo-rozkazodawczym systemie sprawowania władzy organizacyjnej, którego stosowanie jest w Polsce w miarę bezkarne, co wynika z dużego bezrobocia.

Bariery strukturalne dzielenia się wiedzą obejmują następujące elementy:

- presja czasu,
- presja redukcji kosztów,
- pogoń za jakością maksymalną, a nie optymalną,
- trudność kreowania i zachowania w firmie najlepszych praktyk zarządzania,
- zachowywanie wiedzy dla siebie,
- słabo rozbudowana infrastruktura technologii informatycznych,
- brak wewnętrznych i zewnętrznych systemów eksperckich.

## 3. Bariery „nadmiaru”

Jednym z podstawowych paradygmatów współczesnego zarządzania jest pozyskiwanie możliwie najwięcej informacji i wiedzy. Z drugiej strony zapomina się o tym, że nadmiar informacji jest równie zabójczy dla firmy, jak jej niedobór (rys. 2).

Nadmiarowość informacji i wiedzy rodzi następujące zgubne skutki:

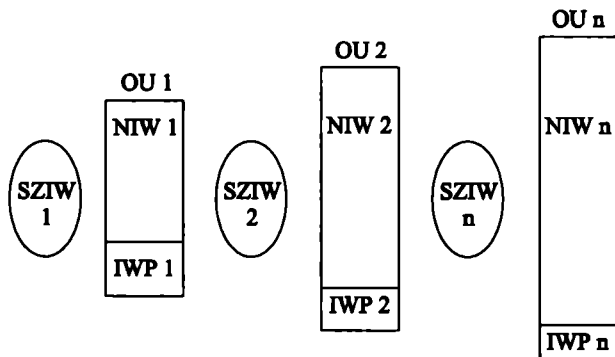
- osłabia kreatywność pracowników,
- zmniejsza skłonność do dzielenia się wiedzą (ludzie mają coraz mniej czasu i chęci),
- powoduje dezorientację w zakresie przepływów wiedzy i informacji,
- rośnie nieumiejętność efektywnego spożytkowania informacji.

Instalując skomplikowane systemy pozyskiwania, magazynowania i przetwarzania informacji, postępuje się, najogólniej mówiąc, według słusznego powiedzenia: „od nadmiaru głowa nie boli”. Jest to tylko część prawdy, ponieważ przedsiębiorstwa ponoszą coraz większe koszty w zakresie implementacji i eksploatacji złożonych systemów IT.

Z rysunku 2 wynikają następujące wnioski:

- wdrażanie kolejnych informatycznych systemów zarządzania generuje nadmiarowy, w stosunku do przedsiębiorstwa, potencjał niewykorzystanej wiedzy,

- procesy organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa nie zmniejszają rosnącej luki między wiedzą przydatną a niewykorzystaną.



Legenda:

SZIW<sub>1,2,n</sub> – systemy zarządzania informacją i wiedzą

OU<sub>1,2,n</sub> – etapy organizacyjne uczenia

NIW<sub>1,2,n</sub> – przestrzeń nadmiaru informacji i wiedzy

IWP<sub>1,2,n</sub> – przestrzeń przydatnej informacji i wiedzy.

Rys. 2. Rozwój przestrzeni nadmiaru informacji i wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Przyrosty informacji i wiedzy dokonują się w sposób skokowo-ilościowy, natomiast wśród członków organizacji nadal dominuje myślenie linearno-ekstrapolacyjne.

Zachodzi więc pilna potrzeba antycypacyjnego szkolenia pracowników w zakresie „przyszłych możliwości”. Oznacza to konieczność przededefiniowania podstawowego paradygmatu funkcjonowania przedsiębiorstwa: od „zarządzania jego wartością” do zarządzania potencjałem możliwości, co oznacza aktywne wkraczanie w przestrzeń nadmiaru informacji i wiedzy.

#### 4. Bariery zespołowe

Ludzie wraz ze swoimi umiejętnościami tworzą wiedzę organizacyjną i „pamięć zbiorową” przedsiębiorstwa.

Polscy pracownicy i menedżerowie są przede wszystkim indywidualistami, którzy nie mają dużej skłonności do pracy zespołowej, co znacznie utrudnia transformację wiedzy indywidualnej w wiedzę zbiorową.

Kolejną polską wadą o charakterze mentalnościowym jest krótka perspektywa podejmowanych przedsięwzięć, w rozumieniu szybkiego oczekiwania na sukces. W przypadku jego braku pojawiają się symptomy znużenia, zniecierpliwienia, niechęci czy też wycofywania się w „samotność organizacyjną”.

Bardzo efektywnym narzędziem przełamania indywidualizmu w zakresie zespołowego kreowania wiedzy są treningi kierownicze, a szczególnie treningi relaksacyjne oraz interpersonalne, a także systematyczne warsztaty organizacyjnego uczenia się.

## 5. Bariery sieci

Liczba osób swobodnie przemieszczających się pomiędzy różnymi sieciami społecznymi, politycznymi, gospodarczymi itp. wzrasta w postępie geometrycznym. Ponadto nasilają się drgania sieci, co owocuje ich pączkowaniem. Z sieci wyłaniają się (pączkują) nowe, które są nadal uwikłane w starych strukturach sieciowych, lecz jednocześnie tworzą nową jakość, tj. nowe produkty w nowych przestrzeniach (niszach) rynkowych.

Tak więc współczesny człowiek tworzy, zapożycza i transformuje wiedzę, rozumianą jako wartość dodaną, pomiędzy różnymi sieciami.

Zawłaszczenie wiedzy przez jedną sieć jest praktycznie niemożliwe. Przeważnie, zachodzi potrzeba wspólnego tworzenia wiedzy międzysieciowej, czego przykładem jest program Symbian, będący intuicyjnym interfejsem telefonii komórkowej, opracowanym przez najlepszych specjalistów międzynarodowych korporacji sieciowych, tj. Nokii, Samsunga, Siemens i Panasonica.

Z drugiej strony sieci korporacyjne zazdrośnie strzegą swojej wiedzy oryginalnej, tj. samodzielnie wykreowanej przez ich sztaby badawczo-rozwojowe. Dotyczy to zwłaszcza nowych produktów (np. nowa wersja samochodu terenowego Sportage koncernu KIA), innowacji produktowych (np. pojazd Murano Nissana w klasie aut Crossover) oraz technologii (auta o napędzie hybrydowym koncernu Toyota i Honda).

Jest to tzw. twarda wiedza korporacyjna, której kopiowanie jest niemożliwe w krótkim okresie.

Z drugiej strony, w dobie rosnącej fluktuacji kadr, pracownik odchodzący z danej sieci zabiera z sobą część jego wiedzy korporacyjnej (wiedza indywidualna) oraz kapitału intelektualnego (zwłaszcza relacyjnego).

Tego typu sytuacja jest tylko pozornie niekorzystna dla korporacji sieciowych. Można również spojrzeć na zjawisko międzysieciowej migracji pracowników w aspekcie pozytywnym.

Pozorna nielojalność pracowników i menedżerów, rozumiana jako brak przywiązania do jednej firmy (wieloletnie, dożywotnie zatrudnienie), owocuje synergią międzysieciową, rozumianą jako akceleracyjno-skokowy przyrost wiedzy globalnej. Bez migracji międzysieciowej byłoby to praktycznie niemożliwe, a tempo rozwoju samych korporacji ponadnarodowych byłoby spowolnione.

Tak więc współczesny pracownik nie sprzedaje już swojej pracy. Jego kluczową kompetencją jest możliwość kreowania nowej wiedzy, szybkie uczenie się, umiejętność swobodnego przemieszczania się między różnymi sieciami społeczno-gospodarczymi.

Jego płaca nie powinna być uzależniona od ilości wykonanej pracy, lecz od umiejętności implementacji w danej sieci wiedzy, którą on posiada.

### Literatura

Krawiec F., *Transformacja firmy w owej gospodarce*, Difin, Warszawa 2005.

Perechuda K., *Wirtualne sieci przedsiębiorstw jako instrument dyfuzji wiedzy niejawnej*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. Tom 2, red. R. Knosala, WNT, Warszawa 2004, s. 288-293.

Perechuda K., *Drgająca dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwach sieciowych*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, red. T. Dudycz, S. Wrzosek, AE, Wrocław 2004.

## BARRIERS OF THE KNOWLEDGE DIFFUSION IN COMPANIES

### Summary

The paper presents:

- the barriers of the knowledge implementation,
- the role of the knowledge workers in the knowledge diffusion in the net enterprise.

---

**Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda** jest kierownikiem Katedry Zarządzania Informacją i Wiedzą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu  
e-mail: kazimierz-perechuda@ae.wroc.pl