

Joanna Moczydłowska

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ – DYLEMATY PSYCHOLOGICZNE

1. Wstęp

Badanie procesu zarządzania wiedzą i jego znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstw i innych organizacji stanowi obszar, na którym spotykają się przedstawiciele różnych kierunków i dyscyplin naukowych. Ekonomiści, psychologowie, socjologowie, antropolodzy kultury, informatycy i matematycy, a nawet filozofowie poszukują reguł wyjaśniających możliwość pozyskiwania, generowania i wykorzystywania wiedzy w służbie optymalizacji procesów wytwarzania dóbr i świadczenia usług oraz zarządzania. Szczególnie psychologia staje się tu partnerem nauk o zarządzaniu, na co wskazuje choćby analiza kluczowych w problematyce zarządzania wiedzą pojęć: wiedza, inteligencja, uczenie się, aspiracje, motywacja.

Celem tego opracowania jest prezentacja psychologicznej refleksji nad problematyką zarządzania wiedzą oraz wskazanie dylematów, które pojawiają się jeśli przyjmie się psychologiczną perspektywę w opisie tego zagadnienia. Pierwszym krokiem do rozwiązania problemu jest jego trafne zdefiniowanie, dlatego autorka podejmuje próbę formułowania pytań, które pojawiają się na bazie aktualnego stanu badań nad zarządzaniem wiedzą w kontekście dorobku psychologii, zwłaszcza psychologii poznawczej i społecznej. Psychologia dostarcza wielu informacji o ludzkim myśleniu, rozumowaniu, rozwiązywaniu problemów, aspiracji ludzi do wykorzystywania wiedzy, barierach emocjonalnych i motywacyjnych utrudniających zarządzanie wiedzą. Wskazuje na potencjalne trudności w jej badaniu i pomiarze. Nauki o zarządzaniu koncentrują się na relacji między zarządzaniem wiedzą a wzrostem efektywności, innowacyjności, konkurencyjności przedsiębiorstw. Skoro wiedza „stanie się w najbliższej przyszłości podstawowym zasobem i zarazem krytycznym czynnikiem każdego przedsiębiorstwa” (por. [15; 4]), konieczna

jest świadomość dotycząca uwarunkowań jej powstawania, przetwarzania i przekazywania nie tylko na poziomie organizacji, ale przede wszystkim na poziomie jednostki – konkretnego pracownika.

Nowoczesne podejście do problemu zarządzania wyklucza podważanie tezy, że najważniejsza w działalności każdej organizacji staje się orientacja na wiedzę. Kapitał ludzki zaczyna zastępować kapitał pieniężny. Już w roku 1985 noblista, wybitny psycholog H. Simon twierdził, że „umysł ludzki jest zasobem, którym istoty ludzkie posługują się w świecie pracy, jestem zatem niezbędny do wzrostu wydajności w świecie postindustrialnym” [19].

2. Problemy definicyjne

Badanie zarządzania wiedzą w kontekście jego uwarunkowań, przebiegu i skutków jest złożone, a trudności pojawiają się już na etapie definiowania podstawowych pojęć i kategorii. Samo pojęcie **wiedzy** wyjaśniane jest często w rozbieżny sposób. Na gruncie kultury europejskiej wiedza utożsamiana jest z poznaniem lub celem poznania. To zbiór informacji połączonych w spójny i znaczący system, możliwy do wykorzystania, a powstający w procesach społecznych interakcji. W publikacjach japońskich wiedza to stan „potwierzonego przekonania”, czyli stan dość subiektywny, względny, poparty raczej doświadczeniem jednostkowym niż obiektywnymi faktami (por. [3]). W naukach o zarządzaniu przyjmuje się, że wiedza to „trudny do zdefiniowania kapitał określany jako kluczowe kompetencje, zdolność do rozwiązywania problemów, przekonania, skłonność do innowacji, strategiczne aktywa, nieprzeliczone zasoby, pamięć organizacji” [12]. Zatem, paradoksalnie, w samej definicji pojęcia zawarto przekonanie o trudnościach w jego definiowaniu.

Nie ma także zgodności co do zakresu i wzajemnej zależności wiedzy i kompetencji. W przytoczonej wyżej definicji kompetencje traktuje się jako składnik wiedzy. Nie brakuje jednak definicji wskazujących na odwrotną zależność: wiedza jako element kompetencji (por. [9]).

Inne definicje wiedzy kładą nacisk na jej kontekst społeczny. Wiedza utożsamiana jest tu z „ostateczną sumą tego, co każdy wie o porządku społecznym, definiującą i tworzącą role odgrywane w kontekście danej organizacji” [14]. Wreszcie różnicuje się pojęcia: wiedza i wiedza organizacyjna, traktując ostatnie z wymienionych pojęć niemal w kategoriach metafizycznych jako „zespół wierzeń podzielanych przez grupę jednostek w obrębie firmy” [20].

Istnieją wątpliwości dotyczące tego, jaka jest relacja między wiedzą a informacją. Z jednej strony nie brakuje zwolenników tezy, że wiedza obejmuje dane i informacje oraz występujące między nimi relacje. Tak rozumiana wiedza jest możliwa do przechowywania i przekazywania dzięki wykorzystywaniu nowoczesnych technologii. Mówi się o transmisji wiedzy, absorpcji wiedzy, kodowaniu wiedzy [12]. Z drugiej strony podkreśla się, że wiedza opiera się na rozumieniu, a jej pod-

stawowe cechy to nieuchwytność, trudności w zakresie pomiaru, niestabilność, zakotwiczenie w umyśle pracowników [6, s. 12].

Pytanie: „Czym jest wiedza i jak jest ona reprezentowana w umyśle?” stanowi przykład klasycznego dylematu naukowego naszej kultury i jednocześnie przedmiot psychologii poznawczej.

3. Psychologia poznawcza w służbie rozumienia wiedzy

Procesy umysłowe, choć niedostępne bezpośrednio poznaniu, nadają kierunek, znaczenie i spójność obserwowalnemu zachowaniu. Podwaliny pod naukę o ludzkim umyśle i posługiwaniu się wiedzą położyli: N. Chomsky badaniami nad językiem, J. Piaget badaniami nad procesami myślenia u dzieci oraz H. Simon i A. Newell nad sztuczną inteligencją. Ogromny wkład w rozumienie ludzkiego poznania mają również badacze układu nerwowego, zwłaszcza twórcy modeli mózgu i modeli rozproszonego przetwarzania informacji (por. [18]).

Podstawową funkcją umysłu ludzkiego jest tworzenie abstrakcyjnych reprezentacji fizycznego i społecznego świata, w którym żyjemy. Jest to możliwe dzięki zdolności człowieka do myślenia, rozumowania, wnioskowania, podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów i posługiwania się językiem. Poznanie jest odpowiednikiem wszelkich form wiedzy. Wiedza stanowi zatem wynik pracy ludzkiego umysłu, jednocześnie jest „tworzywem”, którego umysł używa w myśleniu i działaniu. **Myślenie** to proces umysłowy wyższego rzędu. Przekształca ono dostępne informacje w nowe, abstrakcyjne reprezentacje, używając w tym celu wielu typów struktur myślowych. Jedną z podstawowych zdolności organizmów myślących jest kategoryzowanie doświadczeń jednostkowych. „Cegiełkami” myślenia są pojęcia, czyli reprezentacje umysłowe tworzone przez identyfikację tych właściwości, które są wspólne danej klasie obiektów lub idei. Proces ten stanowi jeden z dowodów na ekonomizację procesów poznawczych, czyli minimalizację czasu i wysiłku przetwarzania, jeśli tylko jest to możliwe. Pojęcia są często uporządkowane w umyśle w sposób hierarchiczny: od ogólnych do szczegółowych. Istnieje też optymalny poziom opisu pojęcia, poziom podstawowy, na który człowiek reaguje w sposób najbardziej efektywny.

Inne struktury umysłowe kierujące myśleniem to porcje wiedzy tworzące schematy i skrypty. Ich funkcja polega na kodowaniu i przechowywaniu informacji w pamięci oraz na tworzeniu odpowiednich atrybutów i właściwości pojęć. Skrypty to zorganizowana wiedza o oczekiwanych sekwencjach działań w danym otoczeniu społecznym. Pojęcia, skrypty i schematy to werbalne struktury myślenia. Wzbogaca je wyobraźnia wzrokowa, której produktem są mapy umysłowe – poznawcze reprezentacje przestrzeni fizycznej.

Rozumowanie to proces, w którym ze zbioru faktów wyciąga się wnioski. Biegunami ludzkiego rozumowania są autyzm i realizm. Pierwszy pozbawiony jest sprawdzianu trafności zewnętrznej. Drugi przestrzega ograniczeń rzeczywistości. Pomiędzy nimi leży obszar rozumowania człowieka; może ono przybrać postać dedukcyjną lub indukcyjną. Rozumowanie dedukcyjne polega na wyciąganiu wniosków na podstawie przesłanek z wykorzystaniem reguł logicznych. Konkluzje uzyskane tą drogą mogą być prawomocne, co niekoniecznie oznacza ich prawdziwość. Ludzie mają skłonność do oceniania jako prawomocne tych przesłanek, z którymi się zgadzają, a jako nieprawomocne tych, z którymi się nie zgadzają. Efekt ten określa się mianem tendencyjności przekonań. Pojawia się on, gdy posiadana uprzednio wiedza, a także postawy i wartości jednostki zakłócają proces rozumowania, wpływając na akceptację jako prawomocnych tych wniosków, które nie są prawomocne, lecz uważane za prawdziwe i odwrotnie: przyjmowanie za nieprawomocne tych konkluzji, które są prawomocne, ale uważane za fałszywe.

Rozumowanie indukcyjne polega na wywodzeniu wniosków z faktów w oparciu o zasady prawdopodobieństwa. Jako przykład może tu posłużyć tworzenie i testowanie hipotez naukowych. **Rozwiązanie problemu** wymaga zdefiniowania stanu wyjściowego, stanu docelowego oraz operacji koniecznych do przejścia od jednego stanu do drugiego. Należy w tym miejscu podkreślić istotne rozróżnienie między problemami dobrze i źle zdefiniowanymi. Problem dobrze zdefiniowany to taki, w którym stan wyjściowy, stan docelowy oraz operacje są dobrze określone. Rozwiązanie wymaga odkrycia, w jaki sposób zastosować dozwolone operacje, by osiągnąć stan docelowy. W problemach źle zdefiniowanych stan wyjściowy, docelowy oraz operacje mogą być niejasne, nieprecyzyjne. W takich przypadkach głównym zadaniem rozwiązującego jest przede wszystkim dokładne określenie samego problemu. Gromadzenie wiedzy, rozwijanie umiejętności pozwala ludziom zmieniać problemy źle zdefiniowane w dobrze zdefiniowane.

Rozpoznanie problemu nie jest procesem automatycznym. Ludzie posługują się tu często mechanizmem analogii: wyszczególnienie poszczególnych elementów problemu wymaga zwykle odnalezienia odpowiedniego schematu wśród analogicznych, rozwiązanych wcześniej zadań lub przeżytych sytuacji. Trzeba jednak podkreślić, że kiedy nowy problem wymaga nowych rozwiązań, istniejące w umyśle schematy działania mogą negatywnie wpływać na jego rozwiązanie. Przykładem jest mechanizm fiksacji funkcjonalnej, czyli bloku umysłowego, który hamuje dostrzeganie nowych funkcji przedmiotów skojarzonych wcześniej z jakimś innym celem. Rozwiązywanie nowych problemów wymaga często czasowego „zawieszenia” zaufania do dotychczasowych nawyków umysłowych, by w ten sposób nie ograniczać pełniejszego wglądu w aktualną sytuację, możliwości zobaczenia elementów problemu z nowej, „świeżej” perspektywy [22, s. 392-422]. W procesie pracy wysoko ceni się zdolność pracowników do **kreatywności**, czyli generowania nowych pomysłów, twórcze traktowanie każdego napotkanego przez nich problemu [5, s. 18-20].

4. Inteligencja pracowników a organizacja inteligentna

Dotychczasowa analiza ludzkiego myślenia i rozumowania jest uzasadniona w kontekście problematyki **inteligencji**. Termin „inteligencja” jest używany w odniesieniu zarówno do konkretnej jednostki, jak i do organizacji (organizacja inteligentna). Wśród psychologów istnieją znaczne rozbieżności w definiowaniu inteligencji, jednak większość z nich zgodnie zalicza do jej wskaźników umiejętności adaptacyjne do nowej sytuacji i zmiennych wymogów zadania, optymalne uczenie się lub wykorzystywanie doświadczenia i treningu oraz myślenie abstrakcyjne przy użyciu symboli i pojęć (por. [17]). Nie brakuje także zwolenników traktowania inteligencji w kategoriach wielu różnych zdolności, których ważność jest zdeterminowana kulturowo. Jednym z nich jest H. Gardner, który wymienia siedem inteligencji: zdolności językowe, zdolności logiczno-matematyczne, zdolności przestrzenne (orientacja przestrzenna), zdolności muzyczne, zdolności cielesno-kinestetyczne (płynność motoryczna, koordynacja ruchowa), zdolności interpersonalne (rozumienie innych) i intrapersonalne (rozumienie samego siebie) (za [22, s. 565]). Doświadczenie praktyczne i obserwacja wskazują, że w kulturze współczesnych organizacji najwyższymi cenione są dwie pierwsze z wymienionych oraz zdolności interpersonalne, ważne zwłaszcza w procesie uczenia się od innych i przekazywania własnej wiedzy.

Definicje pojęcia „**organizacja inteligentna**” nie zawsze jednoznacznie łączą inteligencję organizacji z inteligencją jej członków. Jako przykład może posłużyć definicja utożsamiająca organizację inteligentną z organizacją zdolną do rozpoznawania swojego otoczenia oraz optymalizowania swej struktury i repertuaru zachowań, zależnie od zachodzących w otoczeniu zmian, generującą określone zmiany korzystne dla swojego udziału w rynku [16]. Inteligencja przedsiębiorstwa traktowana jest jako sposób wykorzystywania przez nie szans i możliwości, umiejętność kombinowania czynników wytwórczych oraz kształtowania jego obecnej i przyszłej sytuacji [17]. W przytoczonych definicjach wyraźnie widoczne jest upodmiotowienie organizacji i przypisywanie jej cech analogicznych do tych, które charakteryzują inteligentnego człowieka. Tymczasem bardziej adekwatne wydaje się traktowanie organizacji inteligentnej jako tej, która „czyni użytek z inteligencji wszystkich swoich pracowników” [11, s. 18].

Nikt nie może kwestionować wartości inteligencji dla poszczególnych ludzi. Stanowi ona, wprawdzie nie jedyny, ale bardzo ważny, warunek przetrwania i podstawę sukcesu jednostki. Wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy inteligencję postrzega się w kategoriach kapitału, a nawet formułuje tezę, że w warunkach nasilonej konkurencji „konieczne jest maksymalne wykorzystanie każdej odrobiny inteligencji każdego pracownika” [21, s. 99].

5. Wiedza metapoznawcza w zarządzaniu wiedzą

Z punktu widzenia optymalnego funkcjonowania organizacji stanem pożądanym jest, by każdy z pracowników był ekspertem w obszarze swojej pracy. Dłate-

go warto wyeksponować fakt, że mistrzostwo wymaga nie tylko wiedzy specjalistycznej, ale przede wszystkim wiedzy metapoznawczej. Wiedza metapoznawcza to z jednej strony świadomość już posiadanej wiedzy (poziom rozumienia bieżących informacji o zadaniu, sytuacji, możliwych wyborach), z drugiej strony to samoocena pracownika w zakresie własnych możliwości rozwiązania problemu. Procesy metapoznawcze stanowią warunek kontrolowania własnej aktywności umysłowej. Dzięki nim ludzie mogą analizować to, czego się uczą i co starają się zrozumieć, czego jeszcze nie wiedzą, mogą przewidywać i sprawdzać rezultaty różnych strategii, oceniać własne postępy. Aktywizacja wiedzy metafizycznej prowadzi do:

- oceny własnych umiejętności, własnego stanu psychicznego i fizycznego oraz stanów innych osób zaangażowanych w realizację zadania;
- poszukiwania w pamięci różnych możliwych strategii działania i ich oceny;
- oceny, czy i jaką dana osoba posiada wiedzę i jak wiele jej jeszcze potrzebuje;
- oceny, jak dużo uwagi poświęcić napływającym informacjom.

W ten sposób krystalizuje się układ czterech zmiennych (osoba, wiedza o zadaniu, strategia i wrażliwość), który wpływa na jakość rozwiązywania problemów w organizacjach. Wiedza metapoznawcza przekłada się na właściwe działania, jeśli jest uzupełniona przez:

- świadomość rozsądnych celów poznawczych, stosowanych do podejmowania rozważnych działań;
- obranie produktywnych strategii przejścia od wiedzy do osiągnięcia celu;
- stosowanie samokontroli w czasie działania.

Badania nad metapoznaniem mają głębokie implikacje dla procesów zarządzania wiedzą. Uwzględnienie wiedzy metapoznawczej wymaga wykroczenia poza szczegółową wiedzę i umiejętności. Dysponujący nią pracownicy oraz kadra menedżerska muszą uświadomić sobie (i stale tę świadomość podtrzymywać), co wiedzą i co mogą zrobić, w którym miejscu sekwencji czynności się znajdują, kiedy należy zmodyfikować procedury, aby sprostać specyficznym wymaganiom problemu [22, s. 418]. W tej perspektywie zarządzanie wiedzą wymaga motywowania pracowników do podchodzenia do problemów z zastosowaniem analizy tego, co już wiedzą na temat problemów podobnych, do refleksji nad własnymi brakami w zakresie wiedzy oraz możliwych pozytywnych rozwiązań problemu. To również zachęcanie do samokontroli własnych postępów (lub ich braku), wykrywania niejasności we własnym myśleniu lub w źródłach informacji oraz rozpoznania zapotrzebowania na nowe informacje lub zasoby. W kontekście opisanych procesów mistrzostwo pracowników uwidacznia się w tym, że stają się oni własnymi nauczycielami i przejmują na siebie odpowiedzialność za samodzielne poszukiwanie wiedzy.

6. Wysiłek maksymalny czy optymalny, czyli o psychologicznych paradoksach w zarządzaniu wiedzą

Analiza bogatej literatury dotyczącej zarządzania, w tym zarządzania wiedzą, pozwala zauważyć, że często używane jest w niej słowo „maksymalny”. Maksy-

malna ma być efektywność, jakość, zaangażowanie. Maksymalna ma być także wiedza i świadomość jej ważności oraz doskonałość w jej gromadzeniu i przekazywaniu. Od tej maksymalizacji oczekiwań już tylko krok do specyficznego paradoksu: obniżenia się wszystkich wymienionych wyżej wskaźników i elementów pracy. Jednym z najważniejszych czynników obniżających jakość i efektywność pracy ludzi jest przeżywany przez nich **stres**. Pracownicy doświadczają go przede wszystkim na skutek subiektywnej oceny sytuacji zawodowej, w której się znajdują, jako przewyższającej ich aktualne możliwości. Istotnym elementem stresorodnym jest również **lęk przed oceną**. Bariera ta w sposób szczególny uwidacznia się w rozwiązywaniu problemów w organizacjach. Strach przed popełnieniem pomyłki, narażeniem się na krytykę czy wręcz śmieszność powoduje (często nieświadomie) uporczywe trzymanie się sprawdzonych wcześniej schematów i form myślenia oraz postawy konformistyczne [1, s. 39-43]. Nawet jeśli zakładamy, że mądry menedżer odrzuca krytykę w swoich relacjach z podwładnymi, minimalizując w ten sposób skalę doświadczanego przez nich stresu, wskazany problem jest nadal aktualny. Każda osoba rozwiązująca zadania w toku pracy zespołowej i zabierająca głos w obecności innych ludzi ma świadomość, że podlega ocenie. Ocena jest bowiem naturalnym elementem kontaktów międzyludzkich. I nawet wówczas, gdy efekt oceny jest dla człowieka pozytywny, sama świadomość bycia ocenianym jest źródłem znacznego dyskomfortu psychicznego dla większości pracowników. Nie likwiduje tego nawet dobra atmosfera w zespole i akceptujące nastawienie przełożonych. Zwłaszcza że, jak wskazują wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę [12], taka akceptująca, życzliwa, wspierająca postawa współpracowników w wielu przedsiębiorstwach jest zjawiskiem rzadkim.

Badania ankietowe przeprowadzone wśród 128 pracowników 32 średnich przedsiębiorstw działających na terenie Polski północno-wschodniej pozwoliły na sformułowanie wniosku, że w postawach pracowników wobec pracy dominują tendencje indywidualistyczne (53,1% badanej próby). Osoby badane, dokonując analizy korzyści wynikających z dzielenia się wiedzą, na pierwszym planie stawiają wartości osobiste, możliwość zaspokajania własnych potrzeb psychicznych: potrzeby uznania, prestiżu, przynależności do grupy, akceptacji, osiągnięć. W niewielkim stopniu identyfikują korzyści osobiste z korzyściami organizacji (3,1%). Konieczność czy perspektywa dzielenia się swoją wiedzą wzbudza u wielu z nich (33,6%) negatywne emocje, a ich źródłem jest rywalizacja między poszczególnymi pracownikami – wyraźnie dominująca nad współpracą. W badanych przedsiębiorstwach w zdecydowanej większości przypadków przełożeni nie budują kultury organizacji sprzyjającej wymianie wiedzy, nie uwzględniają tego elementu w procesie oceny pracowników, nie motywują ich do takich zachowań (82%) [12, s. 246-255]. Takie relacje interpersonalne w miejscu pracy śmiało można zaliczyć do istotnych czynników stresorodnych.

Stres, zwłaszcza intensywny lub chroniczny, to źródło problemów poznawczych i emocjonalnych, najpoważniejszy czynnik ryzyka wystąpienia wypalenia

zawodowego. A. Biela wskazuje na najgroźniejsze, i z punktu widzenia pracownika, i z punktu widzenia dobra organizacji, konsekwencje stresu i wypalenia:

- stadium intelektualne (człowiek działa jak przeciążony komputer: przestaje przyjmować i przetwarzać informacje, pojawiają się zaburzenia w sferze logicznego myślenia, w mowie i piśmie),
- stadium psychoemocjonalne (poczucie nudy, ucieczka w alkohol, narkotyki, leki, nadmierne wydatki, lekceważenie krytycznych terminów wykonywanych zadań, utrata poczucia ryzyka i odpowiedzialności),
- stadium duchowe (utrata wiary w fundamentalne zasady i wartości, podejmowanie tylko powierzchownych interakcji z innymi, zanik poczucia sensu życia, poczucie wewnętrznej pustki i martwoty) [2, s. 30-31].

Wymienione skutki stresu i wypalenia zawodowego są w wielu organizacjach lekceważone. W procesie zarządzania wciąż widoczne jest nastawienie na efekty i zyski z pominięciem humanistycznego podejścia do pracowników. Strategia przedsiębiorstw, by być „najlepszym i najsilniejszym” [7, s. 11], przekłada się bezpośrednio na taką samą strategię rozwoju zawodowego ich pracowników. „Teraz liczą się wyniki [...] a nie włożony wysiłek” [10, s. 301]. Ci, którzy okazują się zbyt słabi psychicznie, by przetrwać ciągłą atmosferę walki, presję czasu i odpowiedzialności, tracą zdrowie, nawet życie, lub tracą pracę, by ustąpić miejsca twardszym psychicznie lub mniej zmęczonym. Wraz z nimi odpływają z organizacji ich – często zdobywane latami – wiedza i doświadczenie.

7. Wnioski

W artykule wiele problemów przedstawiono ogólnikowo, traktując taką procedurę jako uzasadnioną wobec istnienia bardzo bogatej literatury szczegółowej, zarówno na temat zarządzania wiedzą jak i prezentowanych zagadnień psychologicznych. Psychologa cieszy eksponowanie doniosłej roli kapitału ludzkiego organizacji. Cieszy też docenianie roli wiedzy i dążenie do rozumienia procesu zarządzania wiedzą. Pojawia się jednak szereg zasadnych, zdaniem autorki, pytań:

1. Czy słusznie, gloryfikując znaczenie wiedzy, paradoksalnie nie pomniejsza się jej wartości, tak często utożsamiając ją ze zbiorem informacji? Nawet wprowadzanie klasyfikacji wiedzy (jawna, ukryta, cicha) nie rozwiązuje tego problemu.

2. Czy nadawanie organizacjom cech typowo ludzkich (inteligentna, ucząca się) nie prowadzi, paradoksalnie, do uprzedmiotawiania jej członków, czyli ludzi?

3. Czy organizacje XXI wieku mają być miejscem zarezerwowanym dla geniuszy i mistrzów? Jak odnajdą się w nich pracownicy przeciętnie uzdolnieni, borykający się z typowo ludzkimi słabościami emocjonalnymi, przeciętnie odporni na stres, a więc znakomita większość populacji?

4. Jak uczyć menedżerów rozpoznawania psychofizycznych ograniczeń możliwości człowieka, których nie da się „przeskoczyć” nawet przy najlepszej motywacji?

5. Jak uwrażliwić na etyczny kontekst zarządzania wiedzą, który bez wątpienia istnieje, a jest pomijany nawet przez wybitnych badaczy problemu?

6. Jak zbliżyć teorię zarządzania wiedzą do praktyki, która – jak wskazują przytoczone wyniki badań – daleka jest od podstawowych postulatów środowiska naukowego?

Literatura

- [1] Aronson E., *Człowiek – istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [2] Biela A., *Stres w pracy zawodowej: wybrane zagadnienia*, KUL, Lublin 1990.
- [3] Czapla A., *Organizacyjna relacja wiedzy i władzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M. Grudzewski, J. Merski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004.
- [4] Dolińska M., *Zarządzanie wiedzą w uczącej się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000 nr 4.
- [5] Glińska-Newis, *Twórcze rozwiązywanie problemów jako norma organizacyjna*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 9.
- [6] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Systemy zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy*, „Kwartalnik Naukowy Prometeusz” 2004, nr 3.
- [7] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Uwarunkowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M. Grudzewski, J. Merski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004.
- [8] Hryniewicz J. (red.), *Globalizacja, gospodarka oparta na wiedzy, socjologia organizacji i administracja publiczna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2003.
- [9] Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [10] Juchnowicz, *Profil pracownika wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M. Grudzewski, J. Merski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004.
- [11] Mikula B, Ziębicki B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5.
- [12] Moczyłowska J., *Psychologiczne bariery w zarządzaniu wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M. Grudzewski, J. Merski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004.
- [13] Olszak C.M., *Systemy informatyczne w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 4.
- [14] Ożyński A., *My i oni w procesie restrukturyzacji. Studium przypadku pracy zespołowej w polskich warunkach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.
- [15] Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [16] Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000.
- [17] Phares E.J., *Clinical Psychology. Concepts, Methods, and Professionals*, Homewood, Illinois, Dorsey 1984.
- [18] Rumelhart D.E., McClelland J.L., *Parallel Distributed Processing. Explorations the Microstructure of Cognition*, Cambridge, Massachusetts 1986.

- [19] Simon H., *Using Cognitive Science to Solve Human Problems*, Science and Public Seminar, Federation of Behavioral, Psychological and Cognitive Science, Washington 1985.
- [20] Szymura-Tyc M., *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3.
- [21] Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999.
- [22] Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

KNOWLEDGE MANAGEMENT – PSYCHOLOGICAL DILEMMAS

Summary

The research of the knowledge management process and its importance for the development of business companies and other institutions is the area where psychology is becoming a partner of the management science. The analysis of the most essential concepts for knowledge management such as knowledge, intelligence, the process of study, aspiration and motivation can prove this point.

The aim of this research is to present the psychological reflection on knowledge management as well as pointing out the dilemmas which can appear when adapt psychological perspective of this issue.

The report presents the synthesis of the psychological output in the field of the cognition process research especially thinking, reasoning and problem solving. The postulate of avoiding using the concept “knowledge” as well as its using instead of the concept “information” has been motivated. The necessity of taking into the consideration of employees’ psychological restrictions in the field of generating, processing and knowledge transfer. Results from the level of their intelligence and personality has been pointed. The need of linking knowledge management and organizational stress prevention has been emphasized.