

# Arkadiusz Potocki

---

## Znaczenie zespołowych metod generowania i wykorzystania wiedzy w organizacji

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 549-555

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ARKADIUSZ POTOCKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## ZNACZENIE ZESPOŁOWYCH METOD GENEROWANIA I WYKORZYSTANIA WIEDZY W ORGANIZACJI

### Wprowadzenie

Podstawowym warunkiem konkurencyjności organizacji jest innowacyjność rozumiana jako proces ciągłych zmian przyczyniających się do zdecydowanie lepszego funkcjonowania całej organizacji lub jej jednostki zarówno w jej wnętrzu, jak w relacjach z otoczeniem. Przy czym chodzi tu o szeroko rozumiane innowacje. Są one „produktem” zasobów wiedzy w organizacji, kreatywności pracowników i przełożenia wiedzy na praktyczne zastosowanie pomysłów w praktyce działania. Mówiąc o kreatywności, mamy na myśli zdolność pracowników do tworzenia czegoś nowego, wcześniej niestosowanego. *Kreatywność polega na kojarzeniu wiedzy z różnych dziedzin do tworzenia nowych myśli*<sup>1</sup>. Efektem kreatywności jest innowacyjność według schumpeterowskiego ujęcia, to *wprowadzenie nowych produktów, nowych metod produkcji, znalezienie nowych rynków, zdobycie nowych surowców oraz wprowadzenie nowej organizacji*<sup>2</sup>.

Stąd paradygmatem współczesnego zarządzania jest generowanie i maksymalne wykorzystanie wiedzy. Przy czym z jednej strony chodzi o zasoby wiedzy już istniejącej, z drugiej zaś wykorzystanie jej do wygenerowania nowej wiedzy. Jednak nasuwa się pytanie: czy najważniejsza jest wiedza indywidualnego pracownika i jej przełożenie na pomysły usprawnień lub innowacje, czy też wiedza grupy

---

<sup>1</sup> M.A.West: *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 12.

<sup>2</sup> M. Dworczak, R. Szlaska: *Zarządzanie innowacjami: wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 74.

osób rozwiązujących określone problemy zarządzania. Tu należy nawiązać do innego współczesnego paradygmatu zarządzania, tj. do pracy zespołowej. Można przyjąć za pewnik, że praca grupowa i zespołowa jest o wiele efektywniejsza od pracy pojedynczych, nawet wysokiej klasy specjalistów. Jak podkreślają J.R. Katzenbach i D.K. Smith: *w każdej sytuacji, w której niezbędne jest połączenie różnorodnych umiejętności, doświadczeń i poglądów, zespół osiąga lepsze wyniki niż zbiór jednostek, których działanie jest ograniczone obowiązkami zawodowymi przypisanymi do poszczególnych stanowisk*<sup>3</sup>. Dowodzą tego także klasyczne już wyniki badań A. Dreveta, M. Fustiera i A. Kauffmana.

Przyjmując, że istnieje logiczna relacja: wiedza → kreatywność (pomysły usprawnień) → innowacje (zmiany organizacyjne), można wskazać przynajmniej na dwie rodziny metod organizacji i zarządzania wyraźnie wspomagające rozwój i wykorzystanie wiedzy w organizacji. Są nimi metody komunikacji nakierowane na generowanie i dzielenie się wiedzą i metody heurystyczne (inwentyczne). Należy przy tym zgodzić się z poglądem M. Brzezińskiego (2009), że: *kreatywność i innowacje to nakładające się na siebie struktury pomiędzy dwoma etapami procesu twórczego: fazą generowania idei i fazą ich wdrażania*<sup>4</sup>.

## 1. Pięciofazowy model nakierowany na generowanie i dzielenie się wiedzą

### I. Nonaki i H. Takeuchiego

Jest to zdaniem jego twórców model idealny, uwzględniający czynnik czasu<sup>5</sup>. Metoda obejmuje następujące fazy:

- dzielenie się wiedzą ukrytą,
- szukanie pomysłów,
- potwierdzanie pomysłów,
- budowanie wzorca,
- wyrównywanie poziomów wiedzy<sup>6</sup>.

Autorzy metody za punkt wyjścia przyjmują, że wiedza w organizacji nie tworzy się sama. Tworzy się w umysłach pracowników przez doświadczenie i rzadko jest przekazywana, często trudna do wyrażenia słowami. Upowszechnienie wiedzy ukrytej u wielu specjalistów zatrudnionych w organizacji jest podstawowym działaniem na drodze generowania dzielenia się i wykorzystania wiedzy. Leczą pra-

---

<sup>3</sup> J.R. Katzenbach, D.K. Smith: *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 26.

<sup>4</sup> M. Brzeziński: *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 36.

<sup>5</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 110.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 110–111.

cownicy jako nośnicy wiedzy ukrytej mają różne przygotowanie zawodowe, różne perspektywy pracy i motywy działania. Dlatego należy stworzyć klimat pozwalający na powstawanie wzajemnego zaufania. Ono doprowadzi do wspólnoty emocji i podobne patrzenie na organizację, w konsekwencji ukształtuje wspólne sposoby myślenia. Aby upowszechnianie mogło mieć miejsce i było skuteczne, niezbędna jest tzw. strefa kontaktu. Taką idealną strefą są wspólnoty praktyków i samodzielnie organizujące się zespoły, złożone zwłaszcza z pracowników z różnych komórek organizacyjnych, wspólnie rozwiązujących określony problem organizacyjny (zespoły interdyscyplinarne).

Drugi etap to szukanie pomysłów. Występuje tu intensywna reakcja pomiędzy wiedzą dostępną a ukrytą. Członkowie zespołów zadaniowych dyskutują, dedukują i w drodze dialogu tworzą zespołowo pomysły. Każdy z członków zespołu ma własny sposób myślenia o problemie, a to pozwala spojrzeć na niego z różnych perspektyw.

Kolejna faza to potwierdzanie pomysłu. Nowy pomysł jest przez pojedynczych pracowników, jak i cały zespół sprawdzony pod względem prawdziwości. Sprawdzanie to obejmuje ocenianie, czy nowy pomysł jest korzystny dla organizacji. Typowymi kryteriami potwierdzania są koszty, skala zysku i stopień, w jakim produkt wynikający z tego pomysłu przyczyni się rozwojowi przedsiębiorstwa.

W czwartym etapie potwierdzona koncepcja zostaje rozszerzona na coś bardziej konkretnego, czyli wzorzec. W sytuacji projektowania nowego produktu takim wzorcem może być prototyp. W innych przypadkach wzorzec jest czymś co jest połączeniem nowej wiedzy z wiedzą już istniejącą. Wsparciem tego procesu jest komunikowanie się, które w niektórych przypadkach winno doprowadzić do redundancji wiedzy na temat określonego problemu.

Metodę (model) zamyka faza wyrównywania wiedzy. Pomysł, który został potwierdzony i odwzorowany: *przenoszony jest następnie w stronę nowego cyklu tworzenia wiedzy, na innym już pięttrze ontologicznym. Ten integracyjny i spiralny proces, który nazywamy wyrównywaniem wiedzy między poziomami, ma miejsce w wymiarze zarówno wewnątrz organizacyjnym, jak i międzyorganizacyjnym*<sup>7</sup>.

W ramach organizacji nowa wiedza rozpowszechnia się horyzontalnie i wertrykalnie. W wymiarze międzyorganizacyjnym nowa wiedza poprzez dynamiczne interakcje przenika do organizacji zewnętrznych, takich jak dostawcy, odbiorcy, konkurenci. Jak podkreślają autorzy, dla powodzenia tej fazy niezbędna jest taka autonomia każdej jednostki, która pozwala jej swobodnie czerpać wiedzę powstającą gdzieś indziej i wykorzystywać ją na swoim obszarze działania.

---

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 115.

## 2. Dwie metody heurystyczne wspomagające generowanie pomysłów usprawnień organizacyjnych

### 2.1. Metoda Gordona–Little'a

Jest ona odmianą burzy mózgów i została opracowana przez W. Gordona podczas konsultingu na rzecz firmy A.D. Little. W trakcie wielokrotnych zastosowań klasycznej burzy mózgów w praktyce gospodarczej W. Gordon zauważył, że członkowie zespołów usprawniających często poszukują rozwiązań idealnych lub oczywistych i w momencie, gdy takie znajdą, zaprzestają dalszych twórczych poszukiwań. Dlatego etapy w tej technice są odmienne niż w konwencjonalnej metodzie. Rozróżnia się cztery następujące etapy:

- Przedstaw problem w formie abstrakcyjnej.
- Dokonaj kilkakrotnie redefinicji problemu, sprowadzając go do mniej abstrakcyjnej formy.
- Odkryj przed grupą rzeczywisty problem.
- Wykorzystaj istniejące pomysły jako stymulację do znalezienia praktycznych rozwiązań danego problemu<sup>8</sup>.

W etapie pierwszym problem zostaje zaprezentowany w formie abstrakcyjnej i prosi się członków zespołu o propozycje pomysłów rozwiązania tego wyszukanego problemu.

Kolejny krok polega na tym, że w trakcie generowania nowych pomysłów prowadzący sesję ujawnia stopniowo informacje dotyczące faktycznego problemu.

W trzecim etapie przewodniczący obrad odkrywa przed zespołem faktyczny problem.

W ostatniej fazie, wykorzystując istniejące pomysły jako stymulację, zespół tworzy pomysły związane bezpośrednio z rzeczywistym problemem.

Metoda jest interesująca, ale stosunkowo trudna przede wszystkim dla prowadzącego sesję. Zaletą metody jest to, że uwalnia od dotychczasowego rozwiązania jakiegoś procesu i może owocować wielce oryginalnymi propozycjami rozwiązań. Wadą jest to, iż tworzenie wersji abstrakcyjnych dla problemu może niestety owocować mniejszą liczbą pomysłów.

### 2.2. Metoda kruszenia

Przyzwyczajenia i rutyna powodują, że pracownicy organizacji na wiele procesów patrzą jak na coś, co nie może inaczej przebiegać. Takie zakodowanie w pamięci tych procesów wyklucza u pracowników możliwości zmian. Z tego powodu w wielu organizacjach należy znaleźć sposób, aby to coś niezmiennego zakwestionować. Jak podkreśla Z. Martyniak, owo zakwestionowanie to „kruszenie”

---

<sup>8</sup> T. Proctor: *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 135.

rozwiązań tradycyjnych, zwyczajowych, zastanych. Zastosowanie odpowiedniej metody inwencyjnej ma na celu pozwolić na wygenerowanie pomysłów, jak np. zmienić dotychczasowe zastosowanie, przedmiotu, wyrobu, podzespołu, metody itp.<sup>9</sup> Właśnie do tego służy metoda kruszenia. Daje ona doskonale wyniki w zakresie analizy i „rozłożenia” przeszłości dotyczącej wyrobów, procesów wytwórczych, administracyjno-biurowych, technologii, w sumie różnych rozwiązań z przeszłości i terażniejszości. Dotyczy to także tradycji, przyzwyczajzeń i rutynowego spojrzenia na funkcjonowanie organizacji. Ideą metody jest szukanie pomysłów mających na celu „usunięcie staroci” i jak na ich miejsce wprowadzić coś nowego, udoskonalonego, czy wręcz jak dokonać adaptacji dotychczasowych rozwiązań problemu w nowej sytuacji. *W przypadku obiektu projektowego, który jeszcze nie istnieje, wskazane jest zbudowanie (przynajmniej w myśli) modelu prototypu, poddanie go kruszeniu, a następnie doskonalenie obiektu nowo projektowanego*<sup>10</sup>. Wszystko wykonywane jest przez zespół, który poprzez udzielanie odpowiedzi na różne pytania stara się dojść do nowych rozwiązań drogą: zwiększyć, zmniejszyć, połączyć, rozłączyć, zmodyfikować, kombinować, odwrócić, zreorganizować, zamienić itd. Zestaw pytań kruszących zależy od rozwiązywanego problemu, jego złożoności. Oczywiście zależy też od interdyscyplinarności zespołu, który go rozwiązuje, i zasobów wiedzy spersonalizowanej. Taki przykładowy zestaw pytań i sugestii uniwersalnych podaje J.D. Antoszkiewicz<sup>11</sup>. W konkretnych przypadkach można je wykorzystać poprzez modyfikacje lub uzupełnienia.

Jak dodaje J.D. Antoszkiewicz, zestaw pytań kruszących ma charakter uzupełniający, destrukcyjny, budujący, tworzący nowe wartości i w efekcie naprowadzający na modyfikacje i tworzenie czegoś nowego, wspanialszego, bardziej użytecznego, tańszego. *Nie należy odpowiadać na wszystkie pytania, lecz tylko na te, które sugerują interesujące odpowiedzi*<sup>12</sup>. Procedura odpowiedzi jest trudna, wymaga cierpliwości, jednak owocuje rozbudzoną wyobraźnią, a następnie interesującymi pomysłami i innowacjami. Kruszenie ma tylko wtedy sens, gdy można jednocześnie coś zasugerować i opracować środki naprawcze. Wtedy zestaw pytań kruszących zmienia swój charakter z destrukcyjnego, rozkładającego, rozkruszającego, na budujący, rozwijający i konstrukcyjny, w konsekwencji naprowadzający na nowy obiekt, który oczywiście także może być poddany kruszeniu<sup>13</sup>.

G. Łasiński w kreowaniu nowych rozwiązań w trakcie kruszenia sugeruje stosowanie tych samych zasad co w burzy mózgów, np.:

1. Nie krytykuj zgłaszanych wad przedmiotu lub sytuacji.

---

<sup>9</sup> Z. Martyniak: *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s. 24.

<sup>10</sup> J.D. Antoszkiewicz: *Rozwiązywanie problemów firmy*, Potext, Warszawa 1998, s. 113.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 113–114.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 114.

<sup>13</sup> J.D. Antoszkiewicz: *Innowacje w firmie*, Potext, Warszawa 2008, s. 16.

2. Im więcej, tym lepiej, ponieważ liczba wad przekłada się na jakość krytyki.
3. Uzupełniaj wcześniej zgłoszone wady<sup>14</sup>.

Totalna krytyka wad zdaniem G. Łasińskiego winna być intensywna, ale może trwać maksymalnie 30 minut, aby nie dopuścić do znużenia uczestników grupy rozwiązującej problem. Dla ułatwienia procesu poszukiwania wyższej jakości wady można pogrupować na kilka kategorii i odpowiednio do nich stosować twórcze rozwiązanie. Oto przykładowy zestaw wad:

- wady trywialne, łatwe do usunięcia natychmiast i bez konieczności twórczego myślenia,
- wady nietrywialnie, choć oczywiste, są możliwe do usunięcia pod warunkiem posiadania odpowiednich środków finansowych lub organizacyjnych,
- wady ukryte, z których nie zdawaliśmy sobie sprawy i których usunięcie wymaga twórczości oraz myślenia produktywnego,
- wady urojone, mniemające w zasadzie znaczenia<sup>15</sup>.

Mimo że metoda kruszenia służy do racjonalizacji wyrobów, to zakres jej zastosowań może być dużo szerszy, wręcz może mieć uniwersalne zastosowanie: od rozstrzygnięcia kwestii naukowych, tworzenia innowacji zarządczych po rozwiązywanie problemów codziennego życia konkretnych ludzi.

## Podsumowanie

Jak wynika z treści powyższego opracowania zarządzanie wiedzą wymaga praktycznego stosowania wielu nowych, ale i konwencjonalnych metod zarządzania. Tu preferowane są metody bazujące na zespołowym poziomie wiedzy, który czerpie nie tylko z poziomu indywidualnego, ale daje także szanse poprzez zespołowe twórcze rozwiązywanie problemów na generowanie pomysłów usprawnień, a zwłaszcza innowacji. To jest szansa nie tylko na trwanie, ale i rozwój organizacji w warunkach wysokiej konkurencji.

## Literatura

1. Antoszkiewicz J.D.: *Rozwiązywanie problemów firmy*, Potext, Warszawa 1998.
2. Antoszkiewicz J.D.: *Innowacje w firmie*, Potext, Warszawa 2008.

---

<sup>14</sup> G. Łasiński: *Rozwiązywanie problemów w organizacji: moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa 2007, s. 46.

<sup>15</sup> *Ibidem* s. 46–47.

3. Brzeziński M.: *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
4. Drevet A., Fustier M., Kauffman A.: *Inwentyka. Metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, WNT, Warszawa 1975.
5. Dworcak M., Szlasa R.: *Zarządzanie innowacjami: wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
6. Katzenbach J.R., Smith D.K.: *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
7. Łasiński G.: *Rozwiązywanie problemów w organizacji: moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa 2007.
8. Martyniak Z.: *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
9. Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
10. Parker G.: *Zespoły interdyscyplinarne*, MT&DC Management Training & Development Center, Warszawa 2007.
11. Proctor T.: *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
12. West M.A.: *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

## **SELECTED GROUP METHODS OF GENERATION AND USES OF KNOWLEDGE IN ORGANISATIONS**

### **Summary**

Modern management is based on the use of existing knowledge, generating new knowledge and then its transformation into innovation. The article emphasizes the collaborative form of generation and use of knowledge in the organization. Presented I. Nonaka's and H. Takeuchi's five steps relatively new model for process of organizational knowledge creation. Assuming that is the logical consequence: knowledge /creativity/ innovation incorporated into this process heuristic methods and among them the Gordon-Little's and "method for crushing".

*Translated by Arkadiusz Potocki*