

Wrocławskie Centrum
Transferu Technologii

Politechnika
Wrocławska

PRZEKŁADANIE WIEDZY NA DZIAŁANIA

Prof. dr hab. inż. Jan Koch

Politechnika Wroclawska
Wrocławskie Centrum Transferu Technologii



„ Kto przestaje się uczyć, jest stary. Czy ma dwadzieścia czy osiemdziesiąt lat

Henry Ford (1863 – 1947)

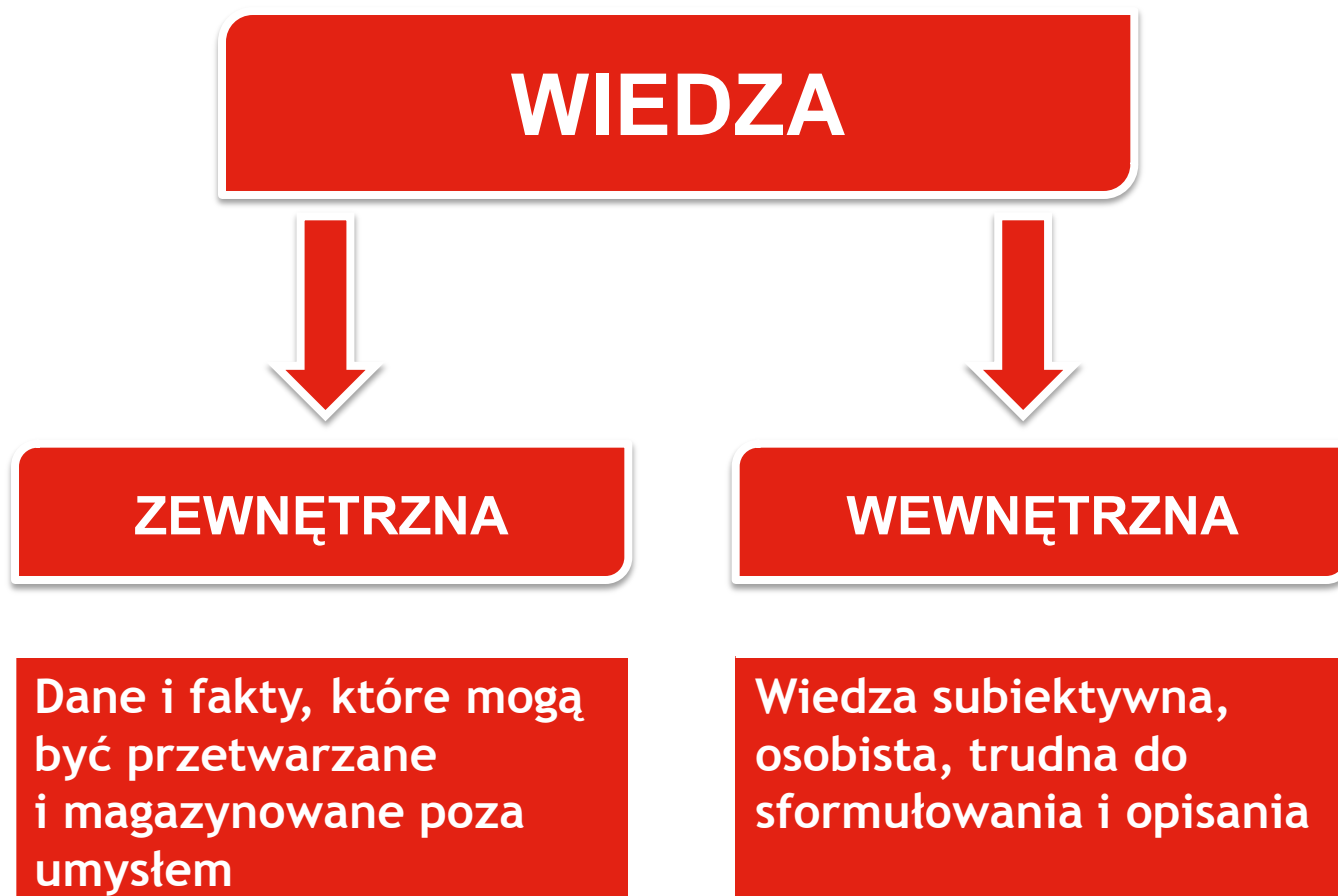


O wiedzy

- Wiedza to coś głęboko ludzkiego i nie istnieje poza człowiekiem.
Znana definicja mówi, że:

**WIEDZA TO OGÓŁ WIARYGODNYCH
INFORMACJI O RZECZYWISTOŚCI WRAZ
Z UMIEJĘTNOŚCIĄ ICH WYKORZYSTANIA**

Wiedza i jej znaczenie dla przedsiębiorstw



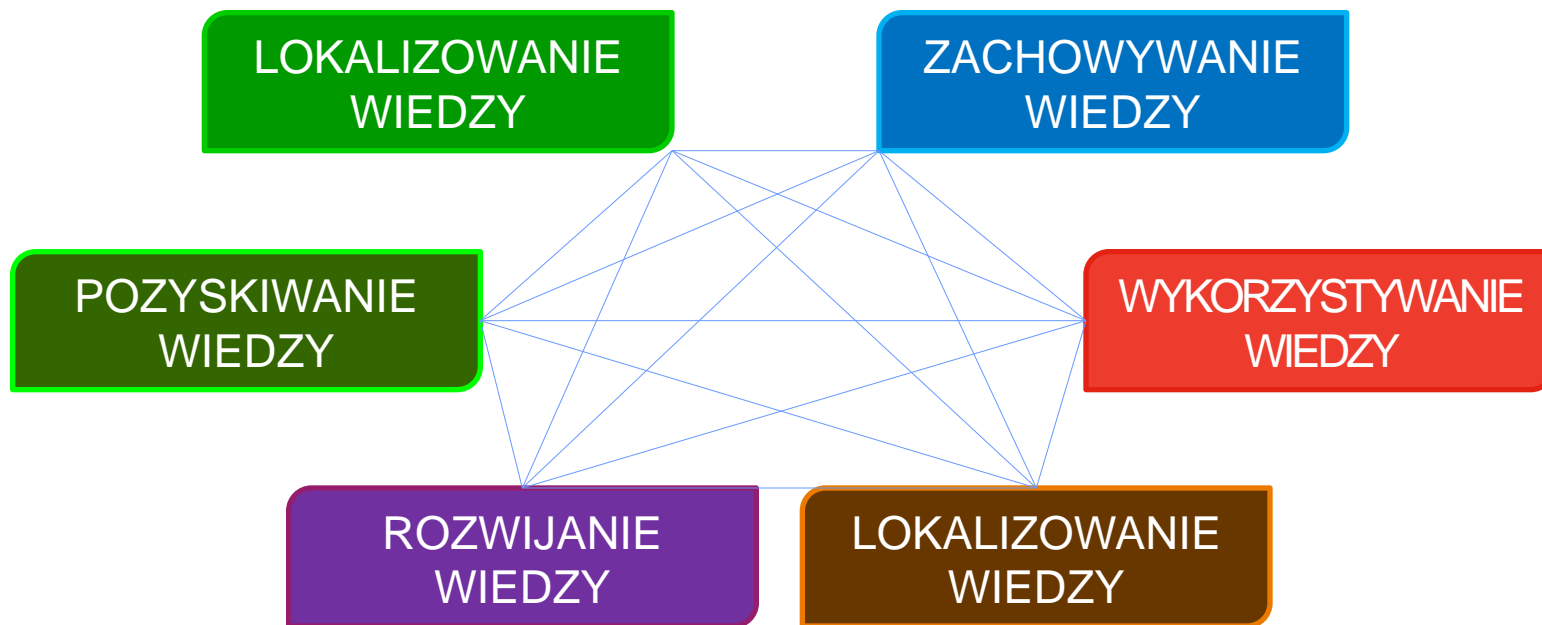


Typy wiedzy o przedsiębiorstwie

Wiedza o:

- produkcji
- procesie
- strukturach
- rynku
- kosztach
- itd.

Kluczowe procesy zarządzania wiedzą



Lokalizowanie wiedzy

W jaki sposób osiągnąć wewnętrzną i zewnętrzną przejrzystość posiadanych zasobów wiedzy?

- Lokalizowanie wiedzy zewnętrznej odbywa się na drodze opisu i analizy otoczenia firmy w zakresie dotyczącym wiedzy
- Zaskakująco wiele firm nie jest w stanie uzyskać klarownego obrazu danych, informacji i umiejętności, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych
- Brak przejrzystości w tym względzie prowadzi do niesprawności struktur, podejmowania nieuzasadnionych decyzji lub niepotrzebnego powielania danych



Pozyskiwanie wiedzy

Jakie zasoby wiedzy pozyskiwać z zewnątrz firmy?

- Znaczna część zasobów wiedzy każdego przedsiębiorstwa pochodzi ze źródeł zewnętrznych
- Są nimi wszelkie kontakty z klientami, dostawcami, konkurencją lub firmami partnerskimi
- Rzadko zdarza się jednak, by ten potencjał był w pełni wykorzystywany

Jak pozyskiwać wiedzę z zewnątrz firmy?

- Zakupienie - zatrudnienie zewnętrznych ekspertów lub przejęcie całych firm (charakteryzujących się dużym potencjałem innowacyjnym)

Rozwijanie wiedzy

W jaki sposób tworzyć specjalistyczną wiedzę?

- Rozwijanie wiedzy to proces uzupełniający pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz
- Obejmuje on:
 - Zdobywanie umiejętności
 - Projektowanie nowych produktów
 - Promowanie innowacji
 - Usprawnianie procesów
- Rozwojem wiedzy są także wszystkie działania kierownictwa zmierzające do wytworzenia możliwości, które dotychczas nie były dla firmy dostępne. Działania te wiążą się najczęściej z prowadzeniem badań rynkowych oraz przedsięwzięciami działu ds. badań i rozwoju (przy czym mogą być one prowadzone w innych działach)



Wykorzystywanie wiedzy

Istotą zarządzania wiedzą jest jej produktywne wykorzystywanie w procesie tworzenia zysku firmy.

Pomyślny przebieg etapów lokalizowania i udostępniania wiedzy - nawet gdy dotyczy wiedzy o istotnym znaczeniu - nie gwarantuje jej wykorzystania w organizacji.

- Istnieje wiele przeszkód w korzystaniu z zewnętrznych zasobów wiedzy
- Ważne jest więc pełne wykorzystanie zasobów intelektualnych firmy, takich jak patenty i licencje



Zachowywanie wiedzy

Pozyskanie wiedzy nie oznacza, że będzie ona dostępna przez cały czas funkcjonowania organizacji. Zdarza się, że ginie ona w procesach restrukturyzacji. Aby zachować wybrane informacje, dokumenty czy doświadczenia, należy uruchomić odpowiednie procesy zarządzania. Najważniejsze to:

- Selekcja
- ➔ Przechowywanie
- ➔ Aktualizacja danych

Bez tych działań firmy narażona jest na utratę cennych zasobów. Równie istotna jak zarządzanie jest techniczna strona podejmowanych w tym celu działań - właściwie wykorzystywanie różnych nośników danych i urządzeń służących do rejestracji danych



Przekładanie wiedzy na działanie

Rozbieżność między wiedzą a jej zastosowaniem jest dość powszechnym problemem bowiem wyniki osiągnane przez przedsiębiorstwo często zależą bardziej od tego czy i w jakim stopniu potrafimy przełożyć wiedzę na działanie, nazywa się to często „paradoksem działalności”.



Problemy przekładania wiedzy na działania

A. Najpierw „dlaczego” a potem „jak”

Wprowadzając określony proces musimy pamiętać, że każdy proces opiera się na ludziach i ich potrzebie zrozumienia tego, co będą robić, jaka jest ich rola i jaka jest filozofia firmy czyli dlaczego mają coś zrobić.



Problemy przekładania wiedzy na działania

B. Wiedza jest efektem działania i uczenia innych „jak”

Najlepszą metodą uczenia się jest próbowanie różnych sposobów, obserwowanie co działa, a co nie, wyciąganie wniosków i ponawianie prób. Metoda prób i błędów daje lepsze efekty niż doskonałe plany. Nauczanie innych jest ważnym sposobem zdobywania wiedzy.



Problemy przekładania wiedzy na działania

C. Działanie liczy się bardziej niż błyskotliwe plany i koncepcje.

W świecie mądre i nie mądre słowa zbyt często zastępują działanie. Zaczyna się wierzyć, że gdy odbyła się dyskusja, przeprowadzono stosowne analizy i decyzja została podjęta, to coś się stanie. Często nie jest to prawda i nic się nie stanie jeśli nie będzie „Działania”.



Problemy przekładania wiedzy na działania

D. Nie ma działania bez popełniania błędów.

Najważniejszym elementem budowania kultury działania jest reakcja w sytuacji gdy coś się nie udaje. Czy zapewnia się tzw. miękkie lądowanie czy też traktuje się niepowodzenia i błędy z taką surowością, że ludzie biorą wprawdzie udział w dyskusjach, naradach i analizach, ale nie podejmują działania w obawie przed porażką. Strach sprzyja powstawaniu rozbieżności między wiedzą a jej stosowaniem.



Strach sprzyja powstawaniu rozbieżności między wiedzą a jej stosowaniem

Nikt nie będzie próbował nowych rozwiązań jeśli w razie niepowodzenia „nagrodą” może być zniszczenie kariery zawodowej.

Aby wyeliminować strach i niechęć do działania należy:

- dawać ludziom druga i trzecią szansę,
- nie karać ludzi za to, że próbują robić coś nowego,
- uczyć się na błędach,
- pozbywać się ludzi, którzy upokarzają innych,
- mówić o niepowodzeniach, a zwłaszcza o tym czego one nauczyły



Zwalczajcie współzawodnictwo a nie siebie nawzajem

Istnieje błędne przekonanie, że skoro współzawodnictwo triumfuje jako system ekonomiczny, to również rywalizacja wewnątrz przedsiębiorstwa jest nadrzędnym sposobem zarządzania. Jest to jednak niewłaściwe zastosowanie analogii a wprowadzanie nagród, premii i uznania dla niewielkiej grupy pracowników sprawiają, że ludzie są do siebie wrogo nastawieni.



Złe systemy pomiaru wyników utrudniają ich właściwą ocenę

Podstawa dobrze zarządzanego przedsiębiorstwa jest zrozumiała dla wszystkich strategia oraz kilka kluczowych wskaźników, które są systematycznie śledzone. Ta prosta zasada jest jednak często ignorowana, a w firmach mnoży się różne wskaźniki, które zaciemniają obraz i utrudniają ocenę, co jest naprawdę ważne a co nie.



Problemy przekładania wiedzy na działania

E. Ważne jest co robią liderzy.

Problemy z przekładaniem wiedzy na działania nie polegają na tym, że w pewnych firmach pracują mądrzejsi, lepsi czy miłsi ludzie niż w innych. Istota problemu tkwi w systemach i procedurach zarządzania, które stosowane są na co dzień i które tworzą kulturę oceniającą budowanie i przekazywanie wiedzy.

Swoboda przedstawiania pomysłów

Wielu autorów publikacji biznesowych zgadza się co do tego, że jednym z najważniejszych warunków innowacyjności jest umożliwienie pracownikom przedstawienia własnych pomysłów.

- Dobre pomysły są niekiedy dławione przez kulturę organizacyjną, która nie dopuszcza żadnych zmian („Przecież zawsze tak było”. „Próbowaliśmy już podobnego rozwiązania, ale się nie sprawdziło”).
- Wynika to stąd, że o wiele łatwiej jest odrzucić nowatorski pomysł, niż trudzić się wprowadzaniem go w życie. Są jednak firmy, które zwracają uwagę na ten problem i po pierwsze, chronią innowacje, a po drugie, wprowadzają je w życie bądź to za pomocą własnych środków, bądź środków pozyskanych od bogatych sponsorów.

PRZYKŁAD: IBM, aby zabezpieczyć nowatorskie pomysły przed odrzuceniem, wprowadza je w oddziałach odizolowanych od centrali firmy.



Czas na myślenie

- Myślenie zajmuje czas. W codziennej pracy często brakuje go nawet na wywiązanie się ze swych podstawowych obowiązków. W tej atmosferze trudno o innowacyjność i pomysłowość.
- Dlatego ważne jest jednak, aby pracownicy zwolnili czasem tempo, przerwali rutynowe czynności i mogli zastanowić się wspólnie nad projektami długofalowymi (Kirsch 1992, s. 82 i nast.).

Zgodność interesów

- Projekt wybrany osobiście jest zwykle realizowany z większym zaangażowaniem, niż projekt narzucony odgórnie
- Zdarza się, że pracownicy o wysokich kwalifikacjach, obdarzeni zdolnością kreatywnego myślenia wkładają wiele pracy w swoje projekty, a kiedy z jakichś powodów firma wycofuje się z finansowania - nie potrafią ich porzucić. Kontynuują je więc, ale w tajemnicy.
- Zdarza się także, że te zaniechane projekty prowadzą do przełomowych odkryć. Jeśli organizacja umie godzić swoje cele w zakresie rozwijania wiedzy z celami pracowników, tworzy dobre warunki dla rozwoju ich osobistego zaangażowania



Tolerowanie błędów

- Na atmosferę towarzyszącą kreatywności na również wpływ sposób, w jaki kierownictwo reaguje na błędy popełniane przez pracowników
- Kultury organizacyjne, w których za wszelką cenę unika się błędów, nie sprzyjają innowacyjności - błędzenie jest bowiem nieodłączną częścią poszukiwania nowej drogi
- Jeśli błędy nie będą traktowane jak niepowodzenia, ale jak cena płacona za odkrycie lepszego rozwiązania, pracownicy będą bardziej skłonni do poszukiwań
- Tolerowanie błędów sprzyja innowacyjności, jednak tylko pod warunkiem, że jest praktyką długotrwałą i otwarcie promowaną. W przeciwnym razie pracownicy odbierają komunikat o sprzecznej treści: „Można popełniać błędy, ale nic dobrego z tego dla was nie wyniknie”



Propozycje pracowników

- Zachęcanie pracowników do przedstawiania własnych propozycji może przybierać rozmaite formy
- W wielu firmach powstają odrębne jednostki odpowiedzialne za ocenianie sugestii pracowników i wynagradzanie ich za nie
- Jednak skuteczność metody jest przede wszystkim uzależniona od jej dostosowania do specyfiki firmy



Zabójcy pomysłów (1)

- Teoretycznie może to być słuszne, ale ...
- Tak jeszcze nigdy tego nie robiliśmy
- Za bardzo modne
- Za niemodne
- Zbyt akademickie
- Czy chce Pan wziąć odpowiedzialność za to?
- To znane jest od dawna
- Zbyt drogie
- Komu coś takiego przyszło na myśl?
- Z doświadczenia mogę powiedzieć, że to się nie powiedzie
- Przez 20 lat było to dobre a teraz nagle jest to złe?
- Na to jesteśmy zbyt mali
- Na to jesteśmy zbyt duzi



Zabójcy pomysłów (2)

- Co pomyślą o tym nasi klienci
- Może pomówmy o tym innym razem
- Do tego musimy powołać komisję
- Klienci tego nie chcą
- Technicznie nie do przeprowadzenia...
- Tego kierownictwo nie zaakceptuje
- Na razie poczekajmy
- Do tego nie jesteśmy powołani
- Trzeba to wpierw zbadać
- Nie mamy dostatecznie dużo personelu
- Jeśli to takie dobre, to dlaczego nikt inny tego nie robi?
- Na to zadanie nie mamy czasu
- Oczywiście Pan wie to lepiej
- Pan nie widzi problemu



Pomysł jest nową kombinacją starych elementów

Nie ma nowych elementów.
Są tylko nowe kombinacje

GORDON DRYDEN, "Out Of The Red", William Collins, Auckland, New Zealand.



Czy kiedyś o tym pomyślałeś?

- Cała literatura napisana we współczesnym języku angielskim składa się z różnych zestawień zaledwie **dwudziestu sześciu liter**
- Wszystkie obrazy na świecie są kombinacjami zaledwie **trzech podstawowych kolorów**
- Cała muzyka jest kompozycją co najwyżej **dwunastu nut**
- Wszelkie znane nam liczby składają się z zaledwie **dziesięciu symboli**
- Niezwykle skomplikowane obliczenia komputerowe dokonywane są za pomocą układów **dwóch elementów**

Dlatego, ilekroć wspominamy o czymś „nowym”, mówimy w istocie o nowatorskim ułożeniu istniejących już elementów.



Dziękuję za uwagę!

Prof. dr hab. inż. Jan Koch

Dyrektor

Wrocławskie Centrum Transferu Technologii

Ul. Smoluchowskiego 48, 50-372 Wrocław

www.wctt.pl