

Tomasz LIPCZYŃSKI

ETYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

ETHICAL ASPECTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Katedra Inżynierii Systemów Informacyjnych, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, ul. Żołnierska 49, 71-210 Szczecin, e-mail: tlipczynski@wi.zut.edu.pl

Summary. Knowledge management is seen as a process that has a positive effect on the functioning of the organization, achieve competitive advantage and rapid response to changes in the business environment. However, there may be occasions when the management expertise will be exposed to conflicts arising from the contradictory demands of intellectual property rights and individual privacy and the need to protect sensitive data for the organization or being important for national security. Knowledge is often distorted, liquidated or appropriated for personal reasons or organizational. This article describes the ethical paradoxes of knowledge management.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedza, paradygmat zarządzania wiedza, etyka, paradoksy etyczne zarządzania wiedzą.

Key words: knowledge management, knowledge management paradigm, ethics, ethical paradoxes of knowledge management.

WSTĘP

Wiedza stała się jedną z najważniejszych sił decydujących o sukcesie firmy. Inteligentne organizacje uznają, że wiedza jest wartością, która rośnie wraz z upływem czasu i daje organizacji możliwość ciągłych innowacji (Gupta i in. 2000). Często przyjmuje się, że wiedza jest jednym z zasobów, który zapewnia trwałą przewagę konkurencyjną.

Jednak wiedza jako taka nie będzie mieć wiele wartości dla organizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej, jeżeli nie będzie użyta w określony sposób Choi i in. (2008). Współczesne organizacje starają się zatrudniać „umysły, a nie ręce”, tak aby w pełni wykorzystać wartość wiedzy. W przeciwieństwie do informacji przechowywanych w bibliotece lub na twardym dysku komputera osoba, która „wie”, posiada informacje i jest w stanie wykorzystać je w sposób kreatywny podczas rozwiązywania problemów. Styhre (2002) twierdzi, że „wiedza jest pozostałością myślenia” i jako taka nie jest łatwa do przechowania, a więc jest nieskuteczna, jeśli nie jest używana.

Zarządzanie wiedzą (z ang. *knowledge management*, KM) jako obszar naukowo-badawczy wyłonił się z downsizingu i postępu technologicznego (Martensson 2000). Downsizing jest popularną strategią opierającą się często na redukcji zatrudnienia w celu zwiększenia zysków. Jednakże takie działania mogą narazić organizację na utratę cennych pracowników, a wraz z nimi informacji, wiedzy oraz doświadczenia, jakie posiadają. Identyfikacja potrzeby,

aby uchwycić, zarządzać i dzielić się wiedzą, pozwoliła na powstanie zarządzania wiedzą jako strategii służącej przechowywaniu i utrzymaniu wiedzy pracowników dla przyszłego dobra firmy. Zarządzanie wiedzą jest próbą radzenia sobie z eksplozją informacji i wykorzystaniem jej do poszerzenia wiedzy w miejscu pracy.

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania wiedzą dominuje pogląd, iż KM umożliwia organizacjom zdobywanie i udostępnianie niezbędnej wiedzy, przy założeniu, że będzie ona gromadzona i rozpowszechniana w odpowiedni sposób, prowadzący do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji, ulepszenia procesów decyzyjnych i ochrony własności intelektualnej. To wyidealizowane podejście, nazywane często nirwaną zarządzania wiedzą (Alter 2006), koncentruje się jedynie na zaletach KM, rzadko uwzględniając tzw. ciemną stronę zarządzania wiedzą, w której wiedza może być zniekształcona, „zdużona” lub przywłaszczona z powodów osobistych lub organizacyjnych (Land 2004).

Niniejsze opracowanie ma na celu ukazanie konfliktu między paradygmatami zarządzania wiedzą a kwestiami etycznymi, takimi jak wolność informacji, prywatność danych, ochrona własności intelektualnej i kapitału intelektualnego organizacji.

PARADYGMAT ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Zarządzanie wiedzą jest często definiowane w kategoriach pomagających organizacjom znaleźć, wybrać, organizować, upowszechnić i przenosić ważne informacje, wiedzę i doświadczenie niezbędne do działań, takich jak rozwiązywanie problemów, dynamiczna nauka, planowanie strategiczne i podejmowanie decyzji (Gupta i in. 2000). Jest to proces, w którym wiedza i doświadczenie są częścią pamięci organizacyjnej i jako taka są zachowane, katalogowane i rozpowszechniane. Alter (2006) rozpatruje zarządzanie wiedzą jako proces nabycia, utrzymania i wykorzystania wiedzy. Wydaje się, że zarządzanie wiedzą jest częścią koncepcji kapitału intelektualnego, w szczególności zarządzania kapitałem intelektualnym kontrolowanym przez organizację (Martensson 2000).

Paradygmat zarządzania wiedzą opiera się na trzech filarach omówionych poniżej.

Przewaga konkurencyjna

Wiedza jest atutem organizacji i podstawowym źródłem wspomagającym zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Istotą firmy w dzisiejszej gospodarce jest jej zdolność do tworzenia, transferu, integracji, ochrony i wykorzystania zasobów wiedzy. Wiedza stanowi podstawę kompetencji firmy, a kompetencje te stanowią podstawę oferty produktów i usług firmy w rynku. Zarządzanie wiedzą jest ważnym i niezbędnym czynnikiem służącym przetrwaniu organizacji, utrzymaniu jej siły konkurencyjnej, a także wyższej wydajności i elastyczności (Martensson 2000). Dobre wykorzystanie wiedzy pomaga organizacjom dostarczać innowacyjne produkty i kreatywne usługi (Gupta i in. 2000). Organizacje muszą wykorzystywać swoją wiedzę, chcąc być konkurencyjnymi i innowacyjnymi; można to osiągnąć dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu kompetencji i doświadczenia pracowników (Martensson 2000).

Znaj swoją wiedzę

Ten paradygmat zarządzania wiedzą odnosi się do zbiorowej wiedzy firmy, a tym samym pomaga organizacjom „[...] poznać, co naprawdę wiedzą” (Martensson 2000, s. 215). Wskaźnikami, które świadczą o zdolności organizacji do tworzenia, rozpowszechniania i stosowania wiedzy, są:

- przekonania menedżerów nt. wartości, celów i roli wiedzy;
- tworzenie, rozpowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy w firmie;
- rodzaj strategicznych i handlowych zalet zarządzania wiedzą;
- dojrzałość systemów wiedzy w firmie (Gupta i in. 2000).

Wyodrębnienie wiedzy „cichej” i przekształcenie jej w wiedzę „wyraźną”

Innym sposobem opisanie wiedzy jest rozróżnienie między wiedzą „cichą” a wiedzą „wyraźną” (Baskerville i Dulipovici 2006). Wiedza „cicha” umiejscowiona jest w ludzkim umyśle, przejawia się w zachowaniach, jest niewerbalna i intuicyjna, rozwija się z interakcji ludzi oraz wymaga umiejętności i praktyki (Martensson 2000). Wiedza „wyraźna” jest udokumentowana i publiczna, ma ustaloną zawartość i wyraża się w jakiejś formie pisemnej lub ustnej.

Jednym z założeń zarządzania wiedzą jest takie wyodrębnienie wiedzy „cichej”, by można było skutecznie przenieść ją do obszaru wiedzy „wyraźnej” i ponownie zastosować.

DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ

Gospodarka oparta na wiedzy jest „gospodarką dzielenia” (Styhre 2002, s.228), w związku z czym dzielenie się wiedzą jest ważną zdolnością organizacji. Wartość wiedzy może zostać oceniona tylko przez pryzmat skutecznego przenoszenia jej między ludźmi i organizacjami (Gupta i in. 2000). Jest to „niezwykła substancja” i, w przeciwieństwie do innych zasobów, większość form wiedzy rośnie, zamiast maleć, w miarę używania. Styhre (2002) pisze: „Wiedza jest w ciągłym stanie tworzenia, zmian i modyfikacji” (s. 229).

Udostępnianie wiedzy i umiejętności pracownika umożliwia zainicjowanie procesu wzajemnego uczenia się i przyczynia się do wzrostu poziomu innowacyjności organizacji. Dlatego ważne jest, aby zrozumieć, jak ludzie dzielą się wiedzą w swoich grupach, jednostkach organizacyjnych czy pomiędzy różnymi poziomami hierarchii (Choi i in. 2008). Zarządzanie wiedzą powinno ułatwiać znalezienie ludzi na podstawie ich umiejętności i zakresu wiedzy, określić, kto ma wiedzę i gdzie ona się znajduje oraz to, z kim, jak i dlaczego należy się nią podzielić (Gupta i in. 2000).

Formy dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie zależą przede wszystkim od jego wielkości, zakresu działalności oraz kultury organizacyjnej. Możemy je podzielić na formy „miękkie” (np. szkolenia, wspólnoty praktyków, targi wiedzy, wyjazdy integracyjne) lub formy „twarde” (np. intranet, bazy wiedzy, systemy ekspertowe) – Głuszek (2004).

Dla procesu dzielenia się wiedzą bardzo ważne są relacje pomiędzy pracownikami oraz między pracownikami i kierownictwem. Sposób traktowania pracownika, docenianie jego pracy i wysiłku, szacunek, jakim się go darzy, a także branie pod uwagę jego opinii i pomysłów są podstawą dzielenia się wiedzą. Członkowie organizacji nie będą wykazywać gotowości do uczestnictwa w tym procesie w przedsiębiorstwie o kulturze antyefektywnościowej, a zatem wykazującej takie cechy, jak: brak zaufania, unikanie ryzyka, wąskie rozumienie produktywności i efektywności lub niechęć wobec utraty wyłączności w posiadaniu specjalistycznej wiedzy (Jelemieniak i Koźminski 2008).

Skuteczne dzielenie się wiedzą wymaga zmian w kulturze organizacji i społeczeństwa, nowych sposobów zarządzania, zaangażowania kierownictwa i wsparcia technologicznego.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO NARZĘDZIE

Zarządzanie wiedzą jest często opisywane jako narzędzie zarządzania albo w sposób bardziej szczegółowy jako narzędzie do zarządzania operacyjnego i strategicznego (Martensson 2000). Zarządzanie wiedzą jest również narzędziem, które zajmuje się tworzeniem, zarządzaniem i eksploatacją wiedzy. Pierwszym etapem tego procesu jest pozyskiwanie informacji. W drugim etapie informacje są wprowadzane do systemu przechowywania wiedzy i organizowane logicznie. W następnym etapie informacje są udostępniane dla jak największej liczby pracowników. Ostatni etap, czyli wykorzystanie, polega na wymianie informacji pomiędzy ludźmi w postaci cyfrowej lub analogowej. Zarządzanie wiedzą jest strategicznym narzędziem zarządzania, przyczyniającym się do poprawy wydajności, produktywności i konkurencyjności, podejmowania decyzji, uchwycenia najlepszych praktyk, zmniejszenia kosztów badań i zwiększenia innowacyjności (Martensson 2000).

Podsumowując, organizacje, które efektywnie wykorzystują zarządzanie wiedzą:

- znają swoje strategiczne wymagania dotyczące wiedzy,
- opracowują strategie zarządzania wiedzą adekwatne do ich strategii biznesowej,
- dopasowują architekturę organizacyjną i techniczną pod kątem wykorzystania posiadanej wiedzy.

Jednakże skuteczne i efektywne wykorzystanie wiedzy nie musi oznaczać, że opiera się ono na etycznych przesłankach; często w rzeczywistości mamy do czynienia z odwrotną sytuacją.

PARADOKSY ETYCZNE

Etyka dotyczy kodeksów postępowania opartych na moralności, wartościach, wierze lub jakiejś wyższej instancji, pozwalających na uznanie tego, co jest słuszne i dobre, a co nie. Zasady etyczne rzadko są absolutne, ale są „[...] relatywistyczne i wynikają z konkretnych sytuacji” (Harshman i Harshman 2008, s. 177). Odróżnienie dobra od zła w procesie zarządzania wiedzą odnosi się do wymiany wiedzy, ochrony kapitału intelektualnego osób i organizacji, a także wrażliwości społecznej i kulturowej. W zarządzaniu wiedzą możemy wyróżnić niżej omówione paradoksy etyczne.

Formy stosowania wiedzy

Systemy zarządzania wiedzą dają możliwość manipulowania i sterowania wiedzą w fazie pozyskiwania, gromadzenia, przechowywania i dystrybucji. Wiedza może być tworzona, pominięta lub wstrzymana, stłumiona, wzmocniona i przesadzona, zmniejszona lub zniekształcona. Tłumienie oznacza, że tworzone są przeszkody, które sprawiają, że niemożliwe jest tworzenie, dostęp i korzystanie z wiedzy, w związku z czym mogą naruszone zostać interesy niektórych stron. Zniekształcenie odnosi się do wprowadzenia subiektywnych ocen i przedstawiania wiedzy w sposób, który sprzyja konkretnym osobom i ich punktowi widzenia (Alter 2006). Powyższą listę należałoby wydłużyć o termin „przywłaszczenie”, który obejmuje kradzież, modyfikacje i niewłaściwe użycie wiedzy.

Przechwytywanie wiedzy „cichej”

Transfer wiedzy „cichej” do wyraźnej porusza ważne kwestie etyczne. Baskerville i Dulipovici (2006) zadają pytania: Czy organizacje są właścicielami wiedzy swoich pracowników? Czy wiedza osobista rozumiana jest w teoriach prywatności tak, że ludzie mają prawo do ochrony bezpieczeństwa swojej osobistej wiedzy. Innymi słowy: Czy organizacje mają prawo do kupna, sprzedaży i wykorzystania swojej wiedzy tak, jak chcą? Czy wiedza jest atrybutem jednostki i powinna być chroniona na podstawie prawa człowieka do prywatności? Czy rozwój organizacyjnych struktur wymiany wiedzy jest dopuszczalnym działaniem? Czy jest to naruszenie prywatności pracownika? Czy organizacje, które rozwijają kulturę dzielenia się wiedzą, naruszają indywidualne prawa do prywatności?

Argandona (2003) uważa, że wiedza bez wątplenia należy do pojedynczych osób, ale ludzie zwykle otrzymują tę wiedzę w swojej pracy. Wskazuje on, że istnieje konflikt pomiędzy autonomią pracownika a uczciwością i lojalnością wobec organizacji. Według niego konflikt ten zanika, gdy wiedza jest dostępna w formie źródeł zewnętrznych, takich jak bazy danych, a narasta, gdy wiedza pozostaje w posiadaniu konkretnej osoby (jego specyficzne umiejętności i zdolności). Styhre (2002) uważa, że w przedsiębiorstwach gospodarczych opartych na internecie dzielenie się nie jest zjawiskiem negatywnym, ale staje się częścią modus operandi etyki działalności gospodarczej podmiotów funkcjonujących w internecie.

Wielkim wyzwaniem w zarządzaniu wiedzą jest przełamywanie barier kulturowych, szczególnie postawy opierającej się na założeniu, iż zatrzymanie informacji jest cenniejsze niż dzielenie się nią (Martensson 2000). Wysiłki mające na celu wdrożenie zarządzania wiedzą często spotykają się z oporem pracowników i ich niechęcią do dzielenia się nią. Pracownicy z natury są konkurencyjni i mogą być bardziej skłonni do gromadzenia niż dzielenia się posiadaną wiedzą. Niechęć do dzielenia się wiedzą, która może wpływać na funkcjonowanie i przetrwanie organizacji, jest postrzegana jako zachowanie nieetyczne (Lin 2007). Jeśli jednak organizacje gromadzą wiedzę „cichą” pracownika w bazach danych, to staje się ona automatycznie mniej wartościowa i – co za tym idzie – może doprowadzić do rezygnacji z jego usług. Wartości kulturowe często nie pozwalają ludziom na udostępnianie i rozpowszechnianie ich wiedzy, ponieważ prowadzi to do zmniejszenia ich wartości w organizacji (Gupta i in. 2000).

COMPETITIVE INTELLIGENCE (CI)

Competitive intelligence (z ang.) oznacza wywiad gospodarczy; w największym skrócie jest to pozyskiwanie informacji gospodarczych lub mających znaczenie dla gospodarki, organizacji, przedsiębiorstwa. Włączenie słów „legalne” i „etyczne” do definicji CI wskazuje, iż przeszła ona pewną ewolucję w ostatnich latach, jednakże kradzież technologii i informacji nadal jest częstym zjawiskiem pomimo coraz bardziej rygorystycznych przepisów i działań zabezpieczających (Styhre 2002). Niektóre z łagodnych narzędzi CI są tak proste jak regularne przeglądanie profili konkurencji i publicznie dostępnych raportów, prowadzenie poszukiwań patentowych, monitorowania alarmów wiadomości i raportów finansowych, wysyłanie „tajemniczych kupujących” (z ang. *mystery shoppers*) i obserwowanie, jak pełna jest restauracja konkurencji. Ponieważ znajdują się one zazwyczaj w domenie publicznej, te typy

wywiadu są znane jako „open source”. Kolejnym poziomem wywiadu jest tzw. szara literatura, czyli informacje, których nie można uzyskać w domenach publicznych; dostępne są one dla wtajemniczonych, którzy są subskrybentami konkretnych publikacji lub są częścią sieci.

CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE WPŁYWAJĄCE NA ETYKĘ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Do czynników zewnętrznych, które mają kluczowy wpływ na etykę oraz sposób zarządzania wiedzą w organizacji, możemy zaliczyć kulturę kraju.

Wiedza opiera się na danych i informacjach osadzonych w realiach społeczno-kulturowych danego państwa. Należy się spodziewać, że różne kultury mają różne postawy dotyczące kwestii etycznego postępowania w biznesie. Co może być powszechne w jednym kraju, może być postrzegane jako nieetyczne (lub nawet nielegalne) w innym kraju. Ramy kulturowe Hofstede¹, dotyczące dystansu wobec władzy, indywidualizmu i kolektywizmu, męskości i kobiecości, unikania niepewności, są powszechnie akceptowane w naukach społecznych. Blodgett (2001) zastosował typologię Hofstede w celu określenia wpływu kultury na etyczną wrażliwość różnych podmiotów. Odkrył on, że unikanie niepewności ma pozytywny wpływ na wrażliwość etyczną, natomiast dystans wobec władzy, indywidualizm, męskość miały negatywne oddziaływanie na wrażliwość etyczną. Przykładowo Amerykanie są bardziej skłonni do przedłożenia swoich własnych interesów nad interesy swojego pracodawcy niż ich tajwańscy odpowiednicy.

W niektórych kulturach pracownicy mogą postrzegać zarządzanie wiedzą jako próbę pozbawienia ich cennych osobistych cech naruszającą prawa człowieka. W rezultacie w niektórych kulturach zarządzanie wiedzą organizacyjną i zarządzanie wiedzą osobistą może opierać się na różnych założeniach etycznych i wymagać stosowania różnych praktyk zarządzania (Baskerville i Dulipovici).

Duże firmy we Francji mają tendencję do sztywnej hierarchii i przepływu informacji z góry na dół lub poziomo. Badania Martineta i Martiego (2001) wykazały istnienie we Francji wszechobecnej kultury gromadzenia ważnych informacji, które są udostępniane jedynie wówczas, gdy ich posiadacz może odnieść jakąś osobistą korzyść. W badaniach scharakteryzowano francuskiego pracownika jako skrytego z natury i niechętnego do dzielenia się informacjami w firmie. Wynika to przede wszystkim z przekonania, że władzę posiada ten, kto ma informacje, a nie ten, który się nimi dzieli. Najistotniejszym problemem w zarządzaniu wiedzą we francuskiej organizacji jest konflikt pomiędzy promowaniem paradygmatu zarządzania wiedzą a egzekwowaniem ograniczeń dotyczących gromadzenia i rozpowszechniania informacji w ramach francuskiej Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL).

Po 11 września 2001 roku zmiany dotyczące bezpieczeństwa narodowego Stanów Zjednoczonych spowodowały wzrost zapotrzebowania na informację na temat firm i osób prywatnych. Zmiany te doprowadziły do powstania miękkiej granicy między ochroną prywatności a nieetycznym wykorzystaniem danych. Jednocześnie nagłośnione skandale korporacyjne zaowocowały znacznie ściślejszymi regulacjami prawnymi i nadzorem pracowników mających dostęp do informacji poufnych lub tworzących własność intelektualną dla pracodawcy (McAllister i Cripe 2008).

¹ Geert Hofstede – holenderski uczyony, który prowadził badania w 40 krajach, dotyczące związków między charakterem narodowym a motywacją do pracy.

KULTURA ORGANIZACYJNA

Kultura organizacyjna określa podstawowe przekonania, wartości, normy i zwyczaje społeczne, które tworzą wzorce zachowań w organizacji. Jeśli organizacja chce osiągnąć sukces w swoich praktykach zarządzania wiedzą powinna rozważyć zarówno społeczne, jak i techniczne czynniki sprzyjające wymianie wiedzy. Kultura wspierająca zarządzanie wiedzą docenia wiedzę i zachęca do jej tworzenia, udostępniania i stosowania. Ważnymi aspektami takiej kultury są: współpraca, w ramach której ludzie spotykają się i wzajemnie na siebie oddziałują; wymiana pomysłów i dzielenie się wiedzą; zaufanie, bez którego ludzie będą sceptyczni co do intencji i zachowań innych ludzi i – co za tym idzie – nie będą skłonni do dzielenia się wiedzą; zachęcanie ludzi do generowania nowych pomysłów, wiedzy i rozwiązań; tolerowanie błędów bez strachu przed karą.

Ścisłe związane z pojęciem kultury firmy są styl przywództwa, poziom zaufania do lidera oraz wsparcie oferowane pracownikom. Liderzy są ważnymi wzorcami; ich zachowanie ma bezpośredni wpływ na wymianę wiedzy i jej transfer pomiędzy współpracownikami i kierownictwem. Zaufanie jest kluczowym czynnikiem w podejmowaniu decyzji o dzieleniu się wiedzą z innymi ludźmi (Choi i in. 2008).

OD WIEDZY DO MĄDROŚCI

Rooney i McKenna (2007) uważają, że akumulacja wiedzy, inteligencji, doświadczenia i technologii nie poprawiła świata, w odniesieniu do tego, co było 50 lub 100 lat temu. Uważają oni gospodarkę opartą na wiedzy jako odpowiedź na „społeczeństwo ryzyka”.

Praktyka zarządzania wiedzą oparta jest na potrzebie pomiaru wiedzy, wykorzystania kapitału intelektualnego i komputerowych systemów zarządzania wiedzą, „[...] a tym samym pozbawienia pewnych zwyczajów społecznych swych wartości społecznych, etycznych, politycznych i moralnych” (Rowley 2006, s. 256). Im więcej wiedzy używamy do radzenia sobie z ryzykiem, tym większe ryzyko tworzymy, a następnie musimy zdobyć więcej wiedzy do radzenia sobie z ryzykiem i tak dalej, i tak dalej. Zarządzanie wiedzą być może za bardzo koncentruje się na maksymalizacji dostępu do wiedzy i dzielenia się, a niewystarczająco skupia się na wiedzy i jej zastosowaniu w organizacjach.

Pomimo że utrzymanie, przetwarzanie i budowanie wiedzy jest ważne, Rooney i McKenna (2007) stwierdzają, że „[...] robienie tego bez użycia mądrości może być nieskuteczne, a nawet niebezpieczne” (s. 117). Według Rowley (2006) mądrość wymaga wiedzy, ale niekoniecznie jej wielkiego nagromadzenia. Mądrość jest zależna od etyki, osobistego osądu, wnikliwości, intuicji i kreatywności. Jest to proces, w którym „[...] osądzamy między właściwym a niewłaściwym, dobrem i złem” (Rooney i McKenna 2007, s. 121). Opierając się na powyższych założeniach, możemy przyjąć, że mądrość jest rezultatem „[...] integrowania wiedzy z moralnymi obawami” (Rowley 2006, s. 265). Mądrość jest bardziej tym, jak działamy, niż tym, co wiemy.

Mądrość pozwala ludziom na ujęcie pewnych spraw w perspektywie i odrzucenie tego, co deprecjonuje ludzkość i zagraża optymalnym efektom organizacyjnym. Rowley (2006) uważa mądrość za „[...] najlepszy przewodnik do osiągnięcia najwyższego dobra” (s. 269). Mądrość

pozwala ludziom zobaczyć problemy w szerszym kontekście, a także zobaczyć i wziąć pod uwagę różne punkty widzenia. Organizacje muszą pomóc ludziom stać się mądrzejszymi i stworzyć warunki organizacyjne dla mądrej praktyki.

Mądrość musi zatem opierać się na etyce, a jej celem jest zrównoważenie dobra jednostki i społeczeństwa, co nie jest zadaniem łatwym. Biznes musi również być mądrzejszy nie tylko ze względów handlowych lub intelektualnych, ale także ze względów etycznych, ponieważ jest on pośrednikiem między sferą ekonomiczną a sferą społeczną. Mądre organizacje opracowują skuteczną, przekonującą i etyczną formę komunikacji w celu promowania i generowania zbiorowej mądrości. W literaturze (Baskerville i Dulipovici 2006; Land i in. 2007; Harshman i Harshman 2008; Ndlela i du Toit 2001) podkreśla się potrzebę etyki i potrzebę liderów zdecydowanych do przestrzegania odpowiednich norm etycznych. W skrócie: „mądrość = = wiedza + etyka + działanie” (Rowley 2006, s. 270).

PODSUMOWANIE

W organizacjach istnieją dwie siły, które są w stałym konflikcie i zmagają się w przeciwnych kierunkach. Konflikt, o którym mowa, istnieje pomiędzy paradygmatem zarządzania wiedzą a kwestiami etycznymi, takimi jak wolność informacji, prywatności danych oraz ochrona własności intelektualnej.

Potencjalne problemy etyczne, które z tego wynikają, to przeładowanie baz danych informacjami, które nigdy nie staną się wiedzą, a także ryzyko związane z gromadzeniem danych, które mogą „wyciec” do konkurencji lub nawet do przestępców (McDermott 1999). Paradoks wiedzy polega na tym, iż organizacje mogą celowo ograniczyć transfer wiedzy, aby zapobiec szpiegostwu przemysłowemu; z drugiej strony pracownicy mogą utrudniać transfer wiedzy, jeśli uznają, że może to zmniejszyć ich wartość zawodową.

Zgodnie z teorią prywatności wiedza osobista jest chroniona przez prawo do prywatności i jest własnością danej osoby. Jednak wiedza osobista może być kupiona i sprzedana poprzez zatrudnianie i zwalnianie pracowników. Transfer wiedzy osobistej może być dokonany tylko za zgodą osoby, która aktualnie ją posiada. Organizacje stają w obliczu zupełnie innego paradoksu wiedzy w ramach teorii prywatności. Paradoks ten polega na tym, że jednostka ma prawo do zachowania osobistej wiedzy w celu zapewnienia bezpieczeństwa pracy, ponieważ przekazywanie wiedzy prywatnej innej osobie może doprowadzić do zwolnienia nadawcy. Prawo do prywatności chroni jednostkę przed koniecznością świadczenia usług dla pracodawcy, które w ostateczności doprowadziłyby do jej zwolnienia (po przekazaniu prywatnej wiedzy staje się ona zbędna dla organizacji). Jednostka może zapewnić takie usługi na rzecz pracodawcy pod warunkiem, że wyrazi na to zgodę. Umowa ta jest zgodna z postanowieniami artykułu 8 „Karty praw podstawowych Unii Europejskiej”.

Czynniki zewnętrzne wpływające na praktyki zarządzania wiedzą, takie jak kultura firmy, orientacja na wiedzę, produkt bądź usługę, kultura kraju, indywidualne zachowania (np. skłonność do dzielenia się), siła konkurencji (znaczenie wywiadu konkurencyjnego), prawa i wymogi prawne, wzorce etyczne w kraju i organizacji, sprawiają, że zarządzanie wiedzą musi uwzględniać kwestie etyczne, które towarzyszą ludziom i determinują ich zachowanie.

Mądrość prowadzi do świadomych działań opartych na wartościach moralnych i etycznych, co przekłada się na postrzeganie mądrości jako wiedzy z perspektywy etycznej. Mądrość daje organizacjom długoterminową wizję oraz możliwość ustalenia optymalnych wzorców zachowań. Biorąc pod uwagę powyższe założenia, możemy zadać pytanie: Czy mądrość jest rozwiązaniem etycznego paradoksu zarządzania wiedzą?

PIŚMIENNICTWO

- Alter S.** 2006. Goals and tactics on the dark side of knowledge management, in: Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on Systems Sciences, Kauai 2006, Kauai, IEEE Computer Society, 144.
- Argandona A.** 2003. The new economy: Ethical issues. *J. Bus. Ethics* 44, 10–15.
- Baskerville R., Dulipovici A.** 2006. The ethics of knowledge transfers and conversions: property or privacy rights?, in: Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, Kauai 2006, Kauai, IEEE Computer Society, 144.
- Blodgett J.G., Lu L.C., Rose G.M., Vitell, S.J.** 2001. Ethical sensitivity to stakeholder interests: A cross-cultural comparison. *J. Acad. Market. Sci.* 29(2), 195.
- Choi S.Y., Kang Y.S., Lee H.** 2008. The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: an exploratory examination. *J. Infor. Sci.* 34(5), 750.
- Gupta B., Lakshmi S.I., Aronson J.E.** 2000. Knowledge management: Practices and challenges. *Indust. Manag. Data Syst.* 100(1), 19–21.
- Głuszek E.** 2004. Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa. Wrocław, Wydaw. AE Wroc., 29
- Harshman C.L., Harshman E.F.** 2008. The gordian knot of ethics: Understanding leadership effectiveness and ethical behavior. *J. Bus. Ethics* 78, 177.
- Land F., Amjad U., Nolas S.-M.** 2007. The ethics of knowledge management. *Inter. J. Know. Manag.* 3(1), 6.
- Lin C.P.** 2007. To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *J. Bus. Ethics* 70, 415.
- Jemieliński D., Koźmiński A.K.** 2008. Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki. Warszawa, Wydaw. Akademickie i Profesjonalne, 156.
- McAllister B., Cripe B.** 2008. Improper release of proprietary information. *The CPA J.* 78(3), 53.
- McDermott R.** 1999. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Manag. Rev.* 42(4), 109–110.
- Martensson M.** 2000. A critical review of knowledge management as a management tool. *J. Know. Manag.* 4(3), 210–216.
- Martinet B., Marti Y.-M.** 2001. L'Intelligence économique et concurrentielle: les yeux et les oreilles de l'entreprise. 2^{ème} édition. Paris, Editions d'Organisation.
- Ndlela L.T., Toit A.S.A. du.** 2001. Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *Inter. J. Infor. Manag.* 21, 157.
- Rooney D., McKenna B.** 2007. Wisdom in organisations: Whence and whither. *Soc. Epistemol.* 21(2), 117–121.
- Rowley J.** 2006. Where is the wisdom that we have lost in knowledge? *J. Document.* 62(2), 265–270.
- Styhre A.** 2002. The knowledge-intensive company and the economy of sharing: Rethinking utility and knowledge management. *Know. Proc. Manag.* 9(4), 228–229.

