

*Kazimierz Zimniewicz**

Zarządzanie wiedzą jako moda

1. Wprowadzenie

O tym, że koncepcja zarządzania wiedzą ma się w Polsce dobrze świadczyć liczne konferencje, publikacje, aktywność firm doradczych, wydawniczych i innych. Zachwyty nad tą koncepcją nie ustają, mimo że w publikacjach powtarza się mniej więcej te same treści. Także dyskusja na ten temat nie wnosi niczego nowego, a wynika to przede wszystkim z tego, że brak jest poważniejszych badań empirycznych w tym zakresie. Trudności z podejmowaniem takich badań wynikają zaś z ulotności samego przedmiotu badań, określenia rezultatów i ich pomiaru.

Wielkie wątpliwości budzi również fakt, że o zarządzaniu wiedzą mówi się w procesie dydaktycznym na różnych kierunkach studiów. Jest to dość niebezpieczne, jeśli wiedzę z tego zakresu przekazują studentom młodzi, jeszcze niedoświadczeni, adepci nauki.

Tymczasem podstawowym obowiązkiem pracownika naukowego jest posiadanie wątpliwości i skłonność do krytycznego analizowania jakiejś koncepcji, poglądu, idei. Dzięki temu może rozwijać się nauka. To właśnie krytyczny „ogłód” zarządzania wiedzą był podstawą do przedstawienia stanowiska autora tego przyczynku, na temat zarządzania wiedzą. Warto wyjść kiedyś ze świata utopii. W naukach o zarządzaniu jest to sprawa ważna, ponieważ mają one służyć praktyce.

2. Nauki o zarządzaniu a praktyka

Rozwój cywilizacji pokazuje rolę nauki, która nieustannie wzbogaca ludzkość o nową wiedzę. Wiedza ta powinna mieć walor pewności

* Prof. zw. dr hab., Katedra Systemów i Technik Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

w odróżnieniu od wiedzy potocznej, mitycznej lub magicznej.¹ Jednocześnie wiedza ta podlega ciągłej weryfikacji. Jeśli chodzi o nauki o zarządzaniu, to kwestie pewności wiedzy i jej sprawdzalności mogą budzić pewne wątpliwości. Wynika to zapewne z tego, że należą one do grupy nauk społecznych. Interesują się praktyką zarządzania i z obserwacji tej praktyki czerpią materiał empiryczny do formułowania zasad, reguł, wytycznych, wzorców czy też standardów postępowania. Oznacza to, że między naukami o zarządzaniu a praktyką prowadzony jest dialog, którego głównym celem jest zniwelowanie luki między teorią a codziennością.

Nauki o zarządzaniu służą też praktyce całą gamą instrumentów, które noszą różne nazwy: techniki, metody, koncepcje i in. J. Lichtarski analizując współczesne orientacje w zarządzaniu dzieli je na: orientację prorynkową, projakościową, orientację na wyniki, strategiczną, orientację na człowieka, na zmiany, procesową oraz orientację na wiedzę.² W ramach powyższych orientacji wyróżnia charakterystyczne dla nich koncepcje i metody zarządzania. Natomiast w konkluzji swego opracowania Autor ten wysuwa wiele krytycznych wniosków. Dotyczą one m. in. takich kwestii jak: problem obiecaniej (przez daną koncepcję) skuteczności i efektywności procesów zarządzania, a także zjawiska mody w zarządzaniu.³

3. Wiedza a rozwój cywilizacyjny

Pogląd, że dalszy rozwój cywilizacyjny ludzkości należy oprzeć na efektywnym tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy jest chyba oczywisty. Oczywisty, dlatego że wskazuje na to historia rozwoju cywilizacji.

¹ Czech A., Dedukcja vs indukcja w nauce o przedsiębiorstwie, w: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 117.

² Lichtarski J., O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami, w: Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie, J. Lichtarski (red.) Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 52 – 55.

³ Tamże, s. 55.

Wynika z niej, że do jej rozwoju przyczyniali się indywidualni badacze, zespoły, wynalazcy, innowatorzy, a czasem przypadek. W czasach współczesnych charakterystyczne są badania zespołowe w różnych dziedzinach nauki.

Obecnie, również w Polsce, lansuje się opinię, że pracownicy naukowcy powinni sprzedawać swoją wiedzę. Wiedzę trzeba zamienić na nowe techniki i technologie, te z kolei na wydajność, a ta przekłada się na zysk. A więc zysk (korzyść finansowa) powinien być bodźcem do generowania nowej wiedzy. Jednak nowa wiedza nie zawsze pokrywa się z prawdą, do której odkrywania jest zobowiązany badacz. Przykładem rozbieżności w tym zakresie są dociekania nad zmianami klimatycznymi i procedury analityczne dotyczące nowych leków. Rodzi to groźne zjawisko komercjalizacji nauki, którego skutki przekonująco przedstawia S. Krimsky.⁴

4. Zarządzanie wiedzą – badania empiryczne

J. Lichtarski trafnie zauważył, że orientacja na wiedzę może wywołać wzrost zainteresowania utylitarnymi koncepcjami i metodami, do których zaliczył m. in. zarządzanie wiedzą.⁵ Rzeczywiście tak się stało. Wyrazem tego są liczne publikacje i konferencje, które nie wnoszą w tym zakresie nowości. Jest rzeczą interesującą, że poza spekulacjami intelektualnymi, nie prowadzi się w tym zakresie badań empirycznych na większą skalę. Nie wiadomo, więc jakie są efekty tej koncepcji zarządzania.

W piśmiennictwie krajowym na uwagę zasługują badania empiryczne z lat 2002 – 2004 przeprowadzone w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie im. Leona Koźmińskiego.⁶ Warto przytoczyć niektóre spostrzeżenia przedstawione w podsumowaniu tych badań. Otóż do pogłębionych analiz zakwalifikowano 22 firmy (z 97), gdyż uznano,

⁴ Krimsky S., *Nauka skorumpowana? O niejasnych związkach nauki i biznesu*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006.

⁵ Lichtarski J., *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami...*, op. cit. s.55.

⁶ Zostały one przedstawione w następujących publikacjach: G. Gierszewska, *Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach – wyniki badań*, *Współczesne Zarządzanie* 2004, nr 2, s. 20 – 38 oraz J. Dąbrowski, G. Gierszewska (red.) *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.

że w nich właśnie procesy zarządzania wiedzą były „w jakimś sensie zaawansowane.” Do największych problemów w zarządzaniu wiedzą zaliczono dzielenie się wiedzą. W wielu przypadkach zarządzanie wiedzą utożsamiano z zarządzaniem zmianami, z wprowadzaniem innowacji lub zarządzaniem strategicznym.

Efekty zarządzania wiedzą były, według respondentów, następujące:

- udoskonalenie procesów organizacyjnych i procedur,
- wzrost satysfakcji klientów,
- postęp technologiczny,
- wdrażanie innowacji.

Oprócz tego zaobserwowano podnoszenie kwalifikacji pracowników, wzrost ich satysfakcji, rozwój przedsiębiorstwa i zajęcie pozycji lidera w swoim segmencie rynku.⁷

G. Gierszewska – autorka podsumowania i wniosków końcowych badań – tak pisze: „Czy zarządzanie wiedzą to nowy trend w naukach o zarządzaniu, mający szansę na ugruntowanie się w przedsiębiorstwie, czy tylko kolejna moda na przetrwanie w trudnych czasach? Z przeprowadzonych badań nie wynika jednoznaczna odpowiedź.”⁸

5. Słabe punkty zarządzania wiedzą

W zarządzaniu wiedzą są, co najmniej trzy słabe punkty. O jednym z nich wspomniano już wyżej. Jest to problem dzielenia się wiedzą. Mimo stosowania różnych zachęt np. tworzenia klimatu zaufania w przedsiębiorstwie, budowy „odpowiednich” struktur lub instalowania specjalnych systemów informatycznych, problemu tego nie udało się rozwiązać.

Drugą słabością zarządzania wiedzą jest dotarcie do wiedzy niejawnej. We wszystkich opracowaniach powtarza się to samo: najcenniejszym zasobem jest wiedza ukryta. Nie podaje się jednak pomysłów jak do niej dotrzeć.

Kolejny argument przeciwko zarządzaniu wiedzą zawiera się w pytaniu o związek przyczynowo-skutkowy zachodzący między zastosowaniem tej koncepcji zarządzania a osiągniętymi efektami, a więc: doskonaleniem procesów, wdrażaniem innowacji, czy też wzrostem

⁷ Tamże, s. 257.

⁸ Tamże.

satysfakcji pracowników. Jakie są dowody przemawiające za tym, że zarządzanie wiedzą wpłynęło na wzrost satysfakcji pracowników nie mówiąc już o tym, jak ten wzrost satysfakcji zmierzyć? Koncepcja atrybucji podpowiada, że w naukach społecznych, (do których należą nauki o zarządzaniu) na określony rezultat (negatywny bądź pozytywny) ma wpływ wiele czynników. Atrybucja zaleca więc analizę czynników sprawczych w szerokim ujęciu.⁹ Jest ona podobna do metodyki myślenia sieciowego, która zaleca spojrzenie na problem z różnych punktów widzenia i przedstawienie wielu czynników, które mogą ułatwić zrozumienie problemu.

Zarządzanie wiedzą nie jest jedyną koncepcją, która jest obciążona tą wadą. A. Kaleta wskazuje np. na zarządzanie strategiczne. Tam również trudno określić czynniki wpływające na efekty rozwojowe i ekonomiczne przedsiębiorstw.¹⁰

6. Zarządzanie wiedzą jako moda

Przedstawione słabości zarządzania wiedzą dyskwalifikują tę koncepcję jako naukową. Przyczyny tego stanu są dwie: nie spełnia ona waloru wiedzy pewnej oraz nie daje ona podstaw do oceny jej skuteczności i efektywności. A zatem zarządzanie wiedzą należy raczej traktować jako modę. K. Klincewicz analizując wyzwania zarządzania wiedzą zauważył, że w praktyce zarządzania pojawiają się krótkotrwałe zauroczenia różnymi hasłami propagowanymi przez firmy doradcze, prasę, lobbystów. Po jakimś czasie, gdy przedsiębiorstwa mają trudności z wdrożeniem tych haseł porzucają je. Tak rodzą się mody. Modami w zarządzaniu, według tego autora są: reengineering, koła jakości. Total Quality Management i zarządzanie wiedzą. Dalsze mody rozwijały się wokół takich haseł jak: zrównoważona karta wyników, techniki zarządzania jakością Six Sigma lub strategia błękitnego oceanu.¹¹

⁹ Klincewicz K., Wyzwania zarządzania wiedzą, w: Zarządzanie wiedzą, D. Jemielniak, A. K. Koźmiński (red.) Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 512 – 513.

¹⁰ Kaleta A., Metody badania strategii przedsiębiorstw, w: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.) Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 308.

¹¹ Klincewicz K., Wyzwania zarządzania wiedzą....., op. cit. s. 516 – 517. Zob. też P. Szwiec, Moda na metody zarządzania, w: Przemiany społeczne, ekonomiczne i

Mody w zarządzaniu ściśle korespondują z postępującą komercjalizacją w zarządzaniu. A. K. Koźmiński pisze, że „Sprzedaż różnego rodzaju produktów związanych z doskonaleniem zarządzania liczona jest na najbardziej rozwiniętych rynkach (takich jak rynek amerykański czy UE) w dziesiątkach miliardów dolarów rocznie.”¹² Jeśli chodzi o korzyści wynikające z zarządzania wiedzą, to osiągają je różne instytucje. K. Klincewicz wskazuje na źródła dochodów, które płyną ze sprzedaży książek, czasopism, reklam, sponsoringu, opłat egzaminacyjnych, szkoleń, opłat za uczestnictwo, sprzedaży usług doradztwa biznesowego, oprogramowania.¹³ Jak widać na zarządzaniu wiedzą zarabia wiele podmiotów. Natomiast żadnych korzyści nie osiągają przedsiębiorstwa – choćby z tytułu ograniczenia niepewności.

7. Zakończenie

Zarządzanie wiedzą – koncepcja będąca w naszym kraju ciągle obiektem fascynacji, również ze strony pracowników naukowych, nie ma podstaw teoretycznych. Można ją zaliczyć do grupy magicznej lub mitycznej.

Brakuje badań empirycznych na temat zarządzania wiedzą. Przyczyną tego są kłopoty w określeniu i pomiarze efektów zastosowania tej koncepcji.

Zarządzanie wiedzą jest modą, a zarazem rezultatem zjawiska komercjalizacji w zarządzaniu. Korzyści z tej mody płyną do firm doradczych, organizatorów konferencji, autorów publikacji, wydawców (książek i czasopism), instytucji i stowarzyszeń zajmujących się zarządzaniem wiedzą, instytucji certyfikujących, producentów oprogramowania itd.

organizacyjne we współczesnej gospodarce, K. Hanusik, U. Łangowska-Szcześniak, S. Sokołowska (red.) Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2005, s. 301 – 309, a także L. Kellaway, Uleganie modom nowych koncepcji zarządzania, W: Biznes, t. 1, Zarządzanie firmą, cz. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 59 – 62.

¹² Koźmiński A. K., Moda na nowości czasami bywa śmieszna, Rzeczpospolita z 15 grudnia 2005 r., s. 7 (dodatek Ekonomia i Rynek).

¹³ Klincewicz K., Wyzwania zarządzania wiedzą....., op. cit. s. 519.

Bibliografia

1. Broniewska G., Inteligencja emocjonalna (EQ) i intelektualna (IQ) w zarządzaniu, *Problemy jakości* 2005, nr 4,
2. Czech A., Dedukcja vs indukcja w nauce o przedsiębiorstwie, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2004
3. Dąbrowski J., Gierszewska G. (red.) *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
4. Gierszewska G., *Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach – wyniki badań*, *Współczesne Zarządzanie* 2004, nr 2
5. Kaleta A., *Metody badania strategii przedsiębiorstw*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2000
6. Kellaway L., *Uleganie modom nowych koncepcji zarządzania*, w: *Biznes*, t. 1, *Zarządzanie firmą*, cz. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
7. Klineciewicz K., *Wyzwania zarządzania wiedzą*. W: *Zarządzanie wiedzą*, D. Jemielniak, A. K. Koźmiński (red.) Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2008
8. Krinsky S., *Nauka skorumpowana? O niejasnych związkach nauki i biznesu*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006
9. Koźmiński A. K., *Moda na nowości czasami bywa śmieszna*, *Rzeczpospolita* z 15 grudnia 2005 r., s. 7 (dodatek *Ekonomia i Rynek*).
10. J. Lichtarski, *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, w: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, J. Lichtarski (red.) Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008
11. Szwiec P., *Moda na metody zarządzania*, w: *Przemiany społeczne, ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce*, K. Hanusik, U. Łangowska-Szcześniak, S. Sokołowska (red.) Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2005

Knowledge management as a fashion

(Summary)

Although the notion of knowledge management continues to fascinate Poles, no theoretical background or empirical studies exist in Poland on the topic.

The reason for this is that the concept escapes definition while the effects of its use defy attempts at quantification. Knowledge management is both a method and a result of commercialization in management.

The benefits it provides are reaped by consultancies, conference organizers, authors, publishers, knowledge management associations, certifying authorities, etc.