

Edyta Tabaszewska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A WPROWADZANIE ZMIAN W ORGANIZACJI

1. Wstęp

Ciągle wprowadzanie zmian jest we współczesnych organizacjach zjawiskiem powszechnym. Śmiało można stwierdzić, że przedsiębiorstwa, które nie wypracują skutecznego i efektywnego systemu zarządzania zmianami, są skazane na porażkę w walce konkurencyjnej. Trzeba wiedzieć, jaką zmianę wprowadzić, w jakim czasie, ile wymaga zasobów i jakie efekty powinna przynieść. Skuteczność jej implementacji zależy od wielu czynników: organizacyjnych, kulturowych czy infrastrukturalnych.

Zdaniem autorki, zarządzanie wiedzą, jako jedna z nowoczesnych, modnych w ostatnim czasie koncepcji zarządzania, może uprościć proces wprowadzania zmian w organizacji i zwiększyć jego efektywność. Celem zarządzania wiedzą jest bowiem:

- dostarczenie pracownikom wszystkich szczebli aktualnej, wartościowej wiedzy,
- rozwój wiedzy organizacyjnej pozwalającej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Aby osiągnąć ten cel, biorąc przy tym pod uwagę zmienność warunków funkcjonowania organizacji, konieczne jest stałe wprowadzanie zmian, będące podstawowym założeniem zarządzania wiedzą. Koncepcja zrodziła się właśnie w wyniku spostrzeżenia, że organizacje nie są w stanie zapanować nad ilością informacji i wiedzy, i w konsekwencji nie wiedzą, jakiej zmiany dokonać i w jaki sposób.

Wydaje się przy tym, że właściwie każda koncepcja zarządzania odnosi się do tego zagadnienia. Każda z nich powstaje przecież po to, aby ułatwić i uczynić bardziej efektywnym zarządzanie organizacją, a więc przygotować ją na zmiany, których stale się od tejże organizacji wymaga. Zarządzanie wiedzą jednak pozwala zrealizować to zadanie w sposób bardziej usystematyzowany, o czym autorka pisze w dalszej części artykułu.

2. Wpływ realizacji procesów zarządzania wiedzą na zarządzanie zmianami

Należy zaznaczyć, że punktem wyjścia do realizacji procesów zarządzania wiedzą jest zawsze analiza strategiczna, dzięki której wyznaczone są słabe i mocne strony organizacji, szanse i zagrożenia tkwiące w otoczeniu oraz cele do osiągnięcia. Dzięki analizie przedsiębiorstwo wie, w jakim kierunku powinny pójść czekające je zmiany, natomiast odpowiednia realizacja procesów zarządzania wiedzą sprzyja inicjowaniu koniecznych zmian i pozwala nadzorować proces ich wdrażania.

Lokalizowanie wiedzy powoduje, że organizacja ma określone źródła potrzebnej wiedzy – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Dzięki temu procesowi przedsiębiorstwo wie, czy posiada już wiedzę niezbędną do wprowadzenia zmian, czy też powinno ją pozyskać z otoczenia lub wytworzyć we własnym zakresie.

Ponadto, w wyniku realizacji lokalizowania wiedzy nie powinno dochodzić do błędów w doborze osób odpowiedzialnych za wprowadzanie zmian. Członkami zespołów zostają profesjonalści w swojej dziedzinie, osoby z odpowiednimi umiejętnościami interpersonalnymi. Możliwe jest także śledzenie więzi nieformalnych i korzystanie z wiedzy na ich temat przy doborze osób do pracy grupowej. Pracownicy dysponują przy tym informacjami na temat ekspertów zewnętrznych, z którymi w razie konieczności mogą nawiązać współpracę.

Realizacja procesu pozyskiwania wiedzy zapewnia dopływ potrzebnej wiedzy zewnętrznej. Pozyskana wiedza może być wykorzystywana w planowanych już zmianach lub może zainspirować powstanie nowych.

Tworzenie wiedzy to proces, w którym następuje wprowadzanie zmian. Dokonują tego poszczególni pracownicy, zespoły procesowe lub projektowe. Nadzorowanie tego procesu powoduje, że grupa ma jasno sprecyzowane cele, zadania i pewność, że poniesiony wysiłek służy celom całego przedsiębiorstwa, zostanie zauważony, nagrodzony, a efekty pracy zachowane.

Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie realizowane jest także głównie dzięki pracy grupowej. Tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej służącej prawidłowemu przebiegowi tego procesu zapewnia otwartość członków zespołu, także w relacji z innymi grupami. Dodatkowo sprawia, że wiedza jest dostępna nie tylko w ramach pracy danego zespołu, ale może być z powodzeniem wykorzystywana przez wszystkich, którzy jej potrzebują. Dzięki systemowemu nadzorowaniu dzielenia się wiedzą pozostali pracownicy, niezaangażowani bezpośrednio w proces wprowadzania zmian, otrzymują potrzebne im informacje dotyczące tychże zmian i ich efektów. Powoduje to tym samym większe ich zrozumienie i akceptację.

Nadzorowanie procesu wykorzystywania wiedzy polega na zapewnieniu pracownikom łatwego i szybkiego dostępu do potrzebnych im informacji i wiedzy, dotyczących właśnie wprowadzanych zmian lub tych dokonanych w przeszłości. W tym celu stosuje się nowoczesne technologie informacyjne. Pracownicy mają do dyspozycji hurtownie danych, bazy wiedzy czy systemy wspomagania pracy grupowej. Kadra kierownicza może także korzystać z takich systemów informatycznych, jak: systemy informowania kierownictwa, systemy ekspertowe czy systemy wspomagania decyzji.

Zapewnienie pracownikom tego rodzaju narzędzi sprawia, że dysponują niezbędnymi informacjami i wiedzą w sposób niezależny od wykorzystywania ich przez inne osoby, co przyspiesza realizację zadań. Podejmowane decyzje są przy tym trafniejsze, dzięki oparciu ich na skodyfikowanej wiedzy eksperckiej. Wykorzystanie informatyki pozwala także na większe zaangażowanie w osiąganie celów przedsiębiorstwa wśród dostawców i klientów, którzy mają większe możliwości wpływania na ofertę firmy. Wprowadzanie zmian jest więc szybsze i bardziej efektywne.

Nadzorowanie procesu zachowywania wiedzy pozwala na osiąganie dwóch podstawowych celów: po pierwsze, umożliwia korzystanie przez pracowników z wiedzy wytworzonej przez inne osoby – odpowiedzialne za wprowadzanie zmian, a po drugie, sprawia, że nowa wiedza, wynikająca z wprowadzonej zmiany, zostanie zapisana i w przyszłości udostępniona innym. Zachowywanie wiedzy należy także rozumieć jako wbudowanie wprowadzonej zmiany w standardy i normy postępowania obowiązujące w firmie. Mamy więc pewność, że poniesiony wysiłek nie zostanie zmarnowany, a pracownicy zostaną zobowiązani do postępowania zgodnie z nowymi zasadami.

Można być przekonany, że możliwe jest zapewnienie w organizacji powyższych warunków jej funkcjonowania niezależnie od występowania w przedsiębiorstwie systemu zarządzania wiedzą. Z pewnością tak jest, jednak dopiero zarządzanie wiedzą sprawia, że uzyskiwane jest to w sposób świadomy, zorganizowany i nadzorowany, a przez to znacznie bardziej efektywny.

Tabela 1 przedstawia w sposób syntetyczny wpływ poszczególnych procesów zarządzania wiedzą na zarządzanie zmianami w organizacji.

Tabela 1. Procesy zarządzania wiedzą a zarządzanie zmianami

Proces ZW	Cel realizacji procesu	Wpływ na zarządzanie zmianami
Lokalizowanie	określenie luki wiedzy*	wiemy, czy posiadamy już w organizacji potrzebną do wprowadzania zmian wiedzę lub gdzie znajduje się ona w otoczeniu
Pozyskiwanie	likwidowanie luki wiedzy	pozyskujemy wiedzę zewnętrzną potrzebną do wprowadzenia zmian
Rozwijanie/tworzenie	likwidowanie luki wiedzy	wprowadzamy zmiany
Dzielenie się i rozpowszechnianie	dać wiedzę wszystkim pracownikom, którzy jej potrzebują	sprawiamy, że pracownicy dysponują wiedzą dotyczącą wprowadzanych zmian
Wykorzystywanie	zapewnić użytkownikom wiedzy łatwość jej wykorzystania	sprawiamy, że zmiana zostaje wbudowana w proces zarządzania organizacją
Zachowywanie	zapewnić możliwość korzystania z własnych doświadczeń	zachowujemy wiedzę na temat wprowadzanych zmian

* Luka wiedzy rozumiana jest jako różnica między posiadaną przez organizację wiedzą a tą, jaką powinna zdobyć lub wytworzyć do osiągnięcia postawionych celów.

Zdaniem autorki, warto poświęcić szczególną uwagę procesowi zachowywania wiedzy dotyczącej wprowadzanych zmian. Dzięki jego realizacji następuje gromadzenie wiedzy na temat:

- celowości zmian,
- procedury wprowadzania zmian,
- uzyskanych efektów,
- trudności napotkanych w trakcie wprowadzania zmian,
- grupy osób zaangażowanych w ten proces,
- zastosowanych narzędzi i technik itp.

Organizacja może więc przejść na wyższy poziom zarządzania zmianami właśnie dzięki zastosowaniu zarządzania wiedzą.

3. Zarządzanie wiedzą o zmianach

Stosowanie przez organizację koncepcji zarządzania wiedzą nie tylko może usprawnić proces ich wprowadzania na poziomie operacyjnym, ale przede wszystkim umożliwia zarządzanie zmianami w dłuższym okresie. Zarządzanie wiedzą może być bowiem użyte w dwóch celach. Po pierwsze, aby usprawnić proces wprowadzania konkretnej zmiany oraz aby pozyskiwać, tworzyć, gromadzić, udostępniać i wykorzystywać wiedzę na temat zmian wprowadzonych w obecnych i poprzednich okresach, czyli usprawnić proces dokonywania zmian w ogóle. Możliwe jest więc zarządzanie wiedzą o zmianach. Organizacja uzyskuje wartość dodaną – wie, w jaki sposób wprowadzano zmiany oraz jakie przyniosło to efekty i dzięki temu w przyszłości będą podejmowane trafniejsze decyzje w tym zakresie.

Zarządzanie wiedzą o zmianach zapewnia organizacji wiedzę na temat:

- najefektywniejszych, sprawdzonych sposobów wprowadzania zmian danego rodzaju (np. organizacyjnych, technologicznych, kulturowych),
- skuteczności narzędzi i technik użytych we wprowadzaniu zmian oraz biegłości pracowników w ich zastosowaniu,
- kwalifikacji poszczególnych pracowników do przeprowadzania zmian danego rodzaju,
- warunków towarzyszących wprowadzanym zmianom (wewnętrznych i zewnętrznych),
- możliwych do wystąpienia trudności i metodach ich eliminacji,
- skuteczności i efektywności wprowadzonych zmian.

Organizacja powinna więc stworzyć bazę wiedzy dotyczącą wprowadzanych zmian i w razie konieczności korzystać z niej w celu przyspieszenia procesu implementacji kolejnych zmian oraz zwiększenia ich efektywności.

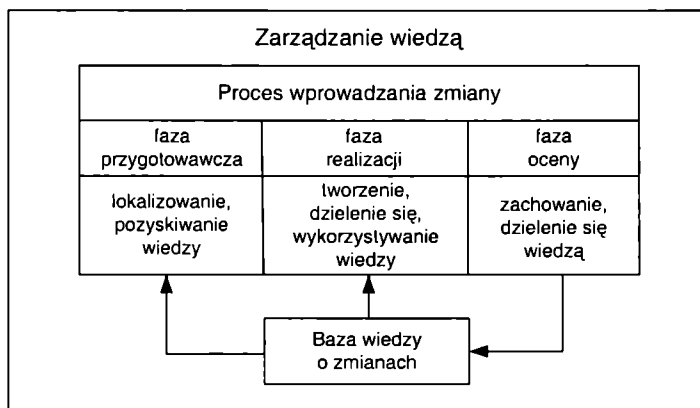
Należy przy tym wziąć jednak pod uwagę, iż wprowadzane zmiany mają zwykle charakter jednorazowy, w związku z tym wymienione tu rodzaje wiedzy nie zostaną z pewnością wykorzystane bez pewnej modyfikacji lub będą wykorzystywane w ograniczonym zakresie.

Warto także zauważyć, że organizacja może gromadzić wiedzę na temat tego, jaki rodzaj zmian jest w danej sytuacji najbardziej korzystny czy jakie organizacja

posiada zaplecze techniczne w tym zakresie. W konsekwencji w razie wystąpienia problemu lub potrzeby rozwoju może z góry zakładać, że lepsze rezultaty osiągnie np. przez zmianę kulturową, a nie technologiczną. Zostanie więc chociażby zaoszczędzony czas na wybór metody działania.

Możliwe jest także gromadzenie wiedzy dotyczącej akceptowania przez pracowników danego rodzaju zmian, w tym tempa ich przeprowadzania. Kadra kierownicza z większym prawdopodobieństwem będzie więc mogła stwierdzić, że w przypadku zarządzanej przez nią organizacji podejście rewolucyjne przyniesie oczekiwane rezultaty, lub wręcz przeciwnie – należy postępować bardziej łagodnie.

Zgromadzona wiedza na temat zmian powinna być oczywiście rozpowszechniona w organizacji i wykorzystywana do osiągania kolejnych celów. Możliwe jest zatem stworzenie systemu zarządzania zmianami opartego na procesach i narzędziach zarządzania wiedzą (rys. 1).



Rys. 1. Uproszczony schemat systemu zarządzania zmianami

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki stworzeniu systemu obserwacji wprowadzanych zmian uzyskuje się także większą wiedzę na temat samego przedsiębiorstwa – jego kultury, kapitału intelektualnego, organizacji czy umiejętności wykorzystania posiadanych technologii. Wszystkie z wymienionych charakterystyk organizacji są zresztą bardziej korzystne, z punktu widzenia wprowadzania zmian, w firmie, która stosuje omawianą koncepcję zarządzania.

4. Cechy organizacji sprzyjające zarządzaniu zmianami

Wprowadzaniu zmian sprzyjają także cechy organizacji, która stosuje zarządzanie wiedzą [Przedsiębiorstwo przyszłości... 2002, s. 26-32; Niemczyk 2000, s. 80-84; Senge 2003, s. 22-26; Zimniewicz 2000, s. 84-88]¹:

¹ Znaczący temat z pewnością spostrzeże w cechach organizacji zarządzającej wiedzą cechy organizacji uczącej się. Autorka bowiem uznaje, że organizacja, która zarządza wiedzą, jest organizacją uczącą się.

1. Strategia uczenia się

Organizacja określa, jakie zasoby wiedzy będą jej potrzebne w przyszłości do osiągnięcia zamierzonych celów i jakie powinna podjąć działania, aby je wykreować. Strategia ta powinna być ściśle powiązana z polityką personalną firmy, jest również uzależniona od przyjętej wizji. Dzięki niej firma jest przygotowana na wprowadzanie rzeczywiście potrzebnych zmian.

2. Właściwa kultura organizacyjna

Do podstawowych cech kultury organizacji zarządzającej wiedzą można zaliczyć: indywidualne dążenie do rozwoju, czyli tzw. mistrzostwo osobiste, otwartą komunikację i chęć dzielenia się wiedzą. Każdy pracownik powinien chcieć się stale uczyć i podnosić swoje kwalifikacje, powodując zwiększenie posiadanej przez siebie wiedzy na rzecz inicjowania i realizacji wprowadzanych w przedsiębiorstwie zmian.

3. Otwarta struktura organizacyjna – zarówno w relacji z otoczeniem, jak i wewnątrz organizacji

Likwidowane są bariery między przełożonymi i podwładnymi oraz pracownikami poszczególnych komórek w celu prawidłowego przebiegu procesów. Dominującą formą organizacji pracy są zespoły zadaniowe, które sprzyjają wprowadzaniu zmian. Występują również silne związki z kooperantami oparte na intensywnym, obustronnym przepływie informacji. Wykorzystanie technologii informatycznych wspiera te relacje, a organizacje współpracujące z przedsiębiorstwem coraz bardziej aktywnie uczestniczą we wspólnym procesie uczenia się. Dzięki otwartości struktury zwiększa się pewność, że wprowadzane zmiany są właściwą odpowiedzią na oczekiwania otoczenia oraz zostaną łatwiej zaakceptowane zarówno przez współpracujące organizacje, jak i przez samych pracowników.

4. Specyficzny styl zarządzania

Do jego podstawowych elementów, poza przywództwem, możemy zaliczyć: prawo do popełniania błędów, samokontrolę, współzarządzanie oraz rozwijanie wizji. Taki styl zarządzania w naturalny sposób wspiera odpowiednią dla wprowadzania zmian kulturę organizacyjną. Pracownicy zaangażowani w ten proces są wspierani przez liderów, którzy uznają ich wiedzę i potencjał twórczy. Wspólne poczucie wizji jednoczy wszystkich pracowników wokół wyznaczonych celów. Wszystko to sprzyja inicjowaniu zmian, ich akceptacji, a co za tym idzie – efektywności.

5. Myślenie systemowe

Przejawem myślenia systemowego w przedsiębiorstwie jest znajomość związków pomiędzy procesami tworzącymi system i jego nadzorowanie, aby pozwalał na osiągnięcie zamierzonych celów. Jak twierdzi P. Senge w swojej książce *Piąta dyscyplina*, podstawą uznania przedsiębiorstwa za organizację uczącą się jest postrzeganie samego siebie jako bytu mającego decydujący wpływ na swoją działalność i potrafiącego nad nią w pełni zapanować. Jest to podejście odmienne do tradycyjnego, gdzie firmy często upatrują źródeł nękających je problemów w otoczeniu, co jest wynikiem niezajomości systemu, w którym same uczestniczą. Tracą przez to możliwość wpływania na jego funkcjonowanie [Senge 2003, s. 28]. Stosując myślenie systemowe, organizacje uznają więc, że poprzez wprowadzenie zmian są w stanie osiągnąć oczekiwane rezultaty oraz wiedzą, jakich zmian dokonywać.

6. Wykorzystanie technologii informatycznych

Technologie informatyczne zdecydowanie usprawniają proces dokonywania zmian. Powszechnie wykorzystuje się takie narzędzia, jak: intranet, bazy wiedzy, systemy wspomagania decyzji, systemy pracy grupowej czy systemy ekspertowe. Decyzje podejmowane są szybciej, są bardziej trafne. Następuje też sprawniejsza komunikacja pomiędzy członkami zespołu wprowadzającego zmiany.

5. Podsumowanie

Zdaniem autorki, organizacja, która zarządza wiedzą, zyskuje znacznie większe możliwości w zakresie wprowadzania zmian. Do podstawowych korzyści można zaliczyć:

- właściwy dobór zespołu odpowiedzialnego za wprowadzanie zmiany,
- łatwiejszy dostęp do potrzebnej wiedzy, także dzięki wsparciu technologii informatycznych,
- otwartość organizacji na zmiany, głównie w wyniku panowania odpowiedniej kultury organizacyjnej,
- dysponowanie pełną wiedzą o poprzednio wprowadzonych zmianach, co ułatwia proces wprowadzania kolejnych udoskonaleń.

Pracownicy takiej organizacji nie obawiają się zmian, zmiana staje się wręcz normą w organizacji. Tworzone są systemy motywacyjne i systemy ocen pracowników uwzględniające ich kreatywność w inicjowaniu zmian oraz aktywność i zaangażowanie w ich wprowadzaniu. Dzięki temu przedsiębiorstwo ma większe szanse wygrywać w walce konkurencyjnej.

Literatura

- Niemczyk J. (2000), *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna* (2002), red. W. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa.
- Senge P.M. (2003), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zajac C. (2002), *Zmiany w przedsiębiorstwach*, Dolnośląska Szkoła Bankowa, Lubin.
- Zimniewicz K. (2000), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND BRINGING CHANGES INTO ORGANIZATION

Summary

The aim of the paper is to present the role of knowledge management in the rationalization process of bringing changes into organization. In author's opinion the knowledge management can fulfill two functions within such process. Firstly, the realization of processes of knowledge management causes, that changes are really important for an organization and the process of bringing them is properly supervised. Secondly it is possible to manage the knowledge about changes, and therefore reach greater effectiveness of subsequent changes.