

## Recenzja książki Ashoka Jashapary **Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście**

Andrzej Piotr Wiatrak

W recenzowanej pracy przedstawiono zintegrowane podejście do zarządzania wiedzą. Celem omawianej książki „jest wszechstronne i spójne omówienie rozmaitych aspektów, koncepcji i najważniejszych problemów zarządzania wiedzą” (s. 20).

Zarządzanie wiedzą jest oparte na cyklu, zawierającym następujące czynności: odkrywanie wiedzy, generowanie wiedzy, wartościowanie wiedzy, wykorzystywanie wiedzy i upowszechnianie wiedzy (s. 20), który składa się na pięć kolejno omawianych części pracy.

Część pierwsza pt. *Odkrywanie wiedzy* składa się z dwóch rozdziałów: *Wprowadzenie do zarządzania wiedzą* i *Filozoficzne koncepcje wiedzy*. Autor wyjaśnia pojęcie wiedzy i jej różnice w stosunku do danych, informacji i mądrości. Wiedza jest określana jako „użytkowa informacja”, która „pozwala podejmować trafniejsze decyzje oraz wносить istotny wkład w procesy twórczego myślenia oraz dialogu, zachodzące w organizacji” (s. 33). Z kolei zarządzanie wiedzą jest definiowane „jako efektywny proces uczenia się, związany z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (jawnej i ukrytej), wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawność organizacji” (s. 28). W zawartych terminach uwzględnia się praktyczny aspekt związany z wykorzystaniem wiedzy i kapitału intelektualnego, które prowadzi do sprawności działania. Osiąganie tej sprawności, której miarą jest m. in. rentowność, sprzyja procesowe podejście do zarządzania wiedzą, uwzględniające różne dziedziny wiedzy, takie jak: filozofia, antropologia, informatyka, psychologia i zarządzanie przedsiębiorstwem. Autor zwraca uwagę na te zagadnienie w prezentacji koncepcji wiedzy w ujęciu historycznym. Rozdział ten jest dobrym wprowadzeniem do tematu, ale jednocześnie dającym wiele do myślenia i zastanowienia się nad pojmowaniem wiedzy oraz zgłębianiem zagadnień ontologicznych i epistemologicznych. Jednocześnie następuje porządkowanie poszczególnych zagadnień z zarządzania wiedzą, m.in. odróżnienie go od zarządzania informacjami.

W części drugiej pt.: *Generowanie wiedzy* (składającej się także z dwóch rozdziałów: *Organizacyjne uczenie się* i *Technologie zarządzania wiedzą*) zapre-

zentowano specyfikę uczenia się w wymiarach: jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym, wraz z przedstawieniem kwestii porządkowania, wyodrębniania, nabywania, rozpowszechniania i interpretowania wiedzy oraz narzędzi ułatwiających organizacyjny proces uczenia się i pamięć organizacyjną. I tak np. przy porządkowaniu wiedzy zwrócono uwagę na narzędzia do tworzenia ontologii i taksonomii, pozwalające wyszukiwać wiedzę, oceniać ją i klasyfikować dziedziny wiedzy. Z kolei analizując różne rodzaje organizacyjnego uczenia się, autor wskazuje na *poszukiwanie* (uczenie się transformacyjne) polegające na podejmowaniu ryzyka, zonglowaniu pomysłami, eksperymentowaniu, odkrywaniu i generowaniu innowacji oraz *wykorzystywanie* (uczenie się zachowawcze), koncentrujące się na doskonaleniu stosowanych metod i podnoszeniu efektywności (s. 90). Ta część pracy jest udaną próbą połączenia organizacyjnego uczenia się i technologii zarządzania wiedzą, których rola wzrasta w dzisiejszym świecie i trend ten pewnie będzie utrzymywał się w przyszłości. Czytelnik może poznać różne aspekty organizacyjnego uczenia się i ich powiązania.

W części trzeciej pt. *Wartościowanie wiedzy* przedstawiono metody oceny faktycznej użyteczności wiedzy w ramach systemów zarządzania wiedzą i odpowiedniej perspektywy strategicznej. Zagadnienia te omawiano z punktu widzenia poprawy funkcjonowania organizacji i doskonalenia procesów dla budowania przewagi konkurencyjnej, co znajduje odzwierciedlenie w ukazaniu kompleksowego zarządzania jakością, przebudowie struktur organizacyjnych, odchudzaniu produkcji, systemów wspomagania pracy zespołowej, systemów zarządzania relacjami z klientem itp. W tej części zwrócono też uwagę na narzędzia informatyczne i rozwiązania technologiczne. Na jej treść składają się kolejne dwa rozdziały: *Systemy zarządzania wiedzą* i *Nurty w zarządzaniu strategicznym*, które mają charakter teoretyczno-praktyczny, ukazujący różne podejścia dotyczące doskonalenia organizacji i zarządzania nią w kontekście wykorzystania wiedzy. Zdaniem Jashapary: „Strategie zarządzania wiedzą przyjmują formę albo kodyfikacji (eksploatacji), albo personalizacji (poszukiwania). Firmy, które próbują stosować obie formy jednocześnie, są skazane na niepowodzenie” (s. 228).

Część czwarta pt.: *Upowszechnianie wiedzy* – składająca się z dwóch rozdziałów: *Zarządzanie wiedzą a kultura organizacyjna* i *Zarządzanie zmianą* – dotyczy roli ludzi w przepływie wiedzy i realizacji przedsięwzięć z zakresu zarządzania wiedzą w zależności od kultury organizacyjnej, zaangażowania pracowników i przywództwa. Autor podkreśla tutaj znaczenie tworzenia klimatu organizacyjnego do kreatywności, tworzenia zmian i wykorzystania wiedzy oraz budowania kultury organizacyjnej zorientowanej na wiedzę i dzielenie się nią. Zagadnienia te są rozpatrywane z punktu widzenia optymalizacji przepływu wiedzy poprzez narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania zmianą.

W części piątej pt. *Wykorzystanie wiedzy* ukazano istotę i uwarunkowania zastosowania wiedzy w praktyce oraz działań prowadzących do powstania

organizacji zorientowanej na wiedzę. Analizowano przy tym efekty zarządzania wiedzą i zarządzania zasobami niematerialnymi. Przedstawiono również ciekawe rozważania dotyczące kapitału intelektualnego, jego modeli, rodzajów, sposobów mierzenia itp. Jashapara zwraca uwagę na znaczenie kapitału intelektualnego i potrzebę strategicznego podejścia do zarządzania własnością intelektualną w organizacji. Na treść tej części składają się kolejne dwa rozdziały: *Zarządzanie wiedzą a organizacja ucząca się* i *Kapitał intelektualny*. Ta część pracy – podobnie jak poprzednie – ukazuje różne aspekty omawianych zagadnień oraz powiązanie ich ze sobą.

Książkę podsumowuje *Zakończenie*, w którym zebrano główne myśli analizowane w poszczególnych rozdziałach oraz wynikające z tych dociekań refleksje i pytania dotyczące organizacji przyszłości i możliwości idealnego jej funkcjonowania. Autor stwierdza, że „Do najtrudniejszych wyzwań w sferze zarządzania wiedzą należą obecnie stymulowanie i wspomaganie procesów dzielenia się wiedzą w organizacji”, a następnie „Jednym z kluczowych aspektów dzielenia się wiedzą wydaje się być zdolność organizacji do stworzenia środowiska zachęcającego do dialogu powiązane ze sobą grupy pracowników” (s. 377).

Recenzowaną pracę warto polecić nie tylko ze względu na systemowe omówienie zarządzania wiedzą, ale także z uwagi na wkomponowanie zarządzania wiedzą do zarządzania organizacją. Autor przedstawia bowiem wszystkie te zagadnienia na tle zastosowania różnych metod i podejść do zarządzania, poczynając od przygotowania strategii i planów rozwojowych, poprzez procesy organizowania i zarządzania zasobami ludzkimi, a kończąc na zastosowaniu konkretnych metod do doskonalenia organizacji i budowania – w oparciu o wiedzę – jej przewagi konkurencyjnej. Recenzowana książka dobrze ukazuje te zagadnienia, ale należy zwrócić uwagę, że występują powielenia w poszczególnych częściach pracy. Być może było to celowe, aby czytelnicy mogli lepiej poznać powiązania różnych działań składających się na zarządzanie wiedzą

Zaletą tej pracy są analizowane przypadki praktyczne i analityczne podejście, które sprzyja zastanowieniu się: co można jeszcze i jaki to ma sens. Można powiedzieć, że książka ta jest swego rodzaju podręcznikiem z filozofii zarządzania wiedzą. Jej język nie jest trudny, ale wymaga co najmniej elementarnej wiedzy z podstaw zarządzania. Pracę można polecić przede wszystkim pracownikom nauki i studentom, ale jest ona dobrą lekturą również dla menedżerów.

Jashapara, A. 2006. *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.