

Kazimierz Perechuda

POSZERZONE ŁAŃCUCHY WIEDZY JAKO PODSTAWA WSPÓŁPRACY MIĘDZY FIRMĄ A KLIENTEM

1. Wstęp

Większość modeli zarządzania wiedzą ma charakter dychotomiczny, tzn. systemy wiedzy są budowane dla danego obiektu (organizacji, przedsiębiorstwa, wydziału, stanowiska pracy) niejako w opozycji do mikro- i makrootoczenia. Niejawnym założeniem tego typu modelowania jest maksymalne „zawłaszczenie” informacji i wiedzy z otoczenia i „zamykanie” jej w „klatce” swojej firmy, komórki organizacyjnej oraz stanowiska pracy. Przeciwnieństwem tego typu podejścia jest rozproszone modelowanie przepływów wiedzy.

2. Statyka kontra dynamika

Hipoteza nr 1. Ważniejsze jest budowanie sprawnych kanałów przepływu wiedzy aniżeli jej przechowywanie.

Wiedza podlega szybkiej dewaluacji, dlatego też podejście zorientowane wyłącznie na tworzenie coraz większych baz i hurtowni wiedzy nie wydaje się najefektywniejszym rozwiązaniem. Ważniejsze jest budowanie interaktywnych kanałów komunikowania się międzywiedzowego, których głównym celem jest wyrównywanie dysproporcji w zakresie nie tyle ilości posiadanej wiedzy, ile umiejętności jej reinterpretacji.

Hipoteza nr 2. Umiejętność reinterpretacji wiedzy jest ważniejsza od jej magazynowania oraz sprawnego przetwarzania.

Menedżerowie i pracownicy dużych korporacji ponadnarodowych borykają się z następującymi problemami:

- 1) nadmiarowość informacji,
- 2) brak czasu na przetwarzanie informacji w wiedzę,
- 3) wielość trudno identyfikowalnych (w sensie ważności, pozycji, intencji itp.) nadawców informacji,

4) zwiększający się czas poświęcony obróbce teleinformatycznej redukuje możliwość autorefleksji nad życiem zawodowym i osobistym,

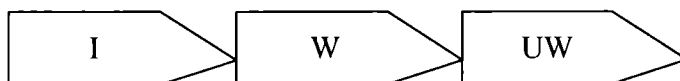
5) różnice kulturowe, narodowościowe, religijne stanowią poważną barierę we właściwej reinterpretacji otrzymywanej informacji i wiedzy.

Podstawowym panaceum na powyższe „dolegliwości” systemów zarządzania wiedzą są permanentne, aktywne szkolenia pracowników, kierowników i właścicieli firm (treningi kierownicze, gry decyzyjne, coaching, counselling, mentoring, dynamiczne monitorowanie i antycypowanie problemów).

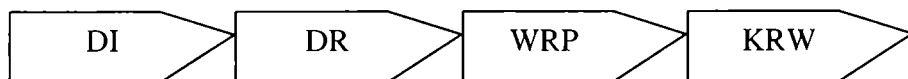
Hipoteza nr 3. Wydaje się, że główna rola w projektowaniu i udoskonalaniu systemów zarządzania wiedzą docelowo przypadnie specjalistom z zakresu psychologii zarządzania oraz psychologii poznania.

Możliwość dalszej ekspansji nowoczesnych organizacji gospodarczych poprzez ciągle inwestycje w technologie teleinformatyczne (IT) osiągnęła swój szczyt. Powoli kończy się era dominacji podejścia ilościowego w zarządzaniu, natomiast otwierają się bardzo duże perspektywy dla podejścia humanistycznego (jakościowego). Współczesny człowiek jest coraz bardziej zagubiony w niezrozumiałym świecie symboli, znaków, sygnałów, numerów, cyfr itp. Nawet ludzie wykształceni nie potrafią dekodować podstawowych informacji, ułożonych poza ich specjalizacją (profilem zawodowym). Stąd też dla psychologów pojawia się zupełnie nowy obszar, który można nazwać „leczeniem ludzi zdrowych”. Natomiast głównym zadaniem dla psychologów zarządzania powinno być „rozciganie i poszerzanie łańcuchów poznania” menedżerów i pracowników (rys. 1).

Łańcuch klasyczny



Łańcuch poszerzony



Legenda:

I – informacja

W – wiedza

UW – użycie wiedzy

DI – dostarczanie informacji

DR – dostarczanie rozwiązań

WRP – wspólne rozwiązywanie problemów

KRW – konsumpcja i reinterpretacja wiedzy

Rys. 1. Klasyczny a nowoczesny (poszerzony) łańcuch wiedzy

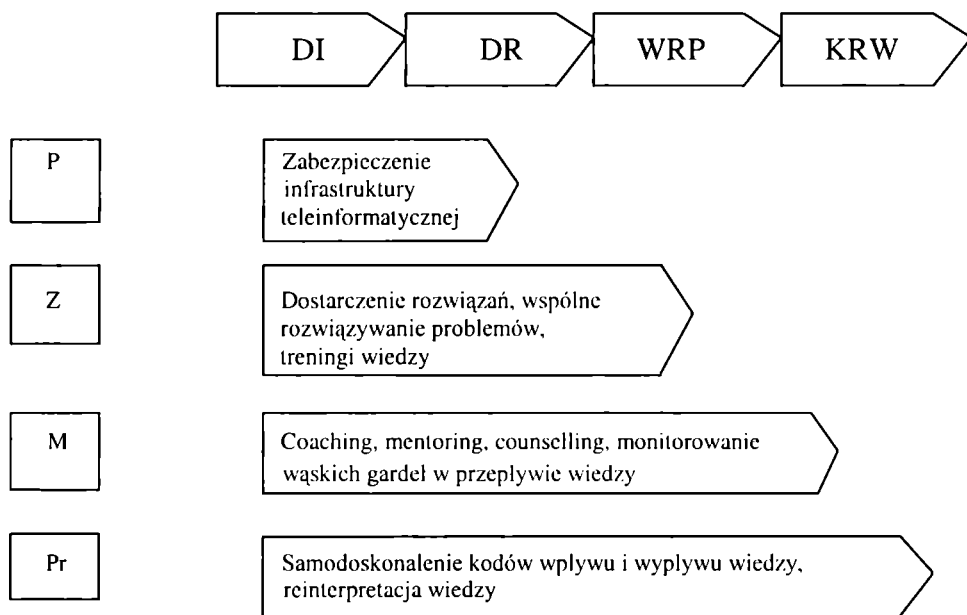
Źródło: opracowanie własne.

3. Poszerzone łańcuchy wiedzy jako podstawa współpracy między firmą a klientem

Poszerzone łańcuchy wiedzy (rys. 1) powinny być realizowane na następujących poziomach (rys. 2):

- przedsiębiorstwo,
- zespół,
- menedżer,
- pracownik.

Poziomy te mają charakter umowny. *De facto* przenikają się one w trakcie realizacji zadań cząstkowych w ramach poszczególnych, poszerzonych łańcuchów wiedzy, których istota polega na ciągłej równoległej współpracy z klientem (rys. 3): począwszy od dostarczania informacji (DI), poprzez oferowanie gotowych rozwiązań spraw i problemów rutynowych (DR), do wspólnego rozwiązywania problemów niekonwencjonalnych i niepowtarzalnych (WRP). Wynikiem tego procesu jest podproces konsumpcji i ciągłej reinterpretacji wiedzy, gdzie warto zadawać pytania przedstawione w załączniku nr 1.



Legenda:

P – przedsiębiorstwo

Z – zespół

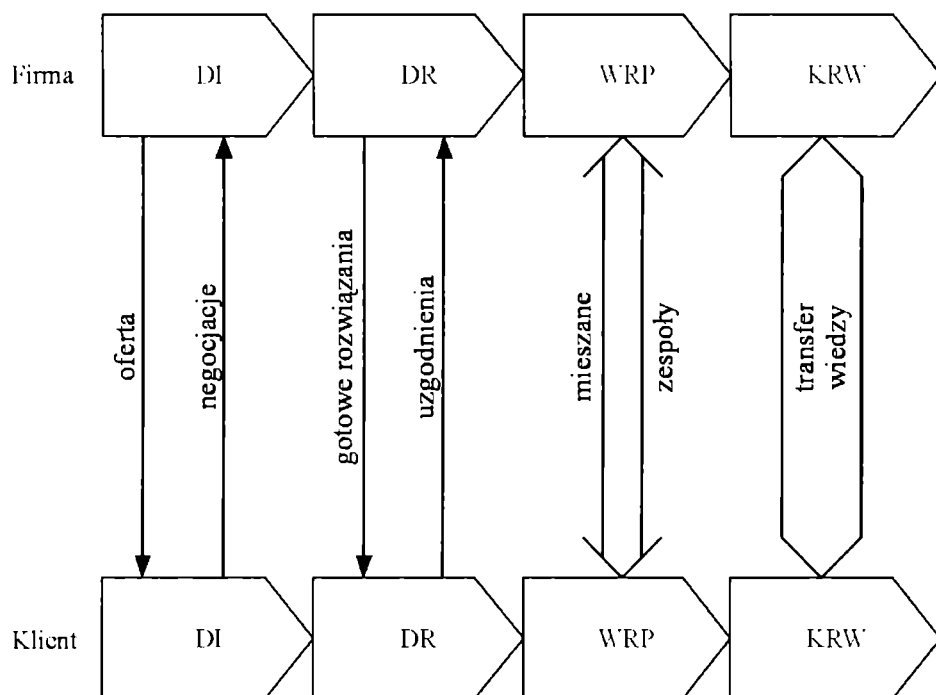
M – menedżer

Pr – pracownik

DI, DR, WRP, KRW – jak na rys. 1.

Rys. 2. Macierz poszerzonych łańcuchów wiedzy

Źródło: opracowanie własne.



Legenda:

DI, DR, WRP, KRW – jak na rys. 1

Rys. 3. Współpraca między firmą a klientem na poszerzonych łańcuchach wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

4. Przekazywanie klientowi wiedzy przez podmioty zaangażowane

Podmioty zaangażowane (instytucje społeczne, samorządowe, religijne, kulturalno-oświatowe i in.) mogą być postrzegane przez przedsiębiorstwo w trzech aspektach:

- pozytywnym (informacje poszerzające horyzont gospodarowania),
- neutralnym (brak kontaktu),
- negatywnym (bombardowanie przedsiębiorstwa informacjami nadmiarowymi, np. sponsoring, darowizny itp.).

Przedsiębiorstwo powinno dokonać selekcji stałych partnerów do współpracy w środowisku lokalnym (ekologia firmy). Tego typu wyborów nie powinno się dokonywać przez pryzmat kryteriów politycznych, lecz z punktu widzenia sprawnej fluktuacji informacji i wiedzy między firmą a wyselekcjonowanymi partnerami lokalnymi. Głównym kryterium powinno być optymalne współdziałanie firmy i jej miejscowych podmiotów zaangażowanych na rzecz tworzenia społeczności wiedzy w środowisku lokalnym.

Do selekcji – pod względem wiedzy – lokalnego podmiotu zaangażowanego, którego firma chce zaprosić do stałej współpracy, warto wykorzystać zestaw pytań zawarty w załączniku nr 2.

5. Podsumowanie

1. Nowoczesne przedsiębiorstwa sprzedają informacje, gotowe rozwiązania, potencjał do wspólnego rozwiązywania problemów oraz wiedzę.

2. Ważniejsze jest sprzedawanie procesu aniżeli produktu.

3. Zagubieni w tłoku informacyjnym obywatele, pracownicy, menedżerowie oraz właściciele firm potrzebują wsparcia reinterpretacyjnego w zakresie sprawnego dekodowania symboliki współczesnego świata.

4. Firmy powinny współpracować ze swoimi klientami na poszerzonych łańcuchach wartości.

5. Przedsiębiorstwa sprzyjające tworzeniu lokalnych społeczności wiedzy będą uzyskiwać znaczną przewagę konkurencyjną.

Załącznik 1

Pytania dotyczące podprocesu konsumpcji i reinterpretacji wiedzy

1. Jaką wiedzę posiadamy?

2. Jaki jest procent wiedzy nieużytecznej (szkodliwej)?

3. Czy posiadamy automatyczne mechanizmy pozbywania się wiedzy nieprzydatnej?

4. Na jakich częściowych łańcuchach współpracujemy z klientem (wewnętrznym albo zewnętrznym)?

- | | | |
|--------|-----------|-----------|
| – DI : | tak | nie |
| – DR: | tak | nie |
| – WRP: | tak | nie |
| – KRW: | tak | nie |

5. Jak wielka jest asymetria między naszą wiedzą a wiedzą klienta?

6. Czy klient pracuje na klasycznym czy poszerzonym łańcuchu wartości?

7. Jak często zachodzi potrzeba interwencji reinterpretacyjnej u klienta? (u nas?)

8. Czy zachodzi potrzeba prowadzenia wspólnych z klientem treningów wiedzy?

Załącznik 2

Wybór lokalnego podmiotu zaangażowanego do współpracy w tworzeniu lokalnej społeczności wiedzy

1. Od kiedy istnieje podmiot zaangażowany (PZ)?

2. Jaki jest poziom wykorzystania aktorów organizacyjnych PZ?

3. Czy uczestniczą oni w różnych formach doskonalenia:

- studia doktoranckie,
- studia podyplomowe,

- studia zaoczne, wieczorowe, dzienne,
- szkolenia, konferencje, sympozja, targi edukacyjne, treningi kierownicze?
- 4. Czy PZ ma wdrożony system zarządzania wiedzą?
- 5. Czy PZ ma wdrożone inne nowoczesne modele zarządzania?
- 6. Jaką wartość dodaną dostarcza PZ miejscowej ludności?
- 7. Czy systemy wartości PZ i naszego przedsiębiorstwa są kompatybilne?

Literatura

- Davenport Th.H., Probst G.J.B. (red.), *Knowledge Management Case Book*, Siemens, John Wiley and Sons, Erlangen 2002.
- Meissner K., Engelen M. (red.), *Virtuelle Organization und Neue Medien*, Technische Universität Dresden, Dresden 2005.
- Perechuda K., *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2005.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005a.

EXTENDED KNOWLEDGE CHAINS AS THE BASIS FOR THE COOPERATION BETWEEN COMPANY AND CLIENT

Summary

The paper presents:

- the new hypothesis of knowledge management,
- the statical and dynamical approach in the knowledge creation,
- the subprocesses of extended knowledge chain,
- the role of company in the creation of local knowledge society.

Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda jest kierownikiem Katedry Zarządzania Informacją i Wiedzą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, e-mail: zi_ziw@credit.ae.wroc.pl oraz kierownikiem Zakładu Organizacji i Zarządzania Akademi Wychowania Fizycznego we Wrocławiu; e-mail: katedra.sportu@awf.wroc.pl.