



Spis treści

Wstęp	1
<i>Małgorzata Baran</i> : Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach	3
<i>Krzysztof Brzostek</i> : Zarządzanie wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw	9
<i>Maciej Czarnecki, Anna Starosta</i> : Niedopasowanie kultury organizacyjnej jako bariera we wdrażaniu działań antykryzysowych – studium przypadku	19
<i>Bartłomiej J. Gabryś</i> : Tożsamość organizacji w procesie odnowy organizacyjnej: ujęcie narracyjne	25
<i>Ewa Głuszek</i> : Wielowymiarowość reputacji przedsiębiorstwa – czy rozgłos może być jednym z wymiarów?	30
<i>Sylwester Kania</i> : Przywódca jako kreator zmian w organizacji	38
<i>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz</i> : Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań	44
<i>Joanna Żukowska</i> : Wybrane modele skuteczności form podnoszenia kompetencji na przykładzie przedsiębiorstwa konsultingowego	51

Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań

Barriers in the area of knowledge sharing in organisations and the methods of their reduction – research insights

Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: agnieszka.zarczynska@ue.wroc.pl

Streszczenie

Organizacja, funkcjonując w turbulentnym otoczeniu, wymusza na przedsiębiorstwach adaptację do zmian poprzez podejmowanie działań związanych m.in. z umacnianiem swojej pozycji konkurencyjnej. Szczęólnego znaczenia nabierają dobre praktyki dotyczące dzielenia się wiedzą w organizacji. Niestety doświadczenie praktyczne pokazuje, że wiele firm nie posiada umiejętności reagowania na zmiany, nie wykorzystuje możliwości, jakie daje zarządzanie wiedzą i składające się na nią metody i narzędzia. Zasadniczym celem artykułu jest zidentyfikowanie najważniejszych barier i luk w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji oraz wskazanie sposobów ich ograniczania. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, powstał na bazie literatury przedmiotu oraz praktycznego doświadczenia autorki.

Słowa kluczowe: wiedza, dzielenie się wiedzą, konkurencyjność.

Abstract

Functioning in turbulent environment forces enterprises to adapt to change by, inter alia, strengthening its competitive position. In this respect, good practices concerning knowledge sharing in the organization becomes particularly important. However, practical experience shows that many companies do not have the capacity to respond to the change, they do not use the opportunities offered by knowledge management and the respective methods and tools. The main aim of this article is to identify the most important barriers and gaps in the area of knowledge sharing in organizations and to identify ways to reduce them. The article is of a theoretical-empirical nature and is based on the respective literature and practical experience of the author.

Keywords: knowledge, knowledge sharing, competitiveness.

*Wiedza sama w sobie nie ma żadnej wartości.
Cenną czyni ją jej stosowanie.
Innymi słowy, świat nie
odpłaca Ci za to, co wiesz.
Świat odpłaca Ci za to, co robisz.*

L. Giblin

Wstęp

W dzisiejszych czasach, kiedy sukcesem organizacji powinno być nieustanne weryfikowanie swojej pozycji konkurencyjnej, wiedza staje się jej bardzo ważnym zasobem i może być postrzegana jako źródło przewagi konkurencyjnej. B. Olszewska definiuje konkurencyjność jako bycie najlepszym na rynku w rywalizacji o klienta dzięki posiadaniu zdolności konkurowania. Z kolei zdolność konkurowania może być rozumiana jako umiejętność dynamicznego kształtowania kombinacji zasobów, procesów oraz silnych stron organizacji w odpowiedzi na współczesne i antycypowane trendy gospodarki [Olszewska 2001].

Jak podaje M. Demareset [1997], jedynymi organizacjami, które obecnie osiągają sukces, są te, które kreują nową wiedzę i potrafią rozpowszechniać ją wśród swoich pracowników. Na jakość i efekty dzielenia się wiedzą w organizacji wpływa wiele czynników. Jednak podstawową determinantą są pracownicy oraz ich wiedza (zarówno jawna, jak i ukryta), umiejętności, cechy i postawy. Niewątpliwie to kompetencje pracowników są najcenniejszym kapitałem, jakim dysponuje współczesne przedsiębiorstwo; tym bardziej że dynamika zachodzących zmian doprowadziła do sytuacji, która stawia przed pracownikami coraz trudniejsze wyzwania. Muszą oni rozwiązać złożone problemy, realizować skomplikowane zadania, podejmować decyzje w coraz krótszym czasie, a nadmiar dostępnych informacji tylko im to utrudnia.

Zasadniczym celem artykułu jest zidentyfikowanie istniejących barier w obszarze dzielenia się wiedzą oraz wskazanie sposobów ich ograniczania. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, powstał na bazie literatury przedmiotu oraz praktycznego doświadczenia autorki zdobytego ze współpracy z praktyką gospodarczą w obszarze zarządzania wiedzą.

1. Relacje w hierarchii pojęć – dane, informacje, wiedza; rodzaje wiedzy

Analizując literaturę przedmiotu dotyczącą obszaru zarządzania wiedzą, można odnaleźć wiele definicji wiedzy w zależności od sposobu postawienia problemu. H. Cleveland [1998] podejmuje próbę rozgraniczenia między danymi, informacjami a wiedzą, ponieważ terminy te często bywają używane zamiennie. Według niego dane to podporządkowana obserwacja lub fakty. Informacje zaś są uporządkowanymi przez osoby trzecie danymi. Wiedza natomiast jest informacją uporządkowaną i „wdrożoną” przez posiadacza wiedzy. Z kolei wg T. Davenporta i L. Prusaka [2000] dane stają się informacjami, gdy zostaną:

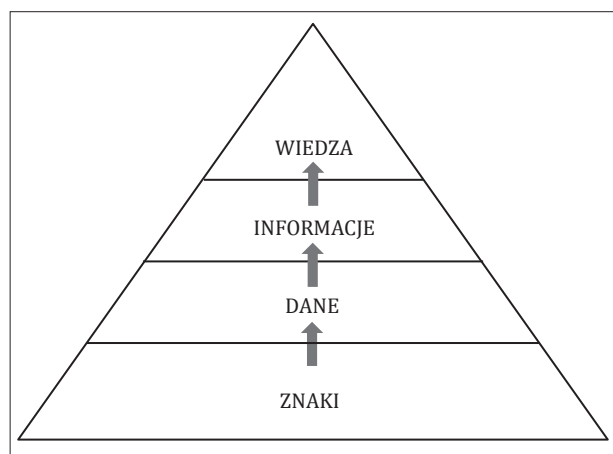
- włożone w kontekst (zawarta jest wiedza, w jakim celu dane te są gromadzone);
- skategoryzowane (znane są kluczowe komponenty danych);

- skorygowane (usunięto błędne dane);
- skondensowane (dane zostały podsumowane w przejrzystej formie).

Informacje według cytowanych autorów stają się wiedzą, gdy jesteśmy w stanie odpowiedzieć na następujące pytania:

- W jaki sposób można odnieść te informacje do innych sytuacji, które są nam znane (porównywalność)?
- Jakie skutki mogą mieć te informacje w procesie podejmowania decyzji i działań (konsekwencja)?
- W jaki sposób ten fragment wiedzy wkomponuje się w posiadaną wiedzę organizacji (koneksja)?
- Co inne osoby myślą o tych informacjach (konwersacja)?

Inni autorzy [Probst, Raub, Romhardt 2004] uzupełniają opisywane terminy o pojęcie znaku. Według nich pojedyncze znaki, zestawione zgodnie z zasadami określonej składni, tworzą dane, które mogą być interpretowane w określonym kontekście i tym samym stają się informacją. Poprzez ustrukturyzowanie informacji i wykorzystanie jej w określonych obszarach działania powstaje wiedza. Rysunek 1 obrazuje hierarchię prezentowanych pojęć.



Rysunek 1. Hierarchia pojęć: wiedza, informacje, dane i znaki

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Probst, Raub, Romhardt 2004; Kowalczyk, Nogalski 2007].

W literaturze przedmiotu można również odnaleźć dodatkowy poziom piramidy zaprezentowanej na rys. 1 – mądrość i myślenie. Mądrość i myślenie definiowane są jako zdolności ludzi lub organizacji do rozwijania, doskonalenia wiedzy oraz uczenia się dzięki transformacji danych, informacji i wiedzy między ludźmi i przedsiębiorstwami [Grudzewski, Hejduk 2004a]. Oprócz zdefiniowania pojęcia wiedzy należy wspomnieć o jej rodzajach. Punktem wyjścia powinna być klasyfikacja, według której wiedza została podzielona na 4 kategorie:

- 1) *know what* („wiem, co”) – jest to wiedza, która odnosi się do faktów i przybiera postać danych, łatwo jest ją ująć w słowa i liczby, a następnie udostępnić w sieci komputerowej lub przekazać pracownikom za pomocą dostępnych narzędzi (e-mail, intranet);
- 2) *know why* („wiem, dlaczego”) – jest to wiedza o związkach przyczynowo-skutkowych dotyczących praw natury, czło-

wieka i społeczeństwa; jest trudna do przechowywania, dostęp do niej przyspiesza rozwój techniczny;

- 3) *know how* („wiem, jak”) – ten rodzaj wiedzy zalicza się do wiedzy operacyjnej, odnosi się do umiejętności, doświadczenia, jest podstawą praktycznego działania; jest to rodzaj wiedzy ukrytej w ludzkich umysłach, dlatego trudno jest do niej dotrzeć i przełożyć ją na język znaków;
- 4) *know who* („wiem, kto”) – umożliwia odnalezienie wiedzy istotnej dla firmy poprzez zidentyfikowanie właściciela wiedzy, dotarcie do niego i spożytkowanie tej wiedzy do celów organizacji [Evans 2005].

Innym podziałem jest klasyfikacja ze względu na miejsce występowania wiedzy i jej dostępność. Biorąc pod uwagę to kryterium, można wyróżnić wiedzę:

- 1) formalną/jawną (*explicite knowledge*) – można ją przedstawić za pomocą znaków, symboli, słów i liczb; jest to każda forma informacji, którą można szczegółowo skodyfikować, uznać za trwałą i upowszechniać [Grudzewski, Hejduk 2004b];
- 2) cichą/ukrytą¹ (*tacit knowledge*) – ma ważny wymiar poznawczy, cechuje się dużą praktycznością; wiedza cicha to rodzaj kompetencji technicznych, określanych jako *know how*, jej elementami są: punkt widzenia, przekonania czy schematy myślowe. Zdajemy sobie sprawę z jej posiadania, ale nie potrafimy jej jasno określić, przez to utrudnione jest przekazywanie jej innym osobom [Nonaka 2006].

Z perspektywy nauk o zarządzaniu konieczny wydaje się podział wiedzy z punktu widzenia poziomu jej tworzenia i występowania. W takim ujęciu można wyróżnić:

- 1) wiedzę zewnętrzną (wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyjnego) – dotyczy ogólnej sytuacji otaczającej przedsiębiorstwo, dzięki niej identyfikujemy szanse i zagrożenia;
- 2) wiedzę na poziomie przedsiębiorstwa – jest zasadniczym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa, decydującym o jego sukcesie, wszystko to, co organizacja wie i w jaki sposób potrafi to wykorzystać;
- 3) wiedzę na poziomie zespołu – zawiera się w wiedzy na poziomie organizacji, bardzo istotna ze względu na powstawanie nowej wiedzy i uczenia się organizacji;
- 4) wiedzę na poziomie jednostki – człówek, jego wiedza i mądrość są podstawą posiadanej przez firmę wiedzy; pracownik, który posiada wiedzę, przetwarza ją, robiąc z niej użytek.

Innym podziałem wiedzy, ważnym szczególnie w kontekście zarządzania wiedzą (ułatwia bowiem koncentrację wysiłków przedsiębiorstwa na najistotniejszych zasobach wiedzy), jest podział ze względu na istotność posiadanej wiedzy w kontekście osiągnięcia celów firmy. Na tym tle wyróżnić można:

- 1) wiedzę kluczową technologiczną – wiedza, która wyróżnia przedsiębiorstwo, stanowi jego główne źródło siły w porównaniu z konkurencją;
- 2) wiedzę kluczową koordynacyjną – zawarta w zasadach dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwia

robienie użytku z innej wiedzy; opiera się na wypracowanych sposobach postępowania, relacjach międzyludzkich czy przepływie informacji, które mają duży wpływ na wykorzystanie wiedzy zgromadzonej w organizacji; R. Glazer [1998] definiuje ten rodzaj wiedzy jako metawiedzę, czyli wiedzę o wiedzy; jak podaje autor, metawiedza jest informacją o konfiguracji wiedzy organizacji i struktury jej gromadzenia, która umożliwia zatrudnionym pracownikom inteligentny dostęp do aktywów wiedzy;

- 3) wiedzę pomocniczą – niezbędną do tego, aby organizacja funkcjonowała, aby ją zidentyfikować, warto zadać sobie pytania: które z elementów procesu produkcyjnego przedsiębiorstwo musi wykonać samo, a do których może wynajmując inną firmę, które elementy są kluczowe ze względu na tworzenie wartości dodanej dla klienta;
- 4) wiedzę rynkową – jest to zrozumienie segmentów rynku, klientów, ich potrzeb, sposobów ich zaspokojenia oraz tego, jak klienci mogą użyć tej wiedzy, którą firma posiada, aby uzyskać największe korzyści [Kowalczyk, Nogalski 2007].

W niniejszym artykule pojęcie wiedzy zostało zawężone do pojęcia wiedzy z ekonomicznego i organizacyjnego punktu widzenia, która służy głównie do osiągnięcia przyjętej strategii i celów firmy. Trudno również wybrać jeden najważniejszy rodzaj wiedzy. Jednak w literaturze przedmiotu (patrz: [Nonaka 2006; Probst, Raub, Romhardt 2004; Jashapara 2006; Kowalczyk, Nogalski 2007]) szczególną uwagę zwraca się na wiedzę ukrytą oraz wiedzę kluczową koordynacyjną, argumentując to m.in. tym, że są to rodzaje wiedzy, które przynoszą najwięcej korzyści przedsiębiorstwu, stanowiąc tym samym źródło przewagi konkurencyjnej.

2. Identyfikacja luk i barier w dzieleniu się wiedzą oraz sposoby ich niwelowania – refleksje z przeprowadzonych badań

W literaturze przedmiotu można wskazać wiele barier w obszarze zarządzania wiedzą. Według cytowanych już autorów do najczęściej występujących zaliczyć można:

- bariery osobiste – brak pewności siebie w doskonaleniu i proponowaniu nowej wiedzy, nie wiadomo, co pracownicy muszą/powinni wiedzieć, wymaga to zbyt dużo wysiłku i nie ma oczywistych korzyści lub nagród,
- bariery zespołowe – nie najlepiej zorganizowany i umotywowany transfer,
- wewnętrzna konkurencja, brak wsparcia menedżerów, brak wiedzy o pracy zespołów,
- bariery strukturalne – zatrzymywanie tzw. dobrych praktyk w działach, oddziałach, silna presja czasu oraz uboga struktura IT,
- bariery polityczno-kulturowe – brak kultury promującej otwartość i wzajemne zaufanie, silna rywalizacja, brak konstruktywnego rozwiązywania problemów, zbyt uboga komunikacja, brak nagradzania pozytywnych działań i zachowań oraz pielęgnowanie kultury kar i narzekania [Kowalczyk, Nogalski 2007].

¹ Autorem pojęcia wiedzy ukrytej jest M. Polanyi.

Dla każdej organizacji szczególnie istotne powinno być zidentyfikowanie i wykorzystywanie wiedzy posiadanej przez pracowników. Niestety praktyka gospodarcza pokazuje, że wiele firm nie wykorzystuje możliwości, jakie daje zarządzanie wiedzą i składające się na nią metody i narzędzia. Opinie uczestników studiów podyplomowych², a dotyczące problemów dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie, uzyskano podczas kilkudniowych warsztatów zgodnie z metodyką *open space*. *Open space technology* jest rządząca się określonymi prawami, zasadami metodą organizacji spotkań, konferencji. Jest procesem samoorganizacji osób uczestniczących w spotkaniu, którzy sami decydują np. o jego zawartości, przebiegu. Odpowiednio wykorzystana, umożliwia maksymalne otwarcie się i zaangażowanie jej uczestników [Owen 1997]. Tematem przewodnim warsztatów było „Dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie”. Przez słuchaczy zostały zgłoszone bardzo ciekawe

tematy³, niestety z uwagi na ograniczenia czasowe nie wszystkie mogły zostać przedyskutowane. Warsztaty zostały podzielone na dwie części. Pierwsza część poświęcona została identyfikacji barier, które utrudniają proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Tabela 1 przedstawia wyniki tego spotkania. W drugiej części warsztatów podjęto próbę wskazania możliwych kierunków pomnażania i wymiany wiedzy w organizacji oraz niwelowania istniejących barier.

Autorka w trakcie trwania warsztatów dążyła do konfrontacji opinii pracowników z opiniami kierowników. Podczas rozmów z menedżerami kilkakrotnie pojawiały się wypowiedzi świadczące o ignorancji dla czynnika wiedzy w organizacji, np.: „Firma to nie szkoła”, „Pracownicy powinni mieć niezbędną wiedzę”; „Liczą się wyniki, wskaźniki, a nie ludzie i ich potrzeby”, „Zarządzanie wiedzą to kolejny wymysł działu HR” itp. Pracownicy natomiast w swoich wypowiedziach podkreślali, że przeło-

Tabela 1. Bariery dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie

Obszar	Czynniki utrudniające dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – pielęgnowanie w firmie podejścia do dzielenia się wiedzą typu: „co z tego będę miał?”, „nie oplaca mi się dzielić wiedzą”, „wiedza daje władzę”, „moja wiedza jest moją kartą przetargową”, „moja wartość w firmie spadnie jak się podzielę wiedzą/doświadczeniem” – brak wzajemnego zaufania – chęć bycia niezastąpionym w firmie – nie dzielimy się zdobytą wiedzą i doświadczeniem, choć wymagamy tego od innych – doświadczeni pracownicy rywalizują z młodymi pracownikami – podział na „lepszych” i „gorszych”, „młodzi” i „starzy”
Rekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> – brak profili i rzetelnych opisów stanowisk pracy – nie wiemy, jakich pracowników potrzebujemy – brak trafnej oceny kandydatów w zakresie ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia i możliwości – nowo zatrudnieni pracownicy nie są wprowadzani do pracy
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> – brak szkoleń – brak badania efektywności szkoleń – nie prowadzimy szkoleń kaskadowych – nie umożliwiamy pracownikom wykorzystania zdobytej wiedzy na szkoleniach
Kierowanie	<ul style="list-style-type: none"> – styl kierowania, który blokuje aktywność, pomysłowość i innowacyjność pracowników – interesujące pomysły nie są wdrażane w życie – brak zarządzania talentami w firmie (trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie, kiedy to są dobre praktyki, a kiedy nadużycie*) – potencjał pracowników jest często niewykorzystany – brak zarządzania konfliktami interpersonalnymi
Motywowanie	<ul style="list-style-type: none"> – nie nagradzamy za posiadaną wiedzę – nagradzamy za wyniki, a nie za wiedzę – nie potrafimy zatrzymać kluczowych pracowników, którzy zabierają cenną wiedzę
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> – brak konstruktywnej informacji zwrotnej dotyczącej jakości pracy – brak cyklicznych zebrań celem wymiany wiedzy, doświadczenia – brak jasnych procedur przepływu informacji – mamy nadmiar informacji, jednak nie wszyscy mają do nich dostęp – tracimy dużo czasu na poszukiwanie niezbędnych informacji, nie wiemy, gdzie ich szukać – nie tworzymy bazy wiedzy, forum, platformy wymiany doświadczeń
Inne	<ul style="list-style-type: none"> – presja terminów, nie ma czasu na dzielenie się wiedzą – chaos organizacyjny – hierarchiczna struktura organizacyjna firmy, która utrudnia przepływ wiedzy – wysokie koszty wdrożenia systemu zarządzania wiedzą

* Słuchacze niejednokrotnie podkreślali, że biorąc udział w takich programach, mieli więcej obowiązków, częściej musieli zostawać po pracy, przydzielano im dużo trudniejsze zadania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

² Studia podyplomowe „Team Leader” prowadzone są na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. W warsztatach wzięło udział 98 osób. Wśród słuchaczy znajdowały się zarówno osoby pełniące funkcje kierowników (65%), jak i pracownicy wykonawczy (35%), z terenu Dolnego Śląska. Podczas warsztatów zostały rozpoznane opinie słuchaczy na temat zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Badania te odbywały się w ramach prowadzonych zajęć oraz warsztatów w formie *open space*.

³ Tematy, które nie podlegały dyskusji z uwagi na jej limit czasowy: Czy umożliwiamy pracownikom wykorzystanie wiedzy zdobytej na szkoleniach? Jak tę wiedzę wykorzystywać? Jak skutecznie zarządzać wiedzą zdobytą w organizacji? Jak powinien wyglądać system motywacyjny zachęcający do dzielenia się wiedzą? Jak zatrzymać wiedzę w firmie (np. przy zwolnieniach pracowników)? W jaki sposób dzielić wiedzę między zespołami? Skąd płynie wiedza? Jak zarządzać wiedzą w zróżnicowanych wiekowo zespołach? Czyja jest wiedza: firmy czy pracownika? Czy w firmie ktoś zarządza wiedzą? Czy ogromna ilość szczegółowych informacji ułatwia budowanie organizacji opartej na wiedzy? Inżynierowie wiedzy – kto to taki?

zeni popełniają wiele błędów, obniżając ich motywację nie tylko w obszarze dzielenia się wiedzą, lecz także motywację do pracy. Badani pracownicy zwracali uwagę, że ich przełożeni m.in. nie potrafią: właściwie komunikować się z nimi, udzielać rzetelnej informacji zwrotnej, dbać i rozwijać talenty, doceniać i wykorzystywać pomysłowości, innowacyjności pracowników. Formułowali również wnioski, że pielegnowanie przez menedżerów kultury organizacyjnej, która uniemożliwia dzielenie się wiedzą, utrudnia przepływ informacji, nie sprzyja pracy zespołowej, osłabia relacje międzyludzkie oraz obniża poziom

zaufania. Pracownicy zwracali również uwagę na przyjęty przez menedżerów styl kierowania czy też sposób rozwiązywania przez nich konfliktów personalnych. Demotywująco działa na nich sytuacja, w której przełożeni sami nie dzielą się wiedzą z pracownikami. Wielokrotnie podkreślali, że brakuje im dobrego przykładu i zaangażowania ze strony przełożonych.

Z kolei menedżerowie, w odpowiedzi na takie zarzuty, usprawiedliwiali się m.in.: brakiem świadomości co do negatywnych konsekwencji złych praktyk, a także koniecznością podporządk-

Tabela 2. Niwelowanie barier w dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwie

Obszar	Sposoby i metody ograniczania istniejących barier
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – wypracować wspólnie z pracownikami kodeks etyczny dotyczący dzielenia się wiedzą – kształtowanie kultury otwartości i wzajemnego zaufania, która umożliwi wzajemne uczenie się, wymianę doświadczeń wszystkich zatrudnionych pracowników, bez podziału młodzi – starzy – aktywna zmiana postaw pracowników, aby chętnie dzielili się wiedzą i doświadczeniem, na przykład poprzez odejście od rywalizacji na rzecz współpracy – praca zespołowa jako podstawowa wartość firmy – dbanie o dobre relacje między pracownikami, wzajemność zachęca do dzielenia się wiedzą (samorozwój) – zapewnić ludziom bezpieczeństwo oraz przynależność do firmy – fraternizacja
Rekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> – stworzenie strategii rekrutacyjnej, która umożliwi przyciągnięcie utalentowanych ludzi w różnym wieku przy spełnieniu określonych kryteriów (aby wiedza „nadchodziła” wraz z człowiekiem) – stworzenie w organizacji stanowiska „Inżynier wiedzy” – zadbać o formalne wprowadzenie do pracy nowo zatrudnionych
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> – stworzyć tzw. akademię wewnętrzną dzielenia się wiedzą (<i>knowledge sharing</i>) – oferować szkolenia zewnętrzne/wewnętrzne – wskazać nowe możliwości zastosowania coachingu, odwróconego mentoringu w zarządzaniu wiedzą* – rozwijać kompetencje u młodych ludzi, indywidualny program rozwoju i szkoleń – szkolenie osób, które wiedzy potrzebują, przez osoby, które tę wiedzę posiadają, tzw. nauka przy mistrzu – obiektywny rozwój – ocena kompetencji zatrudnionych pracowników
Kierowanie	<ul style="list-style-type: none"> – przykład idzie z góry, czyli szef – kreator kultury dzielenia się wiedzą – dostosować styl kierowania, który ma sprzyjać stymulowaniu innowacyjności pracowników oraz skłaniać ich do aktywnego dzielenia się wiedzą – identyfikować źródła przewagi konkurencyjnej – inspirować się dobrymi praktykami w biznesie (<i>benchmarking</i>), wybierać najbardziej sprawdzone rozwiązania dopasowane do potrzeb własnej firmy – jasno określić wymagania wobec pracowników – delegować uprawnienia – wdrażać programy transferu wiedzy
Motywowanie	<ul style="list-style-type: none"> – premiować i doceniać za tzw. pomysłowość – awansować – nagradzać, jeśli wiedza pracownika przełoży się na działanie, wynik** – rozpoznać umiejętności, potrzeby i możliwości zatrudnionych pracowników – równe traktowanie – w myśl zasady, że wszyscy mogą się dzielić wiedzą – opracować i wdrożyć efektywne programy zarządzania talentami – zatrzymywać kluczowych pracowników dla firmy – zadbać, aby wraz ze zwalnianym pracownikiem nie odchodziła cenna wiedza dla firmy (szczególnie chodzi o tzw. wiedzę ukrytą) – organizować wyjazdy integracyjne jako sposób na budowanie dobrych relacji
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> – mówić do pracowników językiem korzyści, powinni oni widzieć sens wdrażania narzędzi dotyczących dzielenia się wiedzą – stworzyć procedury przepływu informacji – doceniać nieformalny przepływ informacji między pracownikami – zapewnić cykliczne zebrania, które mają uświadomić pracowników, że dzielenie się wiedzą jest skutecznym sposobem utrzymania przewagi konkurencyjnej – skutecznie wykorzystywać dostępne w organizacji narzędzia przekazywania wiedzy***.

* Na przykład: oferować *coaching* celem wyrównywania poziomu wiedzy w organizacji. Stworzyć zespoły: mentor – *mentee*. Umożliwiłoby to wykorzystanie potencjału zarówno starszych, jak i młodszych pracowników. Rozliczać mentorów z przekazywanej wiedzy.

** Na przykład: przydzielać ambitne, prestiżowe projekty, zadania, oferować dodatkowe szkolenia, dofinansowywać studia podyplomowe, docenić na forum przez szefa i współpracowników.

*** Na przykład: Baza Wiedzy, intranet, mailing, komentarze w kodzie aplikacji, komunikatory, burza mózgów, Trac (stała baza wiedzy, narzędzie wykorzystywane przy realizacji projektów), *open space technology*, materiały wewnętrzne firmy (np. materiały szkoleniowe, podręczniki, newslettery, gazetka firmowa).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

kowania się regułom biznesowym panującym w danej organizacji, które niestety nie stawiają na pierwszym miejscu człowieka z jego wiedzą i potrzebami. Część kierowników przyznała się, że ignorują niskokosztowe rozwiązania i sięgają po bardzo kosztowne narzędzia zarządzania, niejednokrotnie niedostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa oraz potrzeb i możliwości zatrudnionych pracowników. Pozostałym brakuje świadomości, że metody składające się na zarządzanie wiedzą to nie chwilowa moda, że będą one przynosiły efekty tylko pod warunkiem zrozumienia, że organizacyjne uczenie zakorzeni się w firmie na stałe. Niejednokrotnie wynikiem zderzenia tych dwóch, bardzo często różnych, punktów widzenia jest początek zmiany procesu myślenia i sposobu podejścia menedżerów do swoich pracowników i posiadanej przez nich wiedzy.

W trakcie drugiej części warsztatów kierownicy mierzyli się z własnymi, często bardzo głęboko zakorzenionymi poglądami na temat siebie jako przełożonego, doceniając znaczenie czynnika ludzkiego i wiedzy w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W kontekście zidentyfikowanych barier w procesie dzielenia się wiedzą obie strony dostrzegły konieczność wskazania sposobów, metod i narzędzi, które powinny je skutecznie ograniczać. Tabela 2 prezentuje wynik tej dyskusji.

W dzisiejszym świecie bezwzględnej konkurencji organizacje, które chcą pozostać liderami w swoich branżach, powinny ciągle zadawać sobie pytanie: Jak możemy jutro pracować lepiej, niż pracujemy dziś? [Imai 2006]. Odpowiedzi na powyższe pytanie można poszukiwać w zdroworozsądkowych i niskokosztowych metodach zaprezentowanych w tab. 2, tj. ukierunkowaniu uwagi pracowników na proces ciągłego doskonalenia, ich motywowania do dzielenia się wiedzą w organizacji. Metody te nie wymagają dodatkowych nakładów pieniężnych czy wielkich inwestycji w nowe technologie. Warto również podkreślić, że wiedza daje pracownikowi (nie tylko nowo zatrudnionemu) – oprócz skutecznego i efektywnego działania – poczucie pewności i bezpieczeństwa. Dysponuje on bowiem wiedzą nie tylko o swoich współpracownikach, przełożonych, środowisku pracy, ale przede wszystkim o zachodzących w firmie procesach i zmianach. Brak wiedzy w tych obszarach powoduje brak oczekiwanej skuteczności i efektywności, poszukiwanie przez pracowników niezbędnych informacji na własną rękę, problemy z ich selekcją i transformacją, wydłużanie realizacji zadań, wykonywanie pracy metodą prób i błędów [Żarczyńska-Dobiesz 2008]. Z pewnością to w kompetencjach menedżerów powinno leżeć wytyczanie kierunku zmian i planowanie kolejnych działań, ale bez budowania kultury opartej na współpracy i zaufaniu, dopuszczania do głosu pracowników, wykorzystywania ich wiedzy oraz ich czynnego zaangażowania do dzielenia się doświadczeniem, wiedzą, nie ma możliwości budowania organizacji opartej na wiedzy, zdolnej do konkurowania w niestabilnym i burzliwym otoczeniu.

Panuje niesłuszne przekonanie, że źródłem wiedzy są jedynie dane ilościowe. Nie można myśleć o wiedzy i jej roli w przed-

siębiorstwie w taki sposób. Inspiracją dla polskiej praktyki gospodarczej może być podejście menedżerów japońskich. Jak podaje I. Nonaka [2006], patrzą oni na wiedzę z zupełnie innej perspektywy. Mają świadomość, że nowej wiedzy nie da się zdobywać, przetwarzając jedynie konkretne dane. Wiedzą, że chodzi raczej o to, by wykorzystać niewypowiedziane, często bardzo subiektywne, spostrzeżenia pracowników. Przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną oznacza dla nich odnalezienie sposobu, aby wyrazić to, co niewyraźalne. Najskuteczniejszym sposobem i niestety najczęściej pomijanym, aby tego dokonać, jest wykorzystanie języka metafor i symboli⁴. W organizacji opartej na wiedzy w praktyce wykorzystywane powinny być modele, które tworzą tzw. spiralę wiedzy:

- faza socjalizacji – przejmowanie wiedzy ukrytej;
- faza artykulacji – przekształcanie wiedzy jawnej w ukrytą;
- faza syntetyzacji – standaryzacja wiedzy;
- faza internalizacji, czyli wykorzystywanie nowej wiedzy jawnej, by rozszerzyć wiedzę ukrytą jednostki.

Artykulacja i internalizacja to najważniejsze momenty rozwoju spirali wiedzy. Kluczowe znaczenie w tych fazach ma osobiste zaangażowanie pracowników, ich osobisty wkład w ten proces z wyraźnym wyartykułowaniem własnej wizji, opinii na temat świata – jaki jest, a jaki powinien być.

Podsumowanie

Jak już zostało wielokrotnie podkreślone, wiedza jest kluczową wartością każdej organizacji, stanowi najważniejszy element potencjału zatrudnionych pracowników. Jak podaje P. Drucker [2006], aby utrzymać się na tak dynamicznie rozwijającym się rynku i zachować konkurencyjność, organizacje będą musiały przekształcić się w przedsiębiorstwa oparte na informacji. Niestety praktyka gospodarcza pokazuje, że wiele firm nie posiada umiejętności reagowania na zmiany, nie wykorzystuje możliwości, jakie daje zarządzanie wiedzą i składające się na nią metody i narzędzia. Przeprowadzone przez autorkę niniejszego artykułu badania pokazują, że nawet najbardziej skuteczne narzędzia zarządzania wiedzą mogą być zawodne, jeśli w organizacji będą powielane dotychczasowe praktyki polegające m.in. na szukaniu oszczędności wśród czynnika ludzkiego, niewykorzystanie jego potencjału, motywacji do pracy. Takie świadome postępowanie może być poważną barierą na drodze do umacniania przez przedsiębiorstwo swojej pozycji konkurencyjnej.

Autorka opracowania pragnie zaznaczyć, że skoncentrowała się jedynie na wybranych aspektach tej problematyki, co oznacza, że prezentowane powyżej zagadnienia nie są kompletne i nie wyczerpują tematu w obszarze dzielenia się wiedzą. Jest również świadoma, że nie istnieją uniwersalne metody i narzędzia dotyczące dzielenia się wiedzą. Każde przedsiębiorstwo powinno wypracować, niejednokrotnie metodą prób i błędów, swoje własne sposoby dostosowane do branży, wielkości i sytuacji finansowej.

⁴ Używa się ich, aby wyrazić swoje spostrzeżenia, przeczucia itp. W firmach azjatyckich ten sugestywny język odgrywa bardzo ważną rolę na przykład na etapie tworzenia nowych produktów.

Literatura

- Cleveland H., 1998, *The Knowledge Executive Leadership in an Information Society*, Truman Talley Books, E.P. Dutton, New York.
- Davenport T.H., Prusak L., 2000, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Demareset M., 1997, *Understanding Knowledge Management*, Long Range Planning, vol. 30, no 3.
- Drucker P., 2006, *Nadchodzi nowa organizacja*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, wyd. Helion, Gliwice.
- Evans Ch., 2005, *Zarządzanie wiedzą*, tłum. J. Sawicki, PWE, Warszawa.
- Glazer R., 1998, *Measuring the knower: Towards a theory of knowledge equity*, California Management Review, 40(3).
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2004a, *Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie?*, [w:] Hejduk I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości; fikcja i rzeczywistość*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2004b, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Imai M., 2006, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wyd. MT Biznes Sp z o.o., Warszawa.
- Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, tłum. J. Sawicki, PWE, Warszawa.
- Kowalczyk A., Nogalski B., 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Nonaka I., 2006, *Organizacja oparta na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice.
- Olszewska B., 2001, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław.
- Owen H., 1997, *Open Space Technology*, wyd. 2, Berrett-Koehler Publishers INC, San Francisco.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., 2004, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, tłum. K. Wacowska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Żarczyńska-Dobiesz A., 2008, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków.