



Wrzesień 2018

**Zarządzanie Wiedzą i błędy poznawcze;
dlaczego nasze mózgi nie zawsze pracują
w sposób, w jaki powinny,
i co to oznacza dla Zarządzania Wiedzą**



W tym numerze



- [Co to jest błąd poznawczy?](#)
- [Błąd potwierdzenia \(ang. confirmation bias\)](#)
- [Błąd uwagi \(ang. attention bias\)](#)
- [Błąd nadmiernej pewności siebie \(ang. overconfidence bias\)](#)
- [Zawodna pamięć \(złudzenie pamięci\)](#)
- [Inne błędy](#)
- [Aktualności Knoco](#)

W niniejszym Newsletterze piszemy o tym, jaki wpływ na Zarządzanie Wiedzą (KM) mają błędy poznawcze (*ang. Cognitive Bias*). Błędy te sprawiają, że ludzie dokonują osądów w fałszywy sposób, a robią to, ponieważ ich mózgi działają tak, a nie inaczej.

Mówimy dalej o różnicy między prawdziwą wiedzą, a wiedzą iluzoryczną (lub fałszywą), ale także o tym, w jaki sposób Zarządzanie Wiedzą może pomóc przezwyciężyć niektóre z konsekwencji błędów poznawczych.

Jeśli więc ktoś planuje lub prowadzi działania związane z KM, w które to działania są zaangażowani ludzie, to z pewnością warto przeanalizować poniższe teksty.

Czym są błędy poznawcze?

Błędy poznawcze są plagą w Zarządzaniu Wiedzą. Powodują, że ludzie pomijają dowody, nie zauważają pewnych rzeczy, przekształcają wspomnienia i są zbyt pewni własnej wiedzy. Nie wzięło się to z niczego. Błędy poznawcze są nieuchronnym efektem ewolucji ludzkiego mózgu, który szukał sposobu radzenia sobie z potencjalnymi przecięzami informacją.

Pozostałe wiadomości

- [Nowości Knoco](#), w tym nowości o normie ISO, a także bezpłatny dostęp do raportu Knoco z badania o stanie Zarządzania Wiedzą.

Forward

If you have people you would like to forward this email to, please forward using the button above

Subscribe

If you are not subscribed to this newsletter and would like to be, please subscribe using the button above.

Unsubscribe

You're receiving this letter because you signed up at [knoco.com](#) or **ordered free templates from us**. If you no longer want to receive this newsletter, please unsubscribe using the button above.

Kontakt

[Nasza strona](#)
[Nasze dane kontaktowe](#)
[Poprzednie Newslettery](#)
[Nasz e-mail](#)
[Nasza strona na facebooku](#)
[Nasza strona na Linked-in](#)
[Blog Nicka](#)
[Blog Ruperta](#)
[Blog Javiera](#) po hiszpańsku
[Blog Vedalisa](#) po francusku
[Blog Ewy](#) po polsku
[Knoco na YouTube](#)

Robił to poprzez rozwijanie skrótów do zrozumienia, ustalanie priorytetów przechowywanych informacji, a także poprzez skupienie się na spójnych i często używanych informacjach, używanych ostatnio i prawdopodobnie potrzebnych w przyszłości.

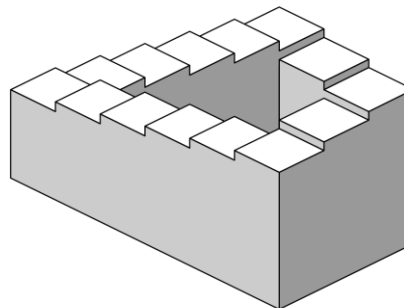
Wiele z błędów poznawczych było cennymi strategiami przetrwania w prostszych czasach, kiedy żyliśmy w społeczeństwach łowiecko-zbierackich i naszym celem było znalezienie jedzenia i uniknięcie bycia zjedzonym. Ale to, co działało wtedy, niekoniecznie jest dobrą strategią przetrwania dla współczesnego świata, bardziej złożonego, w którym możemy być zaangażowani w opracowywanie nowych produktów lub zarządzanie skomplikowanymi mega projektami, a po jedzeniu możemy po prostu wyskoczyć do supermarketu.

Weźmy na przykład błąd poznawczy „*Spółeczny dowód*” (ang. *Social proof*). To strategia, która mówi, że jeśli mamy wątpliwości, co zrobić, wówczas trzeba patrzeć, co robią inni i naśladować ich. Kiedyś to działało.

Kiedy niedźwiedź jaskiniowy atakuje, wszyscy uciekają, a my robimy, to co inni i też zwiewamy, to jest to dobra strategia. Kiedy jednak ktoś próbuje opracować nowy, rewolucyjny produkt, to być może wtedy trzeba pomyśleć nieszablonowo, a nie podążać za tłumem.

Podobnie efekt "iluzji prawdy" (ang. „*illusion of truth*" effect), który sprawia, że ludzie są bardziej skłonni uważać wypowiedź za prawdę, jeśli ją słyszeli wcześniej. Kiedyś, w czasach historii mówionej mógł być skrótem do prawdziwej wiedzy, ale dzisiaj w świecie dezinformacji i fake newsów nie jest to dobra strategia.

Zarządzanie wiedzą musi być w stanie odróżnić prawdę od uprzedzeń, jeśli ma to być niezawodne narzędzie do poprawy procesu decyzyjnego w organizacji. Poniżej omówimy cztery najbardziej prawdopodobne błędy poznawcze, które mogą wpłynąć na proces KM i w jaki sposób możemy ich uniknąć, aby nasza wiedza organizacyjna nie opierała się na iluzji.



Skontaktuj się z [Knoco](#), jeśli chcesz uzyskać pomoc przy projektowaniu systemu Zarządzania Wiedzą w swojej organizacji.

Błąd konfirmacji (ang. *confirmation bias*)

Błąd konfirmacji (potwierdzenia) jest prawdopodobnie najsilniejszym błędem, z którym musimy sobie poradzić w Zarządzaniu Wiedzą. Jest to skłonność do akceptowania nowej wiedzy jedynie wtedy, gdy zgadza się z tym, w co już wierzymy; jest to tendencja do potwierdzania istniejących przekonań, zamiast wprowadzanie nowych.

Błąd potwierdzenia powoduje powstawanie spolaryzowanych grup. Na przykład ci, którzy popierają Brexit lub Donalda Trumpa wybierają i akceptują informacje, które usprawiedliwiają ich opinie, podczas gdy ludzie z przeciwnymi poglądami będą szukać dokładnie odwrotnych informacji, takich które będą potwierdzać ICH punkt widzenia. Każda ze stron będzie zarzucać drugiej opieranie się na fałszywych informacjach.

W Zarządzaniu Wiedzą taka strategia może być katastrofą. Jeśli ludzie chcą wzmocnić status quo i dostrzegają jedynie tę nową wiedzę, która to wspiera, to w jaki sposób organizacja może się uczyć? Na przykład, gdy zostanie przyjęta "najlepsza praktyka", to błąd konfirmacji (potwierdzenia) będzie blokował ulepszenie tej praktyki kiedykolwiek w przyszłości.

Aby przeciwdziałać błędowi potwierdzenia, program KM powinien obejmować systematyczne uczenie się na podstawie doświadczenia opartego na rygorystycznej analizie przyczyn źródłowych. Należy używać takich technik, jak [After Action Review](#) i [Retrospect](#), gdzie wyniki są testowane pod kątem oczekiwań i nowej wiedzy pochodzącej z konwersacji grupowej wokół przyczyn źródłowych, testując w ten sposób uprzedzenia przeciwko dowodom. Takie techniki są znacznie bardziej wiarygodne niż ekspert lub kierownik projektu spisujący wiedzę w oparciu o własne poglądy. Zarówno After Action Review, jaki i Retrospekcja szukają niespodzianek - tych momentów, gdy nie wszystko poszło zgodnie z oczekiwaniami, a rezultaty były nieoczekiwanie dobre lub nieoczekiwanie złe. Niespodzianki są przeciwieństwem potwierdzenia, a każdy proces, który bada niespodzianki, przeciwstawia się błędowi potwierdzenia.

Do dyskusji pomiędzy ludźmi można również wykorzystać [communities of practice](#). [Badania błędów poznawczych przeprowadzone w World Bank](#) pokazały, że w dyskusji grupowej pomiędzy ludźmi, którzy się nie zgadzają, ale którzy mają wspólny interes, aby dojść do prawdy, błąd potwierdzenia może stworzyć skuteczny podział pracy poznawczej. W takiej sytuacji ludzie są zmotywowani do tworzenia najlepszych argumentów potwierdzających ich stanowiska, a także do krytycznej analizy poglądów innych.

"Istnieją również istotne dowody doświadczalne pokazujące, że grupy podejmują bardziej logiczne i racjonalne decyzje niż jednostki i są mniej

podatne na błędy i ograniczenia poznawcze oraz względy społeczne. Poproszone o rozwiązywanie złożonych zadań wnioskowania, grupy odnoszą sukces w 80 procentach czasu, w porównaniu do 10 procent w przypadku pojedynczych osób. Kiedy pojedyncze osoby są proszone o przeczytanie badań, których wnioski są sprzeczne z ich własnymi poglądami, znajdują tak wiele wad i kontrargumentów, że ich początkowe postawy są czasami wzmacniane, a nie osłabione".

„To, w czym człowiek jest najlepszy to takie interpretowanie wszystkich nowych informacji, aby jego wcześniejsze wnioski pozostały nienaruszone”.

— Warren Buffet

Skontaktuj się z [Knoco](#), aby dowiedzieć się więcej o Communities of Practice,

Błąd uwagi (ang. *attention bias*)

Błąd uwagi jest naszą skłonnością do spostrzegania rzeczy, których poszukujemy kosztem innych, które nas nie interesują w danej chwili. Na przykład zdanie "ponieważ czytam o błędach poznawczych, widzę je wszędzie w pracy" jest przykładem błędu uwagi. Tak samo jest np. w przypadku kupowania czerwonego samochodu - czerwone samochody wydają się nagle bardziej powszechne. Nie są bardziej powszechne, niż były przedtem, tylko zwracamy na nie większą uwagę. Klasycznym przykładem błędu uwagi jest Niewidzialny Goryl (Gorilla Illusion) – można obejrzeć ten film [tutaj](#). Można też spróbować tego [testu](#), aby sprawdzić swoją koncentrację.

Błąd uwagi może mieć bardzo negatywny wpływ na proces decyzyjny i może prowadzić ludzi do złych lub niedokładnych wyborów, jeśli zwracają uwagę tylko na kilka aspektów sytuacji. Może również mieć wpływ na wspomnienia. Ponieważ ludzie mogą nadmiernie skupić się na jednym przedmiocie, mogą nie zauważyć innych elementów. Przy późniejszym przypominaniu sobie

wydarzenia wspomnienia mogą być zniekształcone, niedokładne lub niekompletne z powodu tej tendencyjności.

W Zarządzaniu Wiedzą najlepszym sposobem na uchwycenie wiedzy, nie zniekształconej na skutek błędu uwagi, jest uwzględnienie wiedzy i spostrzeżeń pochodzących od wielu osób, z których każda może uczestniczyć w różnych sprawach. Na przykład w multidyscyplinarnym zespole można założyć, że każdy członek zespołu będzie zwracał uwagę na własną dyscyplinę, a tym samym zobaczy rzeczy, których inni nie zauważyli. Można wykorzystać takie techniki zespołowe jak [After Action Review](#) czy [Retrospect](#), albo indywidualne wywiady wszystkich członków zespołu aby przeciwdziałać błędowi uwagi i przechwycić tak wiele wiedzy, jak to możliwe.



[Skontaktuj się z Knoco](#) aby dowiedzieć się więcej o After Action Review i Retrospect.

Błąd nadmiernej pewności siebie (ang. *overconfidence bias*), czyli złudzenie wiedzy

Błąd pewności siebie jest interesujący i ma duży wpływ na wydajność w organizacjach. W szczególności nadmierna pewność siebie, która często wiąże się z brakiem wiedzy - "[Dunning-Kruger effect](#)". Błąd pewności siebie jest również znany jako efekt Lake Wobegon. Lake Wobegon to fikcyjne miasto, w którym "wszystkie dzieci są powyżej średniej". Ten sam błąd stoi za przekonaniem 21% Amerykanów, że jest "bardzo prawdopodobne" lub "raczej prawdopodobne", że w ciągu 10 lat będą milionerami, a także za tym, że 32% do 42% inżynierów oprogramowania uważa, że są w górnych 5% w swoich firmach, a ponad 90% wydziału jednej uczelni oceniło siebie, jako ponadprzeciętnych nauczycieli.

Ludzie, którzy przeceniają swoje zdolności, są podwójnie niebezpieczni. Po pierwsze, rzadziej szukają wiedzy u innych z powodu nadmiernej pewności siebie w tym, co myślą, że już wiedzą, a po drugie mogą być mylnie postrzegani przez innych jako eksperci. Choć może się to wydawać dziwne,

ludzie znacznie chętniej akceptują wiedzę od osoby pewnej siebie, nawet jeśli pewność często jest odwrotnie proporcjonalna do wiedzy.

Nadmierna pewność siebie prowadzi do myślenia życzeniowego, które jest jedną z głównych przyczyn przekroczenia czasu projektu i kosztów; jest tym, co dzieje się, gdy nie wiesz, czego nie wiesz. Niedawne badanie [Insead](#) pokazuje, że zbytnią pewność siebie można znacznie zmniejszyć, biorąc po prostu pod uwagę możliwość braku wiedzy. W tym badaniu zadano ludziom pytania o wiedzę ogólną i znaleziono (jak to często bywa), że ludzie byli zbyt pewni swoich odpowiedzi (można przeprowadzić podobny test [tutaj](#) aby zbadać swój własny poziom pewności siebie). Następnie spróbowano ponownie z dwiema grupami ludzi - pierwsza grupa była poproszona o wypisanie brakujących elementów wiedzy, które pomogłyby im lepiej odgadnąć odpowiedź, a druga grupa została poproszona o rozważenie powodów, dla których ich wybór może być niepoprawny (podejście "adwokata diabła").

Badanie Insead wyraźnie pokazuje, że podejście polegające na "rozważaniu czego nie wiem, a co powinienem wiedzieć" może ograniczyć nadmierną pewność siebie, podczas gdy podejście „adwokata diabła” jest znacznie mniej skuteczne. Raport stwierdza, że nadmierna pewność siebie często pojawia się, gdy ludzie nie biorą pod uwagę informacji, których im brakuje, i sugeruje, że oceniając prawdopodobieństwo zdarzenia lub plan projektu, ludzie najpierw powinni sporządzić listę rzeczy, których nie znają.

W Zarządzaniu Wiedzą mamy prosty i potężny proces, który umożliwia „uwzględnianie niewiadomych”. Jest to [Knowledge Gap Analysis](#) lub jej bardziej rozbudowana wersja dla większych projektów [Knowledge Management Plan](#). Oba te procesy wymagają od zespołu określenia rzeczy, których nie znają (przez co zmniejszają nadmierną pewność siebie), a następnie ustawienia działań edukacyjnych w celu zdobycia wiedzy (co zmniejsza liczbę niewiadomych). Procesy takie jak [Peer Assist](#) są również bardzo skuteczne w zmniejszaniu nadmiernej pewności siebie, która towarzyszy brakowi wiedzy. Program Zarządzania Wiedzą powinien uwzględniać te procesy na wczesnych etapach projektów, aby przeciwdziałać błędowi nadmiernej pewności siebie.

[Skontaktuj się z Knoco](#) aby dowiedzieć się więcej o Knowledge Gap Analysis i KM Planning

**Zawodna pamięć (ang. *illusion of memory*),
czyli złudzenie pamięci)**

Czy przechowywałbyś swoje dokumenty w systemie, który:

- Nie przechowuje wielu z nich w odpowiedni sposób;
- Zaczyna je tracić, gdy tylko zostaną złożone;
- Często nie pozwala ich znaleźć, kiedy są potrzebujesz;
- Zwraca wyniki wyszukiwania, które są błędne;
- Pozwala na sfałszowanie dokumentów;
- Stopniowo dostosowuje wszystkie dokumenty tak, by pasowały do tego, w co obecnie wierzysz?

Oczywiście nie przechowywałbyś - to byłby najbardziej niewiarygodny system zarządzania dokumentami w historii - a jednak w ten właśnie sposób mózg radzi sobie ze wspomnieniami. Jest 6 powodów, wskutek których mózg traci lub zniekształca wiedzę, którą zawiera. Oto one:

- Krótkotrwałość – to kwestia krzywej zapomnienia i tego, jak nasza umiejętność przywoływania spada z czasem. Przechodzimy od zapamiętywania szczegółów do zapamiętania istoty tego, co się wydarzyło, a to, co zwykle robimy później, to "wypełnianie" konkretnych szczegółów konkretnego wydarzenia z tym, co zwykle by się stało w tej sytuacji
- Roztargnienie, nieuwaga - proces, w którym pamięć nigdy nie jest odpowiednio zakodowana lub jest po prostu pomijana w punkcie przypomnienia i nigdy nie jest przenoszona z pamięci krótkotrwałej do pamięci długotrwałej. Kiedy twoja uwaga jest podzielona, nigdy nie zachowujesz pamięci.
- Blokowanie - proces, w którym wiesz, że wiesz coś, ale nie możesz sobie tego przypomnieć. „Mam na końcu języka” mówisz, ale wciąż nie możesz przypomnieć sobie tego, co wiesz.
- Niewłaściwe przypisanie - gdy przypominasz sobie coś, co pochodzi z zupełnie innego źródła. Na przykład prezydent Reagan [wielokrotnie opowiadał historie](#) o bohaterskim pilota, którego pośmiertnie odznaczył medalem, kiedy w rzeczywistości pamiętał tę scenę z filmu i błędnie traktował to jako swoje osobiste doświadczenie. Niewłaściwe przypisywanie może być prawdziwym problemem w przypadku świadectwa naocznego świadka.
- Uleganie sugestii - sposób, w jaki ktoś lub coś może wszczepić fałszywe wspomnienia do naszego mózgu; bardzo niepokojące zjawisko, ponieważ wspomnienia, które zintegrowaliśmy ze źródeł zewnętrznych, wydają się tak prawdziwe, jak nasze własne.
- Stronniczość - sposób, w jaki stopniowo filtrujesz swoje wspomnienia, by stały się spójne z twoim aktualnym światopoglądem i osobistą "narracją". W rzeczywistości istnieją 4 błędy, na które jesteśmy narażeni podczas edycji naszych

wspomnień: Błąd spójności i zmiany (ang. *consistency and change bias*), błąd wiedzy po fakcie (ang. *hindsight bias*), błąd egocentryzmu (ang. *egocentric bias*) i błąd stereotypu (ang. *stereotyping bias*).



Niektóre sposoby, przy pomocy których Zarządzanie Wiedzą może pomóc w radzeniu sobie z tymi słabościami pamięci ludzkiej, obejmują:

- Procesy analizy zespołowej, takie jak [Action Review](#) i [Retrospect](#), które są okazją dla zespołu aby przejrzeć i powtórzyć to, co wydarzyło się w działaniu lub projekcie. Ludzie rozmawiając ze sobą wypełniają luki spowodowane przez roztargnienie i pomagają cementować wspomnienia na tyle głęboko, aby zwalczyć czasem ich ulotność. AAR i retrospekcje powinny stać się nawykiem w organizacji i powinny odbywać się tak szybko, jak to możliwe po danej czynności, zanim wspomnienia zaczną przemijać.
- Powtarzanie poprzez rozmowę - być może poprzez rozmowy w [communities of practice](#) - które utrzymują wiedzę w świeżości i pozwalają unikać jej traty związanej z upływem czasu. Należy upewnić się, że dyskusje w ramach Community są otwarte dla wszystkich, tak aby wszyscy praktycy mieli stały kontakt z rozmowami i mogli codziennie utrwać swoje wspomnienia.
- [Kodyfikacja do Zasobów Wiedzy \(ang. Knowledge Assets\)](#), choć niedoskonała, jak to kodyfikacja, jest jedynym sposobem na zachowanie szczegółów w dłuższej perspektywie i uniknięcie wszystkich wyżej wymienionych problemów.

[Contact Knoco](#) aby uzyskać pomoc przy tworzeniu zasobów wiedzy.

Inne błędy

Wikipedia przedstawia listę prawie 200 błędów poznawczych. Oto kilka następujących, o których musimy pamiętać podczas planowania naszych programów KM.

- Błąd dostępności (ang. *availability bias*) - przecenianie prawdopodobieństwa lub znaczenia rzeczy w zależności od tego, jak łatwo je sobie można przypomnieć. Ostatnie i dobrze nagłośnione wydarzenia są często postrzegane, jako ważniejsze lub powszechniejsze niż w rzeczywistości.
- Błąd utopionych kosztów (ang. *sunk cost bias*) - traktowanie rzeczy bardziej przychylnie, jeśli zainwestowano dużo czasu, pieniędzy, wysiłku lub bólu, aby je uzyskać.
- Przekleństwo wiedzy (ang. *curse of knowledge*) - bardzo trudno jest ekspertom przekazać swoją wiedzę nowicjuszowi. Dlatego też warto zaangażować facylitatora, aby pomóc przechwycić wiedzę od ekspertów.
- Efekt IKEA (ang. *IKEA effect*) - skłonność ludzi do przypisywania nieproporcjonalnie wysokiej wartości rzeczom, które „zrobili samodzielnie”, co zwykle oznacza, że ludzie traktują swoje własne innowacje i najlepsze praktyki jako ważniejsze niż innych.
- Błąd przeżywalności (ang. *survivorship bias*) - skupienie się na ludziach lub rzeczach, które "przeżyły" jakiś proces i nieumyślne pomijanie tych, które nie przetrwały, ponieważ nie są one widoczne. Można temu zaradzić, ucząc się na tak na porażkach jak i sukcesach.
- Błąd współdzielonej informacji (ang. *shared information bias*) - skłonność członków grupy do poświęcania więcej czasu i energii na omawianie tych informacji, które wszyscy członkowie już znają, a mniej czasu i energii na omawianie informacji, które znają tylko niektórzy członkowie. Ten błąd często wynika z dążenia do konsensusu i może być prawdziwym inhibitorem skutecznego transferu wiedzy.

Nowości Knoco

Niektóre wydarzenia z rodziny Knoco:

Norma ISO dla Zarządzania Wiedzą - obecny status

The British Standards institut organizuje 8 października otwarte webinarium, na temat nowego standardu ISO KM. Nick jest współgospodarzem webinarium, razem z Ronem Youngiem i Judy Payne. Omówimy, dlaczego potrzebny był międzynarodowy, oparty na zasadach, standard KM, nowe

wymagania dotyczące standardów oraz sposób wdrożenia standardu. Można znaleźć szczegóły i zarejestrować swoje zainteresowanie [tutaj](#)

Knoco Caribbean

Witamy Glenroy Londona, który będzie reprezentował Knoco w krajach CARICOM. Glenroy ma duże praktyczne i akademickie kompetencje niezbędne do pomyślnego planowania i wdrażania KM w organizacjach. Działa w sektorze energetycznym od trzydziestu pięciu lat na całym świecie, regionalnie i lokalnie w Trynidadzie i Tobago. Jest certyfikowanym menedżerem wiedzy i audytorem ISO. Glenroy, witamy na pokładzie!

Knoco Indonesia

Knoco Indonezja przeprowadza w dniach 5-7 listopada 2018 w hotelu Double Tree w Dżakarcie kurs KM dla zaawansowanych. Tematem kursu będzie również transfer kluczowych umiejętności i technik zarządzania wiedzą i ich strategiczna implementacja. Skontaktuj się z riska@knocoindonesia.com, aby dowiedzieć się więcej i zarezerwować miejsce.

Knoco Chile

Javier niedawno uczestniczył w [Cyfrowym Forum Transformacji](#) z wykładem na temat organizacji uczących się. Był częścią "[grupy profesjonalistów](#)" w przygotowywaniu "[Dokumentacja i książki KM](#)", a także udzielał wywiadu dla celów "[Podcastu o zadaniach konsultanta KM](#)".

[W październiku Knoco Chile weźmie udział w an Education Seminar w Medellin \(Colombia\)](#) a w listopadzie w [a neuroscience and learning seminar in Chile](#).

Knoco Brazil

Fabio przeprowadził ostatnio warsztat zarządzania wiedzą dla zespołu Zarządzania Wiedzą w brazylijskiej armii. Jak zwykle, ćwiczenie Bird Island odniosło wielki sukces.

[Knoco is the registered trademark of Knoco Ltd.](#)

[All company details can be found at www.knoco.com](http://www.knoco.com)

Don't want to receive these emails anymore? You can **[Unsubscribe](#)**

Knoco Ltd, 37 Portland Rd, Kilmarnock, KA1 2DJ, UK