

„Rozdeľ a panuj“

© FENYVESI Éva

Budapest Business School, Faculty of Commerce, Budapest

dr.fenyvesi.eva@kvifk.bgf.hu

„Divide et impera“ alebo „rozdeľ a panuj“ lešť prvýkrát použili pravekí Rimania, ale v histórii to viacerí prevzali. Z hľadiska etiky táto taktika nie je bezproblémová, ale už pre viacerých priniesla úspech počnúc od medzištátnych konfliktov, až po rôzne intrigy na pracovisku. Heslo „rozdeľ a panuj“ je však naplnený novým významom - "Zdieľaná znalosť je mocou" (Tomka, 2009) funguje ako synonymum pre - už prebiehajúcich zdieľaniach znalosti v organizáciách, príkazy môžu byť široko aplikované na miesto dnešného príkazu „Poznanie je mocou“.

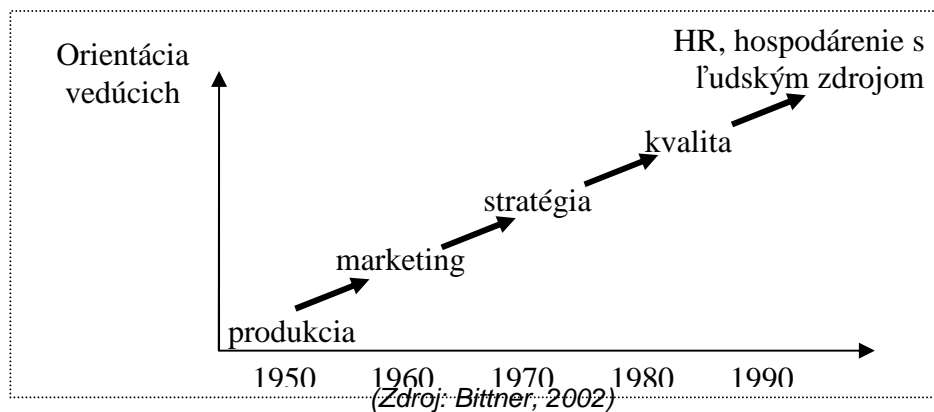
"Znalosť je mocou" pre mnohých to znamená vyššiu pozíciu v danej organizácii. V posledných rokoch sa však výskumníci v oblasti „znalosť manažmentu“ (Bencsik, 2012; Tomka, 2009) upozorňujú na skutočnosť, že v tých organizáciách, kde členovia považujú znalosť/vedomie za prostriedok na väčšiu moc – a preto sa snažia danú znalosť druhým menej zdieľať – sa stávajú menej konkurenciaschopní na trhu.

Moja publikácia sa zaoberá so znalosťou, ako jedna z ekonomických zdrojov. Výskum je z hľadiska rozlíšenia výhodou zdieľania znalosti a to nielen na individuálnej, ale aj na organizačnej úrovni. Výskum považujem za nevyhnutné, veď pri spotrebách zdrojov treba zvážiť všetky alternatívne a funkčné možnosti. To možno vykonať, keď zvážime, aké výhody a aké obete sú aplikované. Ak je osoba oboznámená s výhodami zdieľania vedomostí a úrovňou odriekania, tak si pravdepodobne viac zváži vedomé zdieľanie znalostí "riziko". Podobne, ak je organizácia vedomá toho, prečo by mala podporovať svojich členov na zdieľanie vedomostí, a zistí, ako to prispieva k organizačným výhodám, a aké obete by mali prijať, tak môžu obísť straty viacerých cenných poznatkov.

Znalosť ako zdroj

So vznikom prvej firmy existuje aj kapitál znalosti. Znalosť, vedomosť je v skutočnosti – z jedného dôležitého hľadiska – sama spoločnosť, firma. (Davenport & Prusak, 2001:12) Precenenie znalosti, ako firemného zdroja v praxi bola viditeľná len okolo prelomu tisícročia (Obrázok č. 1). Hoci pracovná sila vždy bola nevyhnutným faktorom produkcie, jej vedomé použitie bolo v rôznom veku veľmi rozličné.

Obrázok č.1 Zmena orientácie riadenia vo vyspelých priemyselných krajinách



Znalosť, ako zdroj firemnej konkurenciaschopnosti sa objaví vo vzťahu teórie založené na báze zdrojov. Neustálou otázkou teórií riadenia je, že ako by sme mohli danej spoločnosti vybudovať priaznivejšie postavenie ako majú ich konkurenti, a ako môžeme zachovať získané výhody. V posledných desaťročiach minulého storočia pri teórií založených na báze tradičných výrobkov a na báze kompetitívnych výhod (Porter, 1985) sa dostala do popredia aj teória založená na báze zdrojov. (Blacker, 1995). Tento posun je možné sledovať aj pomocou jedného z tradičných techník strategického plánovania (SWOT analýza). Kým pôvodný model je rovnako zameraný na vonkajšie a vnútorné sily, dovtedy v šesťdesiatych a osemdesiatych rokoch sa stávajú prioritou len vonkajšie sily. (Porter, 1985) Podľa týchto predpokladov, k majetkom spoločnosti patria aj pomerne ľahko mobilizované zdroje, s pomocou ktorých najdôležitejšou úlohou podnikov je nájsť tie priemyselné sektory, kde môžu dúfať v ten najväčší zisk. Avšak v posledných desaťročiach 20. storočia je viditeľné precenenie vnútorných schopností (Grant, 1991; Peteraf, 1993). Časť vedcov vidí získanie konkurenčných výhod vo vypracovaní správnej stratégie, konkrétne v tom, ako je možné výrobné faktory patriace k firemnému majetku efektívne kombinovať a používať. Tie teórie pripisujú dôležitú prioritu nemateriálnym zdrojom. O tom, čo patrí do spomenutej kategórie, existujú viaceré názory. Patria sem všetky tie faktory, ktoré na konkurenčnom trhu odlišujú danú firmu od ostatných. To znamená, že sú vzácne, cenné a sú úplne alebo vôbec nekopirovateľné. Napríklad sem patria vzťahové a informálne zdroje (Hunt, 1997), alebo kultúrne a komunikačné zdroje, i zdroje odborných znalostí (Grant, 1991). Tak sa objaví znalosť pri tradične a obmedzene dostupných materiálnych prostriedkoch v oblasti analýzy súvisiace so znalosťou ako firemný zdroj (Winter, 1987).

Znalosť existujúca v organizáciách

Mnohí výskumníci sa zaoberajú so znalosťou existujúcou v organizáciách. Predovšetkým sa orientujú na problém týkajúci sa definovania znalosti, a to nie z hľadiska teoretických poznatkov, ale skúmania procesu zvýšenia pridanej hodnoty zo strany posadnutých vedomostí členov danej organizácie. Analýza znalosti je jednou z tých široko aplikovaných metód na objasnenie rozdielov medzi pojmami dáta, informácia, znalosť a múdrosť. S „...“ citáciou spomenutých pojmov je možné definovanie znalostí uľahčiť. Miešanie pojmov dáta, informácia a znalosť... už viacerým spoločnostiam spôsobilo extrémne vysoké škody (Davenport & Prusak, 2001:17).

Tabuľka č.1 Porovnanie pojmov dáta, informácia a znalosť

<i>Dáta</i>	<i>Informácia</i>	<i>Znalosť</i>
Informačné elementy kvantitatívneho, špecifického a objektívneho charakteru.	Organizovanie, usporiadanie, zoskupovanie a klasifikácia dát	Aktivovaná, zmysluplná informácia, ktorá zahŕňa schopnosť aplikovania a používania.
Sám od seba nemá žiadny význam.	Ak údaj dostane zmysel, stáva sa informáciou danej osoby.	Subjektív existuje v myslení ľudí.
Vo väčšine organizácií je uložená v technologickom systéme.	Aplikovanie informačných systémov (nie sú dostatočnými podmienkami na efektívne formulovanie a využitie informácií).	Nielen prevod, ale aj príprava na prenos je ťažkou a náročnou úlohou.

(vlastné spracovanie)

Mnoho výskumníkov zavádza do oblasti dát, informácií a znalostí aj ďalšie prvky, ako napríklad ponaučenie, múdrosť, produktívna znalosť, skúsenosť a prax – Ackoff (1997), ktoré opisujú rovnakú hierarchiu od dát až k múdrosti. Múdrosť sa nachádza na vrchole spomenutej hierarchie. Pod múdrosťou je porozumenie, znalosť, informácia a v spodnej časti je údaj. Každá kategória obsahuje pod sebou nachádzané kategórie – napríklad múdrosť neexistuje bez porozumenia, a porozumenie bez znalosti.

Explicitné a tacitné vedomosti

Rozdiel medzi pojmi explicitnej (vyjadrenej) a tacitnej (nevyjadrenej, implicitnej) znalosti patrí k výskumníkovi menom Mihály Polányi. Podľa teórie Polányiho (1997:170) znalosť je ako ľadovec, tzn. „vieme viac, ako môžeme povedať“ („We can know more than we can tell“). Viditeľnou časťou je explicitná znalosť, ostatná skrytá znalosť je súčasťou tacitnej znalosti.

Spomenuté rozdelenie bolo následne používané mnohým autorom, ktorí daný pojem aj vyvíjali. Explicitnú znalosť môžeme vyjadriť číslami, je ľahko oznamovateľná, zdieľaná. Môžeme ich tiež zdieľať aj s pomocou dát, vedeckých vzorcov, kodifikovaných postupov a univerzálnych princípov.

Oproti explicitnej znalosti, je tacitná znalosť ťažko viditeľná a vyjadrovateľná. Je osobitná a špecifikovaná na prostredie, nie, alebo neľahko zdieľateľná. Do tej kategórie patria subjektívne názory, inštinktívna intuícia, predtucha, kognitívne a technické prvky. (Nonaka & Takeuchi, 1995: 56, 73)

Charakteristika znalosti

Súhrn vlastností znalosti je ďalšia príležitosť na to, aby sme sa dostali bližšie k základom rozšírenia vedomostí, a aby sme preskúmali výhody zdieľania znalostí spojených s nákladmi vedomostí, a aby sme preskúmali príležitosti zdrojov spojených s nákladmi.

- *Vedomosť je objekt, ale aj proces:* Výskumníci si často prehliadnú existencie, dvojráznosti dichtungie. Napríklad Polányi (1997) miešane používa tieto výrazy, kde vedomosť označuje aj ako objekt, ale aj ako proces. Blacker (1998) oproti tomu len ako proces znázorňuje vedomosť, odmieta formu rutínu. Túto líniu vedomostí možno úzko spojiť s tým, že o ktorú formu vedomosti je reč. Veda, vedomosť v knihách a dokumentoch je predovšetkým objekt, ale v praxi vedomosť je vždy ako proces.
- *Znalosť je komplexná:* Poznanie nie je pevná štruktúra, ktorá vylučuje každé k nemu nepatriace, ale s komplexným spôsobom je ochotné sa zaoberať so zložitými javmi. (Davenport & Prusak, 2001:25).
- *Vedomosť sa nachádza v jednotlivcoch a zvyrazňuje sa v ich mienkach:* Znalosť je vždy spojená s osobami, teda informačnými systémami nie je možné reprodukovať.
- *Znalosť sa rozvíja v skúsenostiach:* Vedomosť rastie s časom stráveným v praxi, ktorá zahŕňa v sebe všetky získané poznatky, skúsenosti, s ktorými sme sa už identifikovali (kurzy, knihy, formálne a informálne štúdia), žili, ba praktizovali.
- *Znalosť je praktizovaná pravda:* Vedomosť je paralelná s tým, čo už skutočne funguje a definovateľná, lebo keď nefunguje, tak to ani nerobia. Znalosť je poznanie toho, čo nevieme. (Davenport & Prusak, 2001)
- *Znalosť je rozdeliteľná, v použití sa zvýši jej hodnota:* Vedomosť sa rozširuje s rozdávaním, zvýši sa jej hodnota. Nerozdávaná vedomosť nie je schopná na ďalšie rozvíjanie sa, s časom sa stratí. Naviac vedomosť s rozdávaním ostane majetkom aj rozdáväjúcej osoby, ba obohacuje ju so skúsenosťami získanými pri rozdávaní. (Venzin, von Krogh & Ross, 1998) Znalosť sa s použitím stáva čoraz cennejšou, zatiaľ čo kapitál sa postupne devaluje. „Keď Vás príjmem na to, aby ste pomohli rozvíjať schopnosti mojich ľudí, Vy – potom, čo ste mi to predali – nielen, že ste si ponechali svoju znalosť, ale počas úlohy ste sa pravdepodobne naučili aj nové veci“. (Sveiby, 2001:79)
- *Vedomosť je nekonečná, ale aj skromný, vzácny zdroj:* „Spoločnosť závislá na zdrojoch hodnôt sa musí premeniť na spoločnosť závislú na vedomostiach, lebo zdroje sú obmedzené, a v posledných desaťročiach sa začali silne ubúdať. ... Otázkou je, či stále rastúci počet ľudstva nájde ďalšie nevyčerpatelné zdroje. Dnes poznáme jeden jediný taký zdroj: akumulovanú a stále sa hromadenú ľudskú vedomosť.“ (Keviczky, 2001) Majetok zakladajúci sa na znalosti a informáciách, je majetkom, nevyčerpatelným zdrojom. (Sveiby, 2001:79) Naozaj, schopnosť vytvárania vedomostí človeka je teoreticky nekonečná, ale v jednom danom podniku, v danej chvíli veľkosť môže byť aj obmedzená, kde prípadne nebude dostatočný počet kvalifikovaných odborníkov.
- *Znalosť zabezpečuje rýchlosť:* Osoby, ktoré majú vedomosť – lebo už majú skoršie poznatky –, poznajú v nových situáciách staršie motívy, charakternosti a sú schopní reagovať zodpovedajúcim spôsobom. To im umožní rýchle riešenie, nie je nutné, aby začali od nuly.
- *Vedomosť sa nikde neobjaví dokonale koncentrovane, zmení povahu majetku:* Neexistuje taká osoba, skupina, organizácia, ktorá by vlastnila znalosť v celosti.

Keď je firma čím viac schopná koncentrovať znalosť, tým bude mať väčšiu výhodu. Majetok sa stáva rozdeliteľným, čo nie je totožné s vlastnením predmetov. Namiesto toho je fyzicky nehmatateľné a neviditeľné. (Stehr, 1994).

- *Hodnota vedomosti je silne relatívna*: Hodnota závisí od toho, v akom prostredí je, alebo či je potrebná tá znalosť a do akej miery.
- *Reprezentácia znalosti je ťažká, ťažko sa dá kopírovať*: Pretože znalosť vo väčšine je tichá, preto sa každá jej časť nedá vyjadriť, tak nie je možné všetko opísať v knihách, dokumentoch a rozmnožovať. Pri odovzdávaní znalosti jej výklad bude rôzny v súvislosti od prijímajúcich osôb.
- *Znalosť je syntetická*: Umožňuje zlievanie rôznorodých tém z rôznych zdrojov a časov, a umožňuje precenenie týchto tém.

Úžitok a obetavosť úžitku pre jednotlivca a organizácie

Ako už bolo spomenuté, kapitálové štruktúry spoločností sa presúvajú viac a viac do smeru nehmotných aktív (zákazníkový kapitál, organizačný kapitál, kompetencia). Všetky tri prvky imateriálnych výrobných faktorov sa pripájajú k vedomostiam ľudí. Firmy potrebujú povedomie, metodický postup k tomu, aby skutočne obohatili intelektuálne zdroje organizácie. Je teda nevyhnutné posúdiť prínosy a výhody zdieľania vedomostí na úrovni jednotlivca a organizácie. Pri výklade znalosti, ako zdroj denne sa musíme rozhodnúť o tom, kde, na čo a ako to použijeme. V zhladom na to, že znalosť vnášajú v sebe jednotlivci, je to predovšetkým ich rozhodnutie. Pretože neexistuje alternatíva, z ktorej nie sú jedno riešenie čierné, druhé biele, musia si celé zvážiť. Podľa ekonomického výkladu racionálne rozhodnutie možno vyniesť väčšinou vtedy, keď s naším rozhodnutím rozlišujeme výhody a nevýhody (Tabuľka č. 2 a 3.). Organizácia takisto musí poznať, prečo je výhodné podporiť zdieľanie vedomostí svojich členov, ako to prispieva pre organizáciu, čo treba obetovať.

Tabuľka č.2 Obetavosť úžitku v súvislosti zdieľania znalostí

<i>Obetavosť úžitku</i>	
<i>Na individuálnej úrovni</i>	<i>Na organizačnej úrovni</i>
Strata individuálnej monopolnej pozície.	Znalosť tých osôb, ktoré opustili organizáciu (ved' znalosť členov organizácie nie je možné vyvlastniť pre osobitné ciele. To môže daná organizácia len v malej časti vlastniť a aplikovať.)
Nátlak na proaktivitu (jeden krok vzáujme udržiavania prednosti).	Nátlak na proaktivitu (jeden krok vzáujme udržiavania prednosti).
Neúspech (odmietnutie daných nápadov zo strany organizácie, z dôvodu aj skoršieho objavenia).	Rozšírenie nevhodnej vedomosti – devalvácia kapitálu vedomosti organizácie.
Riziko: strata iných možností.	Riziko: pri získavaní nemožno upresniť, či bude možné použiť a či bude potrebné, ak áno, tak za akých podmienok.
Potreba času pri zdieľaní vedomosti (napr.: účasť na formálnych a informálnych fórach pri pomoci zdieľania znalostí).	Potreba času zdieľania vedomostí (napr.: odobratý čas od daného pracovného procesu).
Prijímajúci jednotlivec alebo organizácia „zabudne“ na pôvodný prameň znalosti.	Investícia do tvorby podporujúcej IT infraštruktúry zdieľania znalostí.
	Nárok iných zdrojov na zdieľanie vedomostí (napr.: materiálna odmena členov organizácie)

Tabuľka č.3 Výhoda zdieľania znalostí

<i>Výhoda</i>	
<i>Na individuálnej úrovni</i>	<i>Na organizačnej úrovni</i>
Rozšírenie znalostí, schopností a kompetencie.	Rozšírenie znalostí, uplatnenie sa sinergického účinku (nový produkt, proces, rutina, atď.).
Ľudia aj pri zdieľaní znalostí ostanú vlastníkami, to nie je možné vyvlastniť.	Neobmedzená prenosnosť. Na trhu znalosti mnohé oblasti vedomostí, procesov, jazykov a kultúr sa prenášali do novej, zrealizovateľnej formy kapitálu.
Materiálne ohodnotenie, uznanie.	Konkurenčná prednosť (zvýšenie zákazníckeho a organizačného kapitálu, zvýšenie pridanej hodnoty).
Imateriálne ohodnotenie, uznanie (povýšenie, odborné uznanie, atď.)	Zvýši sa šanca flexibilnej reakcie na zmeny.
Rozšírenie vzťahov, zlepšenie ich kvality.	Rozšírenie vonkajších a vnútorných vzťahov, zlepšenie ich kvality (rastú obchodné prednosti súvisiace s vonkajšími a vnútornými spoluprácami, možnosti technologického transferu, zlepši sa pracovná morálka, zníži sa fluktuácia spolupracovníkov.)
Dobrá pocit účasti.	Zmenší sa nárok na použitie vonkajšieho zdroja znalosti (napr.: porada).
Motivácia tvorivosti.	Schopnosť na stále obnovenie sa (učiac sa organizácia).

Uvedené údaje v tabuľkách nie sú v rovnakej váhovej kategórii, čo dáva možnosť na mylné závery, vtedy, keď porovnáme aké výhody a nevýhody sú v nich. Napríklad pre firmy zdieľanie vedomostí, ako „potreba iného zdroja“ môže znamenať vážnu finančnú ťarchu, ak použijú stratégiu, kde si k sebe priviažu ľudí s kľúčovým potenciálom, alebo aby ich „presvedčili“ pre zdieľanie vedomostí (napríklad: manažérske zmluvy, odstúpné, rôzne konštrukcie pri odchode do dôchodku). (Sólyom & Bencsik, 2012)

Tabuľky teda sú len ako súhrn výhod a nevýhod zdieľania vedomostí pre jednotlivcov a organizácie. Pokúša sa byť provokatívny, ohľadom na to, že ktorým faktorom musia venovať pozornosť, aby mohli zúžitkovať čím väčšiu časť vedomostí svojich členov.

Bibliografia

- ACKOFF, R. L. (1997): Transformational consulting. *Management Consulting Times*, 28 (6).
- BENCSIK Andrea (2012): *Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében*. Pearson.
- BITTNER P. (2002): Karriertervezés és személyzetfejlesztés = tudásmenedzsment. *CEO*, (6), 27-32.
- BLACKER, F. N. (1998): Presentation in the panel on 'Activity Theory and the Study of Work and Organizations'. In *Fourth Congress of the International Society for Cultural Research and Activity Theory*. University of Aarhus, Denmark, 7-11 June.
- DAVENPORT, & PRUSAK (2001): *Tudásmenedzsment*. Budapest: Kossuth.
- GRANT, R. M. (1991): The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- HUNT, S. D. (1997): Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior? *Journal of Economic Issues*, 31 (1), 59-77.
- KEVICZKY, L. (2001): A kimeríthetetlen erőforrás: a tudás. *Magyar Tudomány*, 48 / 108 (2), 175-178.
- NONAKA, I., & TAKUCHI, H. (1995): *The knowledge creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics por Innovation*. New York: Oxford University Press.
- PETERAF, M. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based. *View. Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- POLÁNYI M. (1997): *Tudomány és ember. Három tanulmány*. Budapest: Argumentum.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- SÓLYOM A., & BENCSIK A. (2012): Jön, megy vagy marad? Avagy a tacit tudás megőrzésének lehetősége a szervezetben. *Munkaügyi Szemle*, 56 (3), 21-32.
- SVEIBY, K. E. (2001): *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- TOMKA János (2009): *A megosztott tudás hatalom*. Budapest: Harmat.
- VENZIN, M., VON KROGH, G., & ROOS, J. (1998): "Future research into knowledge management", *Knowing in Firms*. London: Sage.
- WINTER, S. G. (1987): Knowledge and Competence as Strategic Assets. In Teece, D. J. (Ed.): *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (pp. 159-184). New York: Ballinger.