

**Kazimierz Perechuda**

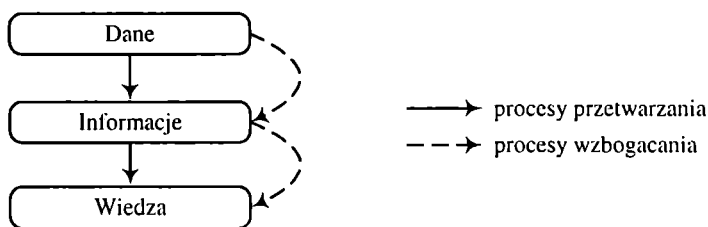
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **DRGAJĄCA DYFUZJA WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWACH SIECIOWYCH**

### **1. Definicja zarządzania wiedzą**

Zarządzanie wiedzą jest niezwykle dynamicznie rozwijającą się subdyscypliną nauk zarządzania, o czym świadczy duża liczba publikacji oraz totalna reorientacja organizacji gospodarczych w kierunku przedsiębiorstw, fabryk i świątyń wiedzy.

Zarządzanie wiedzą częstokroć mylnie utożsamia się z zarządzaniem informacją. Konieczne jest więc wyróżnienie następującej triady: dane–informacje–wiedza (rys. 1). *Dane* dotyczą zjawisk samych w sobie; mają one charakter wysoce sterylny, źródłowy oraz nieprzetworzony. *Informacje* są to dane przetworzone w sposób ustrukturalizowany. Natomiast *wiedza* stanowi psychologiczne, indywidualne bądź intersubiektywne doświadczenie, będące wynikiem intelektualnej refleksji teoretycznej nad bytami realnymi lub abstrakcyjnymi.



Rys. 1. Triada: dane–informacje–wiedza

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione definicje są kompatybilne z definicją wiedzy ukrytej (cichej, niejawnej) I. Nonaki i H. Takeuchiego. Wiedza ma charakter przede wszystkim jakościowy, natomiast dane i informacje mają wymiary ilościowy oraz formalny. Do innych cech wiedzy zaliczyć należy:

- szybkie dezaktualizowanie się, co oznacza, że musi być ona szybko wykorzystana w praktyce,
- niemożność przechowywania,
- nietransferowalność,
- wieloznaczeniowość interpretacyjna,
- możliwość tworzenia jej z wykorzystaniem różnorodnych procedur i metod.

O ile dane i informacje mogą być przekazywane w układzie mistrz–uczeń, o tyle wiedza jest nieprzekazywalna. Mistrz w początkowym okresie nauki podaje dane, strukturalizuje informacje, natomiast po osiągnięciu przez ucznia pewnego poziomu dojrzałości intelektualnej pozostawia go samego; dalej musi on już rozwijając się indywidualnie, musi tworzyć własną wiedzę.

Podobnie przedstawia się sytuacja w przedsiębiorstwie. Dla nowo przyjętego pracownika potrzebne są podstawowe dane i informacje o firmie, dotyczące m.in.:

- formy organizacyjno-prawnej,
- struktury organizacyjnej,
- systemu zarządzania,
- systemu motywacyjnego,
- asortymentu wyrobów,
- procesów technologicznych itd.

Po rozpoczęciu pracy zaczyna on samodzielnie tworzyć wiedzę indywidualną oraz współprzyczyniać się do tworzenia zbiorowej wiedzy organizacji. W razie odejścia z firmy zabiera on bezpowrotnie swoją wiedzę indywidualną, której ani właściciel, ani menedżerowie przedsiębiorstwa nie mogą mu odebrać i zatrzymać. Stanowi to poważne zagrożenie dla przedsiębiorstw, w których współczynnik rotacji kadr jest wysoki.

Różnorodne definicje zarządzania wiedzą przedstawia tab. 1. Zorientowane są one na oddanie istoty kreowania wiedzy w klasycznym przedsiębiorstwie, dającym się zlokalizować w sensie geograficznym, o przejrzystych strukturach własności, władzy, organizacji i zarządzania. Wymienione założenia nie sprawdzają się, niestety, w przedsiębiorstwach sieciowych (wirtualnych), ponieważ:

- następuje tutaj rozproszenie kreowania wiedzy,
- wiedza nie może mieć tutaj charakteru instytucjonalnego,
- w organizacjach sieciowych kreowane są wyspy wiedzy,
- wiedza niejawną zogniskowaną jest w firmie integratorze,
- wiedza jawna jest stopniowo dozowana pozostałym kooperantom w sieci,
- wiedza „projektowa” szybko się dezaktualizuje,
- następuje asymetryczne tworzenie kapitału intelektualnego.

W organizacjach sieciowych odbywa się asynchroniczne, nieregularne oraz spontaniczno-projektowe tworzenie wiedzy w układach relacyjnych. Tworzone są wyspy wiedzy, które:

- spajają uczestników sieci,
- wytyczają krótkofalowe strategie,
- szybko zanikają,
- są trudne do identyfikacji.

Tabela 1. Definicje zarządzania wiedzą

Autor	Definicja
M. Sarvary [Sarvary 1999, s. 95]	określa zarządzanie wiedzą jako proces biznesowy, dzięki któremu firmy kreują i stosują swoją instytucjonalną lub zbiorową wiedzę
W.R. Bukowitz, R.L. Williams [Bukowitz, Williams 2000, s. 2]	zarządzanie wiedzą jest procesem, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo z wiedzy i kapitału intelektualnego
D.J. Skyrme [Skyrme 1999, s. 59]	zarządzanie wiedzą stanowi sprecyzowane i systematyczne zarządzanie podstawową wiedzą. Stanowi ono połączenie procesów tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy w trakcie funkcjonowania organizacji
Fraunhofer IPK (Instytut Systemów Produkcji i Projektowania Technologii w Berlinie) [Mertins, Heisig, Vorbeck 2001, s. 2001]	zarządzanie wiedzą opisuje metody, instrumenty i narzędzia, które w holistycznym podejściu przyczyniają się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy – generowania wiedzy, składowania wiedzy, dystrybucji wiedzy, przy wsparciu definicją celów wiedzy i jej identyfikacji – na wszystkich obszarach i poziomach organizacji

Źródło: [Mikuła 2001, s. 59].

Zarządzanie wiedzą w sieci jest podstawowym instrumentem jej przetrwania, rozwoju, a przede wszystkim utrzymania tożsamości organizacyjnej w morzu zdarzeń społeczno-gospodarczych.

## 2. Istota przedsiębiorstwa sieciowego

*Przedsiębiorstwo sieciowe* stanowi zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę integratora, która posiada wyróżniające (podstawowe) kompetencje.

*Cechami głównymi przedsiębiorstwa sieciowego są:*

- dobrowolność przystąpienia do sieci,
- równoległa realizacja różnorodnych projektów i przedsięwzięć gospodarczych,
- kompatybilność kompetencji firmy integratora oraz pozostałych kooperantów,
- pojawienie się wysp wiedzy niejawnej,
- coraz krótsze cykle życia produktów i usług,
- przenikanie się z innymi sieciami,
- wykorzystanie sieci komputerowych w procesach komunikowania się,
- duży potencjał w zakresie organizacyjnego uczenia się.

Do klasycznych czynników motywacyjnych przystąpienia do sieci należy zaliczyć:

- globalizację działalności gospodarczej,
- atomizację życia gospodarczego, społecznego, politycznego i kulturalnego,
- wirtualizację działalności gospodarczej,
- specjalizację umożliwiającą sprzedaż w sieci podstawowych kompetencji,
- łatwiejszy dostęp do informacji,
- szybszą dyfuzję wiedzy jawnej,
- możliwość i konieczność dzielenia się wiedzą w sieci,
- szansę korzystania z części wiedzy cichej (patenty, wynalazki, prawa autorskie itd.) firmy integratora,
- wzrost siły oddziaływania,
- bezpieczeństwo funkcjonowania.

Sieciowe przedsiębiorstwa wymuszają na firmach, które wchodzi do sieci, totalną reorientację ich modeli biznesu.

### 3. Drgająca sieć wysp wiedzy

Podstawowym motorem rozwoju dowolnego bytu jest jego asynchroniczność oraz nieharmonijność. Są to nowe paradygmaty funkcjonowania organizacji sieciowych. Kategorie zrównoważonego, harmonijnego rozwoju są przestarzałe i nieefektywne w procesie ich operacjonalizacji. Stąd też w przedsiębiorstwach sieciowych mamy do czynienia z celowym:

- tworzeniem struktur poszarpanych,
- wywoływaniem napięć informacyjnych, komunikacyjnych, decyzyjnych, transformacyjnych,
- rozprzestrzenianiem wiedzy w sposób asynchroniczny.

Mamy więc do czynienia ze swoistą fraktalnością; pomimo przynależności do sieci, która w pewien sposób stwarza parasol ochronny nad jej uczestnikami, nadal firma, będąca samodzielnym podmiotem gospodarczym, musi stawiać czoła daleko idącym wymaganiom sieci.

Coraz rzadziej firmy mają szansę wstępowania do tzw. sieci przyjaznych. Najczęściej mają one do czynienia z sieciami pochłaniającymi (tab. 2), do których można stosunkowo łatwo się przyłączyć, natomiast ich opuszczenie łączy się z wysokimi kosztami lub jest wręcz niemożliwe.

Przed podjęciem decyzji o przystąpieniu do przedsiębiorstwa sieciowego należy dokładnie przeanalizować jego potencjał i zdolność do kreowania wiedzy. Jest to podstawowe kryterium efektywnego funkcjonowania dowolnego typu sieciowego zgrupowania przedsiębiorstw. Kolejną istotną sprawą jest identyfikacja w sieci ogniwa (firmy integratora), które rzeczywiście kreuje wartości i wiedzę. Najczęściej mamy do czynienia z tzw. hochsztaplerami informacyjnymi generującymi

złudzeniowe, przestarzałe łańcuchy wartości, natomiast główne firmy kreujące postęp technologiczny, innowacyjny, badawczy i naukowy często pozostają w cieniu i są bardzo trudno identyfikowalne. Schizofrenicznym przykładem tego są autobiografie H. Clinton, M. Jacksona, Madonny i innych znanych osobistości, napisane przez anonimowych „pisarzy goryli”.

Tabela 2. Generowanie wiedzy w sieciach przyjaznych i pochłaniających

Sieć przyjazna	Sieć pochłaniająca
Stwarza przestrzeń do samodzielnego generowania wiedzy niejawnej	Narzuca standardy w zakresie wiedzy jawnej
Spontaniczne podawnictwo wiedzy	Reglamentowana dyfuzja wiedzy
Przenikające się indywidualne projekty	Projekty „narzucane” przez firmę integratora
Brak blokad wejścia i wyjścia	Blokady wejścia i wyjścia
Procesy chaotyczne	Strukturalizacja procesów
Wielość firm integratorów	Jedna firma integrator
Wielość podstawowych kompetencji	Podstawowe kompetencje zastrzeżone dla firmy integratora
Układ fraktalny	Układ wirtualny

Źródło: opracowanie własne.

Nagminne przechwytywanie wartości i wiedzy ukrytej ma miejsce w sieciach hipermarketów i supermarketów: TESCO, GEANT, OBI, IKEA itd., sprzedających pod własną marką produkty anonimowych wytwórców.

Tego typu procesy przechwytywania wartości i wiedzy niejawnej (wysoce innowacyjnej) narastają lawinowo w układach sieciowych.

Dyfuzja wiedzy dokonuje się tutaj w sposób:

- celowo chaotyczny,
- niejawny,
- asymetryczny,
- drgający.

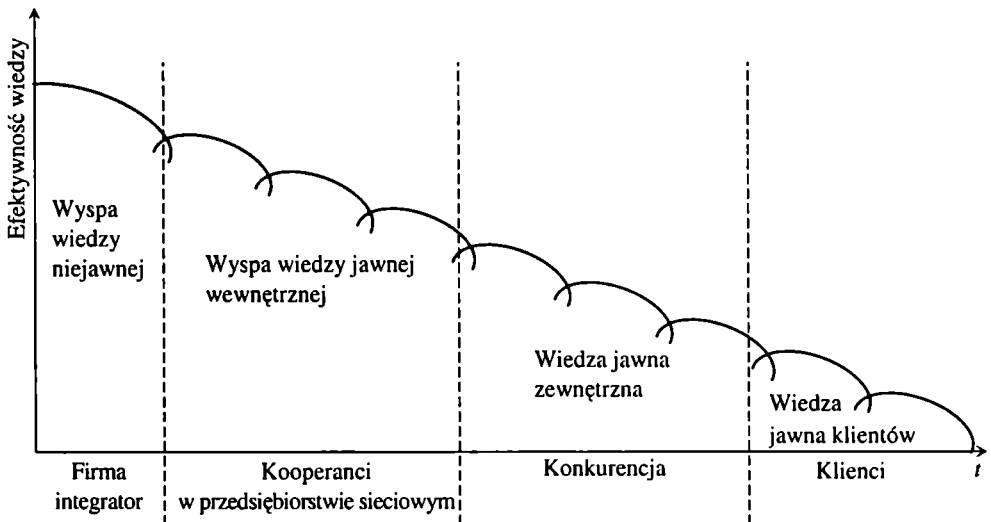
Zgodnie z dialektycznym prawem wyrównywania potencjałów sukcesu założyć można również pozytywne procesy demonopolizacji wiedzy, np. Microsoftu w zakresie systemu operacyjnego Windows, który zaczyna być powoli wypierany przez system Linux, z błogosławieństwem władz Unii Europejskiej, Brazylii i wielu innych krajów. Ponadto Chiny, Japonia i Korea Płd. zawiązały porozumienie w zakresie budowy własnego, oryginalnego operacyjnego systemu komputerowego.

Tak więc mimo istnienia *de facto* fikcyjnej, globalnej wioski internetowej mamy ciągle do czynienia z mocnymi próbami destabilizującymi ową i wiele innych wysp wiedzy w układzie zarówno makro, jak i mikro.

## 4. Podsumowanie

Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwach sieciowych odbywa się w sposób wy-  
spowo-drgający. Oznacza to, że:

- *po pierwsze*, w przestrzeni przedsiębiorstwa sieciowego powstają wyspy wiedzy niejawnej,
- *po drugie*, ich tworzenie ma charakter spontaniczno-wyłaniający się,
- *po trzecie*, dyfuzja wiedzy niejawnej w kierunku wiedzy jawnej przybiera charakter zamierających fal (rys. 2),
- *po czwarte*, natężenie drgań sieci, zmierzone np. liczbą wynalazków i wniosków racjonalizatorskich przypadających na jednego pracownika w skali roku, świadczą o jej żywotności,
- *po piąte*, efektywność przedsiębiorstwa sieciowego może być mierzona poprzez jego potencjał w zakresie generowania, wdrażania i dyfuzji wiedzy niejawnej (postępu innowacyjnego, technologicznego, organizacyjnego itd.),
- *po szóste*, bogactwem przedsiębiorstwa są jego wiedza niejawna oraz zdolność do dzielenia się wiedzą z podmiotami kooperującymi wewnątrz sieci oraz z klientami,
- *po siódme*, zewnętrznymi, najczęściej nieświadomymi nośnikami wiedzy jawnej przedsiębiorstwa sieciowego są jego klienci,



Rys. 2. Zamierające fale dyfuzji wiedzy niejawnej

Źródło: opracowanie własne.

- *po ósme*, efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa sieciowego zależy od wkomponowania mechanizmów zapominania wiedzy przestarzałej,
- *po dziewiąte*, im więcej dajesz (przekazujesz), tym więcej otrzymujesz,
- *po dziesiąte*, im mniej barier wejścia i wyjścia, tym większa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa sieciowego.

## Literatura

- Antczak Z., Gałwa S., *Dynamiczna firma usługowa*, C.H. Beck, Warszawa 2000.
- Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Practice Hall, London 2000.
- Mertins K., Heisig P., Vorbeck J., *Introduction*, [w:] *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, red. K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 2001.
- Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Perechuda K., *Tworzenie wartości w dynamicznych sieciach przedsiębiorstw* (w druku).
- Perechuda K., *Wirtualne sieci przedsiębiorstwa jako instrument dyfuzji wiedzy niejawnej* (w druku).
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Sarvary M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999 nr 2.
- Skyrme D.J., *Knowledge Networking Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003.
- Wiatrak A.P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003 nr 3.

## DYNAMIC DIFFUSION OF THE KNOWLEDGE IN THE NET ENTERPRISE

### Summary

In the paper are presented:

- the essence of the net enterprise,
- the correlations between tacit and open knowledge,
- the absorption of the knowledge in the net enterprise,
- the role of the friendly net in the creation and diffusion of the knowledge.