



ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I KOMUNIKACJĄ – PRIORYTETEM WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Katarzyna Gabryś

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Elementem składowym zarządzania współczesną organizacją staje się dyscyplina określana mianem zarządzanie wiedzą. Czynnikiem pobudzającym jej rozwój jest rosnące znaczenie wiedzy wśród zasobów niematerialnych organizacji. Choć zarządzanie wiedzą nie ma jednoznacznej wykładni w teoriach, nie można mieć wątpliwości, że bez dostępu do wiedzy i zarządzania nią trudno współczesnej organizacji osiągnąć takie cele, jak: rozwój, przewaga nad konkurentami oraz podniesienie poziomu innowacyjności. Proces zarządzania wiedzą obejmuje wiele działań, między innymi zdobywanie jej, transferowanie i rozwijanie. Realizacja tych celów wymaga sprawnego komunikowania się zarówno wewnątrz organizacji, jak i z podmiotami otoczenia zewnętrznego.

Słowa kluczowe: organizacja, wiedza, informacja, komunikacja, zarządzanie

Wprowadzenie

Warunki funkcjonowania współczesnych organizacji uległy w ostatnich dekadach istotnym zmianom. Po pierwsze, zmieniła się i wciąż zmienia rzeczywistość ekonomiczna, społeczna i technologiczna, która stanowi otoczenie organizacji. Po drugie, otwarcie gospodarek, krajów, społeczeństw i jednostek stworzyło szeroką przestrzeń dla budowy wszelkiego rodzaju relacji. Po trzecie, zasadniczo zmieniła się rola poszczególnych zasobów organizacji, nadając czołowe znaczenie zasobom niematerialnym tj. wiedzy oraz informacji. Po czwarte wreszcie, rozwój technologii ICT uruchomił trudne kiedyś do wyobrażenia kanały dostępu do zasobów niematerialnych, ich gromadzenia i powiększania.

Kumulowanie wszystkich wymienionych zjawisk zaowocowało pojawieniem się wielu jakościowo nowych cech organizacji oraz warunków ich działania. Można je wiązać z kształtowaniem się „nowej gospodarki” oraz „gospodarki opartej na wiedzy”. Wyznaczają one ramy funkcjonowania dla współczesnych organizacji, począwszy od procesu kreowania unikatowych zasobów, poszukiwania dostępu do wiedzy oraz informacji, doskonalenia kompetencji, budowy intensywnych relacji z otoczeniem i doskonalenia procesów komunikacji, intensyfikowania działań zmierzających do efektywnego wykorzystania nowoczesnych technologii itd. Sięganie po dobrodziejstwa, jakie kryją się za systemem gospodarki opartej

na wiedzy, uwarunkowane jest przede wszystkim kreatywnością. Jest ona tym bardziej niezbędna, kiedy organizacja pragnie być innowacyjna i konkurencyjna.

W warunkach pogłębiającej się globalizacji i szybkiego postępu technologicznego kluczowym zasobem staje się informacja i wiedza. O ile tradycyjne czynniki produkcji wciąż są niezbędne do budowania wartości dodanej i determinowania procesów rozwoju organizacji, to kluczem do sukcesu jest umiejętność wychwytenia z ogromnego strumienia informacji tej potrzebnej do tworzenia wiedzy i wykorzystania jej w sposób przynoszący największe korzyści¹. Takie działanie nie może być zostawione przypadkowi. Ogromne znaczenie ma fakt, że zasobów niematerialnych organizacja nie może kupić, bo nie są przedmiotem obrotu na rynku. One muszą być tworzone przez samą organizację. Dodatkowo nie są one zasobem trwałym, ani nie podlegają prawom własności, co oznacza, że organizacja musi tworzyć sprzyjające warunki, żeby zasoby te nie tylko utrzymać, ale i stale powiększać. Nie ma więc wątpliwości, że cały proces gromadzenia, rozwijania, przenoszenia i wykorzystywania informacji i wiedzy musi podlegać zarządzaniu. Zarówno dorobek teoretyczny, jak i praktyczne działanie współczesnych organizacji potwierdzają rosnącą rolę tegoż zarządzania i dowodzą fundamentalnego jego wpływu na całość procesu zarządzania organizacją oraz na jej potencjał rozwojowy. Wśród autorów polskojęzycznej literatury przedmiotu warto wymienić między innymi²: prace B. Wawrzyniaka, J. Kisielnickiego, E. Stańczyk-Hugiet oraz prace W.M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk.

Niniejsze opracowanie ma na celu wskazanie ważnych aspektów procesu zarządzania wiedzą, znajdujących odzwierciedlenie głównie w literaturze przedmiotu. W tym celu wykorzystano analizę dostępnej w Polsce literatury przedmiotu oraz syntezę przypadku formułowania ogólnych wniosków.

Informacja i wiedza – istota i zależności

Zmiana stała się synonimem współczesnego świata, niezależnie jaką dziedzinę ludzkiego życia i działania bierze się pod uwagę. Najbardziej spektakularne przeobrażenia dokonują się w sferze ekonomicznej i społecznej. Decydują o tym nie tylko zmienność czy złożoność rzeczywistości. Coraz większy wpływ, także na działalność organizacji, mają liczne wyzwania, których źródłem są: rosnąca konkurencja i potrzeba innowacji. Od organizacji wymaga się zatem rozumienia tego, co dzieje się w jej bliższym i dalszym otoczeniu, adaptacji do jego wyzwań i obrony przed jego zagrożeniami. Konieczne są także umiejętności korzystania z narzędzi nowoczesnych technologii. System informacyjno-komunikacyjny

¹ Z. Przygodzki, *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu*, [w:] *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M.E. Sokołowicz, Difin, Warszawa 2011, s. 12.

² B. Wawrzyniak, *Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą – w poszukiwaniu nowej podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwiciński, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, J. Kisielnicki, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003, s. 45, E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 78, liczne prace W. M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk.

zdaniem W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, to jeden z kluczowych czynników wzrostu efektywności dzisiejszej organizacji³. Działanie organizacji w tych warunkach, jeśli ma ono być sprawne, skuteczne i efektywne, wymaga coraz większej wiedzy; niedocenienie jej znaczenia może okazać się w praktyce bardzo kosztowne.

Liczne badania teoretyków oraz doświadczenia praktyków wskazują, że organizacja, otwarta na pozyskiwanie nowych kompetencji zapewniających jej rozwój, pozycję wśród konkurentów i większą innowacyjność, musi zdawać sobie sprawę z kluczowej roli, jaką odgrywają jej niematerialne zasoby. Szczególne miejsce zajmuje w nich wiedza.

Duża wartość zasobu wiedzy i jej wpływ na efektywność działalności każdej współczesnej organizacji powinny stać się imperatywem dla uporządkowanego i racjonalnego gospodarowania tym zasobem. Wyrazem powyższej tezy jest włączenie wiedzy w obszar podlegający zarządzaniu. Chociaż taka teza nie budzi dziś wątpliwości, to jednak warto zauważyć, że zarządzanie wiedzą jest procesem trudnym. Procesem, a nie jednorazową czynnością, bowiem wymaga ciągłego działania i doskonalenia. O trudności zaś tego procesu decyduje choćby charakter samej wiedzy – przede wszystkim jej niematerialność, która czyni to pojęcie trudnym do zdefiniowania, a zasób – trudnym do zidentyfikowania.

Najogólniej, pod pojęciem wiedzy, rozumieć można usystematyzowany zbiór informacji, będący uniwersalnym lub wyspecjalizowanym materiałem faktograficznym, który może organizacja wykorzystać w swoim działaniu⁴.

Zaprezentowana definicja wskazuje na odrębność terminów: „informacja” i „wiedza”, która często nie jest dostrzegana. Konsekwencją tego jest utożsamianie obu kategorii. Jednak dla lepszego zrozumienia kategorii wiedzy i zarządzania nią, warto wskazać istniejącą między nimi różnicę, szczególnie, że w organizacji mamy do czynienia zarówno z informacjami, jak i z wiedzą.

Informacja to kategoria poznania, która powstaje jako rezultat analizy i interpretacji danych, czyli faktów i liczb dotyczących jakiegoś elementu rzeczywistości. Interpretacja danych, a więc tworzenie informacji wymaga umiejscowienia tych danych w jakimś kontekście. Kontekst ten jest zawsze ściśle związany z osobą interpretatora, z jego nastawieniem i sytuacją, w której się znajduje. To właśnie on nadaje informacji subiektywny charakter.

Samo posiadanie informacji nie przesądza jednak o powodzeniu przedsięwzięcia. Najistotniejsze jest to, co z daną informacją można zrobić, jak wykorzystać ją w procesie tworzenia wiedzy.

Oczywiste jest, że pozyskiwane przez organizację informacje zwiększają wiedzę (lub zmniejszają niewiedzę), a tym samym redukują niepewność oraz ryzyko przy podejmowaniu decyzji. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że poszerzają one

³ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 17.

⁴ T. Małkus, A. Stabryła, S. Wawak, K. Woźniak, *Założenia koncepcji budowy systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Doskonalenie struktur przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 421.

perspektywę, ułatwiając tym samym interpretację zjawisk i zdarzeń. To, co było wcześniej niewidoczne, może zostać zauważone⁵.

W świetle rozważań nad pojęciem informacji, wiedzę można zdefiniować jako „zdolność do nabywania, analizowania i wykorzystywania wartościowych informacji”⁶ lub po prostu jako zaakceptowaną wartościową informację integrującą różne dane oraz fakty⁷. Informację zdobywa najczęściej jednostka. Chodzi jednak o to, aby przenieść informacje na grunt organizacji. Zatem ta część wiedzy indywidualnej jednostek tworzących organizację musi być zaakceptowana przez większość zespołu, ulec swoistej agregacji, budując w ten sposób rdzeń wiedzy organizacyjnej. Jednak warunkiem koniecznym, aby ten proces łączenia wiedzy indywidualnej miał miejsce oraz aby ta wiedza organizacyjna mogła się ciągle poszerzać, są wzajemne kontakty tych jednostek zarówno w ramach organizacji, jak i z innymi jednostkami spoza danej organizacji. Uzupełnieniem może być konstatacja A. Glińskiej-Neweś⁸, według której wiedza organizacji powstaje z inicjatywy i poprzez interakcje grupy, w drodze dialogu, dyskusji, ale także wspólnych doświadczeń i obserwacji. Proces tworzenia się wiedzy organizacyjnej kończy się utrwalaniem poszczególnych elementów wiedzy w dokumentach, normach, procedurach i praktykach organizacji, które faktycznie są odzwierciedleniem procesu stapiania się jej i transformacji z wiedzy indywidualnej w organizacyjną. Ten ostatni etap jest dla organizacji bardzo istotny, ponieważ wiedza jest, ze swej natury, czymś trudnym do uchwycenia i nietrwałym (ulotnym). Dlatego organizacja musi podejmować starania, na rzecz transformacji wiedzy indywidualnej w organizacyjną.

Działania przekształcania wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną wymagają spełnienia przynajmniej trzech warunków⁹:

- 1) sformułowania zasady tworzenia zbiorów informacji, niezbędnych do podejmowania decyzji na różnych szczeblach,
- 2) zapewnienia przejrzystości wiedzy (transparency of knowledge), a to wymaga znajomości i zrozumienia wizji, misji, głównych idei i innych ważnych symboli obowiązujących w organizacji (swoiste „drogowskazy” w procesie przekształcania wiedzy indywidualnej do świadomości zbiorowej),
- 3) integracja działań indywidualnych i zespołowych w jedną całość, poprzez zintegrowany system komunikacji we wszystkich kierunkach i poziomach w organizacji.

⁵ B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Informacja w zarządzaniu strategicznym średnim przedsiębiorstwem*, [w:] *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 38.

⁶ K. Kozakiewicz, *Zarządzanie wiedzą czy nowe wyzwanie dla nauk o zarządzaniu?*, [w:] *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategię*, red. W. Błaszczuk, B. Kaczmarek, Wydawnictwo Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 194-195.

⁷ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 397.

⁸ A. Glińska - Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „DOM ORGANIZATORA”, Toruń 2007, s. 25.

⁹ P. Grajewski, H. Czubasiewicz, *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą we współczesnej organizacji*, [w:] *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, red. M. Hopej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006, s. 278.

Wyjątkowość wiedzy polega na jej uniwersalizmie. Kluczowe jej znaczenie nie ogranicza się do jakiegoś jednego obszaru działalności organizacji, lecz dotyczy wszystkich, jakie składają się na tę działalność. Wraz z powiększaniem zasobu wiedzy organizacja nabywa nowe umiejętności, dzięki którym może lepiej wykorzystywać pozostałe, kontrolowane przez siebie zasoby.

P. Drucker¹⁰, budując nowy paradygmat zarządzania uwzględniający burzliwość współczesnego otoczenia, uznał wiedzę za podstawowy zasób ekonomiczny. Sugerował, że organizacja, która chce w sposób kreatywny rozwiązywać swoje problemy, zwiększyć swoją innowacyjność i odnieść sukces rynkowy, musi nastawić się na proces ciągłego aktualizowania posiadanej wiedzy, pozyskiwania całkiem nowej wiedzy, tworzenia wiedzy oraz dzielenia się nią. W taki sposób kreuje się źródło nowej energii działania organizacji. Jest to możliwe, ponieważ wiedza dostarcza organizacji instrumentów, dzięki którym może ona poradzić sobie z kompleksowością w całościowy sposób. Pozwala jej także zidentyfikować obszary niewiedzy, umożliwia ocenę nowych sytuacji i pozyskiwanych informacji; ułatwia także wiązanie nowych i już posiadanych elementów poznania¹¹.

Współczesne uwarunkowania ekonomiczne oraz charakter otoczenia, w jakim przychodzi dziś działać organizacji dobrze współgrają z cechami zasobu wiedzy. W literaturze przedmiotu wśród owych cech wymienia się: dominację (strategiczny charakter zasobu), niewyczerpalność (zasób nie maleje wraz z jego wykorzystaniem), symultaniczność (możliwość wykorzystywania wiedzy w różnym czasie i różnych miejscach jednocześnie) oraz nieliniowość (potencjalne szanse osiągnięcia większych korzyści z większego zasobu wiedzy)¹².

Opisane wyżej właściwości wiedzy, jej wszechstronność oraz możliwości, jakie stwarza dla organizacji jej posiadanie i wykorzystanie, czynią z niej zasób, który zasługuje na dużo większą uwagę niż jakikolwiek inny zasób organizacji, zarówno materialny, jak i niematerialny. I mimo że wiedza jako czynnik rozwoju doceniany jest już od dłuższego czasu, to obszarem, który został uznany za wymagający szczególnego traktowania, stał się dopiero pod koniec XX wieku.

Proces zarządzania wiedzą: istota, cechy i potencjalne efekty

Implikacją dla wdrożenia procesu zarządzania wiedzą jest konieczność usprawnienia jej pozyskiwania, gromadzenia, transferowania w ramach organizacji oraz stworzenie optymalnych kanałów jej dyfuzji. Wiąże się to ze zwiększeniem dostępności wiedzy, zarówno w wymiarze miejsca, jak i czasu. Zarządzanie wiedzą umożliwia także bardziej świadome działania na rzecz kształtowania w organizacji zbiorowej inteligencji, czego efektem będzie racjonalne podejmowanie decyzji we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.

¹⁰ P. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999, s. 13-19.

¹¹ A. Glińska -Naweś, *Kulturowe uwarunkowania...*, op. cit., s. 24.

¹² G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, s. 12-13.

¹³ M. Golińska - Pieszyńska, *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2009, s. 16-17.

Jednym z pierwszych kroków w procesie zarządzania wiedzą są działania o charakterze porządkującym. Objęte są nimi następujące obszary:

- identyfikowanie wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy z otoczenia,
- tworzenie w organizacji nowej wiedzy,
- rozwijanie i aktualizowanie już posiadanej wiedzy,
- oceny posiadanej wiedzy,
- przetwarzanie,
- przechowywanie (kodyfikacja),
- ochrona,
- transferowanie czyli dzielenie się wiedzą w ramach organizacji lub z otoczeniem (dyfuzja wiedzy),
- wykorzystywanie wiedzy która znalazła się w dyspozycji organizacji.

Mając na uwadze wcześniejsze rozważania na temat różnicy pomiędzy informacją i wiedzą, warto w tym miejscu wskazać na odmienność zarządzania obu zasobami, tym bardziej, że informacja także podlega zarządzaniu. Jednak to zarządzanie ma charakter czysto techniczny i dotyczy np. dostępu konkretnych ludzi do informacji czy sposobów ich przekazywania. Natomiast zarządzanie wiedzą jest wprowadzie elementem zarządzania ludźmi w organizacji, lecz koncentruje się ono przede wszystkim na rozwijaniu wiedzy i kształtowaniu umiejętności, które są jej rezultatem.

Zarządzanie wiedzą, jak przekonują teoretycy, powinno być sprawne i skuteczne. Warunkiem spełnienia tych celów jest istnienie wewnątrz organizacji odpowiedniego systemu złożonego z kompleksu zasad, procedur, instrumentów i struktur. Zapewniają one skuteczną realizację strategii zarządzania w każdym z wymienionych wyżej obszarów¹³.

Warto jednak w tym miejscu zauważyć, że nie istnieje jeden uniwersalny system, który gwarantowałby efektywne zarządzanie wiedzą w każdej organizacji. Zawsze musi on być dostosowany do charakteru organizacji i do jej kultury organizacyjnej. Niemniej, pewne działania w procesie zarządzania wiedzą mają uniwersalny charakter, odnoszą się zatem do każdego takiego procesu. Według P. Grajewskiego i H. Czubasiewicza należy wymienić zatem¹⁴:

- 1) przygotowanie do wdrażania systemu zarządzania wiedzą poprzez określenie celów oraz potrzeb i czynników sprzyjających sukcesowi,
- 2) identyfikację źródeł wiedzy (potencjał ludzki i rzeczowy a możliwości innowacyjne),
- 3) zaprojektowanie systemu organizacyjnego uwzględniającego: tworzenie baz wiedzy, zasad dostępu oraz wymiany (wewnętrzny benchmarking wiedzy),
- 4) dobór narzędzi technicznych, umożliwiających dzielenie się własną wiedzą (czyli przekazywanie wiedzy innym).

¹³ B. Mikuła, *Geneza, przesłanki istota zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005, s. 21.

¹⁴ P. Grajewski, H. Czubasiewicz, *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą we współczesnej organizacji*, [w:] *Nowe tendencje w nauce...*, op. cit., s. 279.

Chociaż każda z wymienionych czynności jest ważna, na szczególne podkreślenie zasługuje transfer wiedzy. Organizacja bowiem to zespół ludzi, komórek, szczebli i licznych powiązań. Łączenie wiedzy jednostkowej w wiedzę organizacji, przenoszenie wiedzy i doświadczeń poprzez dzielenie się nimi, wzajemne kontakty członków organizacji oraz organizacji z jej otoczeniem przyczyniają się do powiększania zasobu wiedzy, będąc jednocześnie narzędziem uczenia się.

Zdobywanie wiedzy oraz jej rozwój i przekazywanie w ramach organizacji nie jest praktycznie możliwe bez wykorzystania zdobytych technologii ICT, tym bardziej jeśli traktuje się narzędzia informatyczne i komunikacyjne jako niezbędny dziś element zarządzania wiedzą. Wykorzystanie tych narzędzi pozwala udoskonalić obieg wiedzy, a w szczególności¹⁵:

- zapewnić trwałość systemów przetwarzania danych,
- zorganizować elektroniczne kopiowanie dokumentów pisemnych,
- stworzyć systemy archiwizujące i bibliograficzne ułatwiające dotarcie do dokumentów,
- stosować wyspecjalizowane narzędzia eksperckie – znane i akceptowane przez pracowników organizacji,
- stworzyć pakiety określonych rodzajów wiedzy w celu łatwiejszego dostępu,
- zapewniać na bieżąco dopływ nowych informacji do baz wiedzy,
- ułatwiać dostęp do wiedzy – zarchiwizowanej i bieżącej,
- zapewnić poufność i tajność określonych informacji,
- wyznaczyć osoby odpowiedzialne za określone bazy wiedzy.

Wszystkie działania zapewniające skuteczne zarządzanie wiedzą pozwalają organizacji zmniejszać lukę wiedzy, czyli różnicę między tym co organizacja wie, a tym, co musi lub powinna wiedzieć¹⁶, aby wzmocnić swoje atuty i możliwości sprawnego funkcjonowania. Spełnienie tego warunku jest ważnym imperatywem zarządzania wiedzą, jeśli organizacja zamierza stać się organizacją opartą na wiedzy albo po prostu organizacją wiedzy. Taka organizacja z założenia jest otwarta na wiedzę. Oznacza to, iż wiedza traktowana jest przez nią jako najważniejszy zasób, który stanowi podstawowy parametr w budowaniu strategii organizacji.

Organizacja wiedzy musi się charakteryzować następującymi atrybutami¹⁷:

- umiejętnością przetwarzania posiadanej już wiedzy w produkty i usługi, bogato w tę wiedzę wyposażone,
- nastawieniem na permanentne zasilanie organizacji nowymi informacjami i nową wiedzą,
- gotowością do nieustannego uczenia się.

Dzisiaj trudno byłoby nie zgodzić się z opinią, że ciągłe pogłębianie wiedzy, zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej, przy jednoczesnym pozyskiwaniu nowych w tym zakresie umiejętności to podstawowy wyznacznik zwiększania

¹⁵ A. Orczykowska, *Tworzenie i transfer wiedzy w organizacjach*, [w:] *Nowe tendencje w nauce...*, op. cit., s. 121-122.

¹⁶ P. Grajewski, H. Czubasiewicz, *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą we współczesnej organizacji*, [w:] *Nowe tendencje w nauce...*, op. cit., s. 277.

¹⁷ Ibidem, s. 276.

zdolności organizacji do rozwiązywania problemów i tym samym podnoszenia skuteczności działania. Czynnikiem wspierającym są także: większa kreatywność i elastyczność. Taki zespół cech jest niezbędny, aby organizacja uzyskała miano uczącej się. Im w większym stopniu organizacja realizuje strategię organizacji uczącej się, tym bardziej zasługuje na miano organizacji inteligentnej. Atrybutem takiej organizacji jest umiejętność wyciągania wniosków z przeszłości i zmiany zasad swojego funkcjonowania, jeśli organizacja, dokonując zmiany, może uniknąć powielania błędów w przyszłości.

Niezbędnym atrybutem organizacji uczącej się, inteligentnej jest zdolność reagowania na zmiany otoczenia; nie wyklucza się sytuacji, w której organizacja te zmiany powinna kreować. Kreatywność jest szczególnie pożądaną cechą organizacji, jeśli ważnym elementem jej działalności są wysiłki podejmowane na rzecz innowacji. Wówczas kreatywność prowadzi organizację w kierunku „inteligentnego innowatora”. Takie miano przysługuje organizacji, gdy jej zasoby intelektualne są trudne do skopiowania. W tym celu organizacja musi nie tylko w perfekcyjny sposób zarządzać swoimi zasobami, ale osiągnąć wysoki poziom kompetencji niezbędnych do kreowania innowacji. W katalogu cech, które przypisuje się „inteligentnemu innowatorowi” wymienia się między innymi: ciekawość, zaufanie, empatię i działanie zespołowe. Nie mniej ważne są, jak przekonuje A. Glińska-Neweś, emocjonalne więzi i wartości, które łączą ludzi poprzez kulturę organizacyjną, afirmujące pozytywne relacje, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią¹⁸.

Nacisk na działania innowacyjne są w przypadku nowoczesnej organizacji najskuteczniejszą odpowiedzią na wyzwania rzeczywistości. Niezależnie od tego na jakim polu i przestrzeni organizacja działa, innowacje zapewniają jej rozwój oraz przewagę nad konkurentami. Dlatego też działalność innowacyjną organizacji traktuje się jako ważne ogniwo w zarządzaniu wiedzą. Kreowanie innowacji, ale także ich wdrażanie, jest procesem immanentnie związanym z wiedzą i sposobami jej zarządzania. Wiedza jest zasobem, który czyni proces wdrażania innowacji łatwiejszym i mniej złożonym. Warunkiem osiągnięcia wymienionych korzyści jest umiejętność integrowania wiedzy zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej w organizacji¹⁹. W tej kwestii niezaprzeczalną rolę odgrywa zarządzanie wiedzą.

Zarządzanie procesem komunikowania się

Podstawowe relacje pomiędzy informacjami, wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami i kompetencjami określają zakres możliwości porozumiewania się człowieka z innymi ludźmi na wszystkich poziomach systemu komunikowania społecznego oraz we wszelkich jego formach i typach²⁰. Egzemplifikacją systemu komunikowania jest także współczesna organizacja.

Zdobywanie nowych kompetencji, poszerzanie zasobów wiedzy i jej dyfuzja wymagają kontaktów międzyludzkich, podczas których będzie mieć miejsce wy-

¹⁸ A. Glińska -Neweś, *Kulturowe uwarunkowania...*, op. cit., s. 37-38.

¹⁹ M. du Plessis, *The role of knowledge management In innovation*, [w:] „*Journal of Knowledge Management*” 2007, 11.4, s. 22-23.

²⁰ J. Kania, *Komunikacja społeczna w zarządzaniu*, WSiP, Warszawa 2006, s. 26.

miana idei, pomysłów i poglądów. Konieczność częstszych niż dotychczas kontaktów pojawia się także w związku z dużą zmiennością otoczenia. Jeżeli organizacja ma zmieniać się, dostosowywać się do zmian w otoczeniu, jeżeli ma być elastyczna, a jednocześnie harmonijna i jednolita wewnętrznie, musi opierać się na dobrej i sprawnej komunikacji. Wpływ na nią ma szereg czynników, między innymi wielkość organizacji, sfera w jakiej działa, stopień złożoności struktury organizacyjnej czy charakter działalności. W każdej jednak sytuacji organizacja musi zadbać o należyłą wymianę informacji, gromadzenie ich i przetwarzanie w wiedzę, wreszcie sprawne kanały jej przemieszczania. Tak pojmowana komunikacja jest ważną przesłanką sukcesu organizacji. Złe jej rozumienie lub lekceważenie może okazać się także przyczyną porażki.

Komunikacja to wieloaspektowy proces, którego głównymi aktorami są ludzie organizacji. Działaniom w tym procesie przypisuje S.P. Robbins²¹ cztery podstawowe funkcje:

- 1) kontrolowania zachowań poszczególnych członków organizacji,
- 2) motywowania w urzeczywistnianiu wyznaczonych celów,
- 3) wyrażania uczuć i zaspokajania potrzeb społecznych,
- 4) informowania jednostek i grupy dla poszukiwania rozwiązań i podejmowania decyzji.

Żadna z wymienionych funkcji – konstatuje autor – nie jest ważniejsza od pozostałych. Aby organizacja mogła skutecznie działać trzeba, przekonuje S.P. Robbins, umiejętnie sprawować kontrolę nad uczestnikami organizacji, pobudzać ich do efektywnego działania, stwarzać możliwości wyrażania emocji i podejmowania decyzji.

Wzajemna komunikacja oznacza wymianę informacji nie tylko między członkami organizacji, ale także między organizacją a jej otoczeniem. Jest procesem, w którym jedna strona nadaje pewien komunikat, a druga go odbiera. Jednak samo nadawanie i odbieranie komunikatów nie przesądza o skutecznym komunikowaniu się. Ważne jest, aby komunikat przekazać właściwemu odbiorcy, we właściwym czasie i w taki sposób, żeby został on zrozumiany zgodnie z inicjatywą nadawcy. Weryfikacją skuteczności komunikatu będzie w tym przypadku to, czy wywoła on zamierzony przez nadawcę efekt. To z kolei wymaga od odbiorcy zdolności do właściwego zrozumienia intencji nadawcy. Odbiorca musi rozumieć, dlaczego dany komunikat został do niego w danym momencie skierowany²².

Aby odebrana informacja mogła być rozumiana, musi najpierw być rozszyfrowana i zinterpretowana. Ten proces odbywa się na poziomie percepcji człowieka i wymaga nie tylko pięciu zmysłów, ale także specyficznej dla organizacji świadomości odbiorcy. Dzięki temu takie zinterpretowane informacje mogą być następnie systematyzowane według różnych kategorii. Umożliwia to także selekcję informacji na potrzebne, które są zatrzymywane i te, które odrzuca się jako niepotrzebne lub nieważne.

²¹ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 216-217.

²² A. K. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie: teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2002, s. 66.

Komunikacja w organizacji musi być rozpatrywana przede wszystkim jako komunikacja interpersonalna, ponieważ niezależnie od kwestii, której dotyczy, szczególnie organizacji czy formy którą przybiera, zawsze oznacza relację międzyludzką. Nie można jednak pominąć komunikacji grupowej, ponieważ organizacja to zawsze grupa osób, które muszą się sprawnie komunikować, żeby organizacja mogła funkcjonować. Zarówno jedna, jak i druga przyczyniają się do wzrostu inteligencji organizacji.

Wyzwaniem dla każdej organizacji jest stworzenie elastycznych sieci komunikacji, których podstawą będą jasno określone jej reguły. Tylko wtedy będzie można mówić o sprawnym komunikowaniu się. Bez niego transfer wiedzy wśród uczestników organizacji, jej pogłębianie oraz wykorzystywanie stanie pod wielkim znakiem zapytania.

Warto także zauważyć, że skuteczna komunikacja w organizacji sprzyja wzrostowi zaufania jej członków; ma ono niekwestionowany wpływ na poszerzanie zakresu współpracy w ramach organizacji i organizacji z jej otoczeniem. Dzięki szerszej współpracy organizacja będzie nabywać nowe umiejętności i kompetencje oraz szybciej będzie się uczyć.

Rosnące zainteresowanie procesem komunikowania się nie może dziwić, jeśli organizacja przekonana jest o konieczności zarządzania wiedzą. A taka konieczność jest konsekwencją przemian ekonomiczno-społecznych i technologicznych współczesnego świata, a przynajmniej kilku przesłanek. Wśród nich wymienić należy:

- wzrost liczby funkcjonujących różnorodnych organizacji i wielość powiązań między nimi, przy coraz większej złożoności jej otoczenia i ograniczeniu bezpośrednich kontaktów między ludźmi,
- coraz bardziej złożone zadania stojące przed organizacjami i wymagające nowych rozwiązań oraz swobodnego przepływu informacji i wiedzy,
- rosnącą szybko zmienność otoczenia, w którym brak dokładnej i szerokiej komunikacji może stać się podstawową barierą budowania spójności organizacyjnej; bez niej zaś trudno o realizację wyznaczonych celów i przyjętych strategii organizacji.

Zakończenie

Dokonujące się na świecie dynamiczne przemiany obejmują wszystkie niemal dziedziny ludzkiego działania. Pod ich wpływem zmieniają się zachowania, wybory i sposoby funkcjonowania podmiotów. Współczesna organizacja jest tego przykładem. Aby zrozumieć zmieniającą się rzeczywistość, należy ją odczytywać, interpretować, a następnie przeobrazić w atuty, organizacja musi dostosować się do nowych reguł i uwzględnić w swoim działaniu nowe paradygmaty zarządzania. Nie wystarczy dziś wiedza nabyta przed laty. Zarówno teoria zarządzania, jak i praktyka wskazują na konieczność fundamentalnej reorientacji w zakresie zarządzania organizacją. Elementem tejże reorientacji jest zarządzanie wiedzą i procesem komunikacji, zarówno tej wewnątrz organizacji, jak i tej z otoczeniem. Bezcennym narzędziem jest dziś technologia ICT. Jej stosowanie, zwłaszcza korzystanie

z globalnych sieci informacyjnych oraz dużych baz danych, pozwala rozwijać kolejną postać organizacji, czyli tzw. wirtualną. Jest ona formą współpracy z podmiotami z zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji²³.

Zarządzanie wiedzą nie jest łatwym procesem. Uwzględniać musi jej źródła czyli sposoby pozyskiwania, sposoby gromadzenia, przemieszczania wiedzy w organizacji, pomnażania, wreszcie skuteczne sposoby jej wykorzystywania. Zarządzanie wiedzą to także umiejętności w zakresie przetwarzania informacji. Cały ten złożony proces dopełnia zadanie sprawnej komunikacji. Znaczenie zarządzania wiedzą to nie tylko sprawdzający się proces w odniesieniu do dużych międzynarodowych firm. Efekty tego zarządzania widoczne są w wielu małych i średnich organizacjach, europejskich i polskich²⁴.

Działania symbolizujące proces zarządzania wiedzą stają się dla organizacji imperatywem, a nie kaprysem. Wiedza bowiem zyskała status priorytetowego zasobu, bez którego zapewnienie rozwoju organizacji i osiągnięcie przewagi nad innymi organizacjami staje się niemal niemożliwe. H. Tsoukas i F. Vladimirov określają zarządzanie wiedzą jako dynamiczny proces przekształcania nieświadomej praktyki na świadomą, poprzez wyjaśnienie ról kierujących praktyką, poprzez nadanie kształtu wspólnym wnioskom oraz umożliwienie wiedzy heurystycznej²⁵.

Zarządzanie wiedzą ma przede wszystkim praktyczne odniesienie. Rozwój na świecie gospodarki opartej na wiedzy, doświadczenia wielu światowych firm w zakresie zarządzania wiedzą potwierdzają rosnące znaczenie tego zasobu. Jeśli zaś wziąć pod uwagę dotychczasowy dorobek teoretyków w zakresie zarządzania wiedzą, to nietrudno dostrzec wielość definicji, ujęć i punktów widzenia. Świadczy to o braku zwartej teorii dotyczącej tego obszaru zarządzania. Dzisiejsza jej postać ma charakter raczej eklektyczny²⁶; przypomina zbiór odrębnych zagadnień zarządzania wiedzą. Pomimo tej słabości, rosnący dorobek w zakresie istoty wiedzy i jej licznych konsekwencji oraz miar efektów zarządzania nią, powinien być impulsem dalszych badań i analiz. Przysłużą się one rozwojowi zarówno teorii zarządzania wiedzą, jak i jej urzeczywistnianiu w praktyce organizacji.

Procesu zarządzania wiedzą w polskich organizacjach nie można traktować w kategoriach sukcesu. Przyczyn tego stanu rzeczy jest kilka:

- po pierwsze, budowanie gospodarki opartej na wiedzy jest w polskich realiach dopiero na początkowym etapie, a wiedza wciąż nie uzyskała statusu najcenniejszego zasobu organizacji,
- po drugie, wciąż w nienależyty sposób traktuje się szeroki kontekst tworzenia wiedzy i jej wykorzystania w działalności organizacji,

²³ W. M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości; zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, POLTEXT, Warszawa 2011, s. 167-193.

²⁴ U. Felisiak, *Kapitał ludzki w procesie zarządzania wiedzą – doświadczenia europejskich organizacji*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 393-399.

²⁵ H. Tsoukas, F. Vladimirov, *What is organisational knowledge*, [w:] „Journal of Management Studies” 2001, nr 38 (7), s. 973.

²⁶ S. A. Hazlett, R. McAdam, S. Gallagher, *Theory Building In Knowledge Management; In Search of Paradigms*, [w:] „Journal of Management Inquiry” 2005, Vol.14, No.1, s. 32.

- po trzecie, nie ma dostatecznej świadomości wśród menedżerów, właścicieli i personelu, jaką rolę przypisuje się dzisiaj wiedzy; działania w zakresie zarządzania wiedzą nie mogą się sprowadzać jedynie do odgórnego sterowania lub wymuszania. Ten aspekt dostrzega M. Golińska-Pieszyńska, konstatując: „W procesie zarządzania wiedzą uczestniczą w zasadzie wszyscy pracownicy. Powinni być oni świadomi, czemu ma służyć ich wiedza w organizacji, jak ją zdobywać, wykorzystywać i w jaki sposób się nią dzielić”²⁷,
- po czwarte, za przyczynę uznać można także niełatwą sytuację finansową polskich firm oraz kryzys ekonomiczny, który choć nie dotknął naszej gospodarki w takim stopniu jak niektórych innych europejskich krajów, to jednak pogorszył warunki rozwoju niematerialnych zasobów, w szczególności wiedzy.

Literatura

1. Brillman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002
2. Doskonalenie struktur przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy, red. Stabryła A., C. H. Beck, Warszawa 2009
3. Drucker P., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999
4. Du Plessis M., The role of knowledge management In innovation, *Journal of Knowledge Management* 11.4, 2007.
5. Glińska-Noweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „DOM ORGANIZATORA”, Toruń 2007
6. Golińska-Pieszyńska M., *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, SCHOLAR, Warszawa 2009
7. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004
8. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości; zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, POLTEXT, Warszawa 2011
9. Hazlett S.A., McAdam R., Gallagher S., *Theory Building In Knowledge Management; In Search of Paradigms*, [w:] „Journal of Management INquiry” 2005, Vol.14, No.1.0
10. Kania J., *Komunikacja społeczna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Warszawa 2006
11. Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003
12. Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006
13. Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, red. Stabryła A., Mfiles.pl, Kraków 2010
14. Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M.E., *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2011
15. *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, red. Hopej M., Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006
16. Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, red. Pocztowski A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005

²⁷ M. Golińska-Pieszyńska, *Polityka wiedzy...*, op. cit., s. 57.

17. *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie*, red. Błaszczyk W., Kaczmarek B., Wydawnictwo Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001
18. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
19. Stańczyk- Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007
20. *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. Ludwiczynski A., Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999
21. Tsoukas H., Vladimirov F., What is organisational knowledge, [w:] „Journal of Management Studies” 2001, nr 38 (7)
22. *Zarządzanie: teoria i praktyka*, red. Koźmiński A.K., Piotrowski W., PWN, Warszawa 2002

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMMUNICATION – PRIORITY OF THE MODERN ORGANIZATION

Abstract: The element of management of today's organisation becomes the discipline called Knowledge Management. The factor that stimulates its development is an increasing importance of knowledge among immaterial resources of organisation. Although Knowledge Management has no one specific interpretation in theory, one cannot doubt that without access to knowledge and the way how to manage it, it is difficult for organisation to achieve its goals, such as: development, competitive advantage and the increase in innovation. Knowledge management process encompasses many activities, including its acquisition, transfer and development. The realization of these objectives requires efficient communication both within the organization and with external environment.

Keywords: organization, knowledge, information, communication, management