

Bogusz Mikuła

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

UWARUNKOWANIA TRANSFERU WIEDZY W ORGANIZACJACH

Wprowadzenie

Szczególnym wyróżnikiem organizacji dostosowujących się do warunków nowej gospodarki jest uznanie wiedzy za zasadniczy zasób pozwalający uzyskać przewagę konkurencyjną. W tym podejściu wiedzę traktuje się jako zasób pierwotny, „który można przekształcić w niemal każdy inny zasób potrzebny organizacji w jej działaniu”¹. Oprócz tego, że wiedza jest owym pierwotnym zasobem organizacji, może być także produktem, będącym podstawą jej sukcesu. Dlatego też organizacje przyjmujące strategię oparte na wiedzy podejmują inicjatywy mające na celu zarządzanie wiedzą.

W niniejszym artykule podjęto zagadnienie transferu wiedzy w organizacji i jego uwarunkowań, przy czym główna uwaga została skupiona na potencjalnych barierach utrudniających przepływy wiedzy.

Operacyjne zadania z zakresu zarządzania wiedzą

Ujęte w sposób ogólny zarządzanie wiedzą polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą. Proces zarządzania wiedzą obejmuje zatem realizację funkcji zarządzania koncentrujących się na funkcjach operacyjnych i tworzeniu warunków do jej wykorzystania. Owe funkcje operacyjne to nic innego jak zadania operacyjne czy inaczej mówiąc podstawowe procesy z udziałem wiedzy.

¹ A.K. Koźmiński, *Wstęp*, w: *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 11.

W literaturze przedmiotu występuje wiele ujęć zadań operacyjnych zarządzania wiedzą, które najczęściej prezentowane są w formie procesu. Przykładowo, A. Kowalczyk i B. Nogalski² ujmują w ramach cyklu megaprocesu wiedzy jej pozyskiwanie i rozwijanie, kodyfikację, transfer, wykorzystanie. G. Probst w ramach systemu zarządzania wiedzą wyróżnia następujące podstawowe zadania poziomu operacyjnego: identyfikowanie, zdobywanie, rozwijanie, dystrybucję i dzielenie się doświadczeniami, wykorzystanie, zachowywanie wiedzy³. Jedno z najszerszych ujęć zadań operacyjnych przedstawił R. Maier⁴, wyróżniając: identyfikację, nabywanie, kreowanie, zdobywanie, gromadzenie, konstruowanie, selekcję, ewaluację, łączenie, strukturyzowanie, formalizację, rozpowszechnianie, dystrybucję, utrzymanie, ewolucję, dostęp do aplikacji wiedzy.

Cechą charakterystyczną wskazanych powyżej podziałów procesów z udziałem wiedzy i innych ich koncepcji jest to, że wśród nich zawsze występuje transfer wiedzy. Dzięki niemu ludzie są w stanie pozyskiwać wiedzę, a organizacje rozpowszechniać i wykorzystywać ją w różnych swoich częściach, w tym samym czasie.

Istota transferu wiedzy

Do procesu z udziałem wiedzy można różnie podchodzić, a to w zależności od sposobu rozumienia wiedzy czy rozpatrywanego typu wiedzy. Przyjmując przykładowo, że wiedza to pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia⁵, wiedza staje się ściśle przynależna do umysłu człowieka. Wówczas to nie wiedza jest transferowana, lecz informacja, która następnie w procesie myślowym jest przekształcana w wiedzę.

Z umysłem człowieka wiedzę wiążą także Japończycy. Przyjmują, że wiedza to potwierdzone przekonanie. Dotyczy ona przekonania i oczekiwań. Jest funkcją szczegółowego nastawienia, perspektywy lub intencji oraz dotyczy działań. Jest uzależniona od kontekstu i jest względna. Natomiast informacja ujęta jako strumień wiadomości jest instrumentem odkrywania i budowania wiedzy⁶. Informacja przekształca się w wiedzę, kiedy w procesie interpretacji da kontekst i „zakotwiczy

² A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 87.

³ M. Leibold, G. Probst, M. Gibbert, *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA, Erlanger 2002, s. 190-191.

⁴ R. Maier, *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2002, s. 46.

⁵ R. McDermott, *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*, „California Management Review” 1999, nr 4, s. 106.

⁶ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 80-81.

się” w wierzeniach i zaangażowaniu człowieka⁷. W tym ujęciu w procesie transferu wiedzy informacja jest więc nośnikiem wiedzy.

W koncepcjach zachodnich zarządzania wiedzą wiedza najczęściej definiowana jest jako informacje przedstawione w kontekście wraz z ich zrozumieniem. Informacja jest więc elementem wiedzy i związana jest bezpośrednio z umysłem człowieka. Transfer wiedzy dokonywany jest natomiast przez przesyłanie danych.

Przedstawione sposoby rozumienia wiedzy w związku z informacją dotyczą wiedzy spersonalizowanej postaci jawnej i wskazują na drobne niuanse, które z punktu widzenia rozpatrywanego transferu wiedzy są, w niektórych sytuacjach, bardzo istotne. Wyprowadzić na ich podstawie można uogólnienie i wnioski, że ten typ wiedzy przekazywany jest między ludźmi w procesach informacyjno-komunikacyjnych. Co się tyczy wiedzy cichej, to nie jest ona komunikowalna, ale człowiek jest ją w stanie posiadać poprzez zdobywanie praktycznych doświadczeń (np. podczas nauki zawodu). Jeśli natomiast weźmie się pod uwagę wiedzę skodyfikowaną, jej transfer realizowany jest poprzez proces informacyjny.

Trzecim typem wiedzy jest wiedza ugruntowana. To wiedza osadzona w wytworach ludzkiej działalności, jak: technologie, procesy, relacje, marka, systemy, usługi, produkty. Ich transfer może być realizowany przykładowo przez imitację, benchmarking czy aliance uczenia się organizacji. W tych procesach wiedza ta musi być najczęściej przekształcona w wiedzę spersonalizowaną i/lub skodyfikowaną, ale np. produkty albo ich elementy mogą być poddane w całości procesowi transportu.

Transfer wiedzy jest procesem złożonym. W jego ramach wyróżnić można:

- *pozyskiwanie wiedzy* – jest procesem przepływu wiedzy z otoczenia organizacji do jej wnętrza, jak i procesem, w trakcie którego pracownicy zdobywają wiedzę ze źródeł wewnętrznych, a więc od swoich współpracowników, z dokumentacji i baz danych, dostępnych książek lub czasopism. Pozyskiwanie wiedzy może też zachodzić poprzez jej wydobywanie z produktów konkurentów czy procesów przez nich prowadzonych, przykładowo metodą *benchmarkingu*. Pozyskiwanie wiedzy dokonywane jest także poprzez udział w szkoleniach, konferencjach i sympozjach, jak i w sposób nieformalny podczas kontaktów z innymi ludźmi. Ważnym źródłem wiedzy są również media, zwłaszcza w zakresie informacji dotyczących potencjalnych szans i zagrożeń;
- *udostępnianie wiedzy* – jest procesem odwrotnym do pozyskiwania, w trakcie którego ludzie przekazują wiedzę swoim współpracownikom podając im informację, np. instrukcję słowną, jak wykonać daną operację, lub też pracownik uzyskuje dostęp do baz danych czy dokumentacji. Udostępnianie wiedzy jest też procesem przepływu wiedzy od organizacji do jej otoczenia. Dokonywane jest to przykładowo poprzez: telefoniczne przekazywanie informacji klientom przez doradców, przekazywanie wraz z produktem instrukcji jego obsłu-

⁷ I. Nonaka, R. Toyama, T. Konno, *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning” 2000, vol. 33, s. 7.

gi, przesyłanie do punktów serwisowych technicznej dokumentacji produktów, wymianę dokumentacji technicznej z dostawcami i odbiorcami półproduktów, sprzedaż licencji. Organizacja udostępnia również swoją wiedzę poprzez fakt sprzedaży produktów i usług oraz realizację procesów, które mogą być obserwowane przez podmioty otoczenia;

- *rozpowszechnianie wiedzy* – jest rozwiniętą formą udostępniania wiedzy, a różnica jest w zasięgu udostępniania. Mianowicie udostępnianie wiedzy jest procesem skierowanym na konkretne osoby, a wiedza przy tej okazji może być poddawana ochronie, aby nie dotarła do osób niepowołanych (np. udostępnia się bazę danych o klientach wybranym sprzedawcom). Natomiast rozpowszechnianie wiedzy jest działaniem mającym na celu stworzenie z danego zasobu wiedzy ogólnie dostępnej. Dokonywane jest to przykładowo poprzez: reklamę, prospekty, tworzenie stron internetowych, na których zawarte są informacje o firmie i jej produktach, zamieszczanie opisów przypadku albo najlepszych praktyk w podręcznikach czy referatach przedstawianych na konferencjach. Przeciwnością udostępniania wiedzy jest jej ochrona;
- *dzielenie się wiedzą* – to proces polegający na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji i wzajemnej współpracy. Dzieleniu podlega wiedza spersonalizowana jawna i cicha podczas bezpośredniego kontaktu, prowadzenia dialogu i pracy, w trakcie której ludzie wspólnie zdobywają doświadczenia. Podczas tego procesu ludzie mogą wspomagać się wiedzą skodyfikowaną (np. informacjami z dokumentacji organizacyjnej) i ugruntowaną (np. poprzez analizę uszkodzeń produktu).

Wybrane czynniki determinujące skuteczność transferu wiedzy

Transfer wiedzy realizowany jest przy wykorzystaniu danych lub/i informacji w procesach informacyjnych i komunikacyjnych, dlatego też w dużej mierze determinowany jest przez podobne czynniki (bariery), które ograniczają skuteczność informowania i komunikacji. Podzielić można je na społeczne, organizacyjne i techniczne.

Jako przykłady barier społecznych o charakterze indywidualnym wyróżnić można: obawę o utratę własnej pozycji, siły oddziaływania na innych i możliwości wywierania wpływów, obawę przed ujawnieniem własnych słabości, niedostrzeganie osobistych korzyści płynących z dzielenia się wiedzą⁸. Stanowią one ograniczenie

⁸ B. Ziębicki, *Motywowanie do dzielenia się wiedzą w organizacji*, w: *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Hoffer, M.J. Stankiewicz, TNOiK, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 297-298.

zakresu transferowanej wiedzy od strony nadawcy, a więc wpływają destrukcyjnie zwłaszcza na proces udostępniania wiedzy.

Inne przykładowe przyczyny ograniczenia skuteczności procesu transferu wiedzy leżące po stronie człowieka, to: percepcja selektywna, wyłączone słuchanie, błędna interpretacja pojęć lub towarzyszącej przekazowi werbalnemu komunikacji niewerbalnej, niedostatek wiedzy, odczuwane emocje, konserwatywny sposób myślenia, brak zaufania. Wystąpienie tych barier ogranicza przede wszystkim proces pozyskiwania wiedzy przez człowieka, a tym samym dzielenia się wiedzą. Natomiast I. Nonaka, R. Toyama i T. Konno⁹ szczególnie istotne znaczenie przypisują takim elementom, jak miłość, troska, zaufanie i wzajemne zobowiązania, które są podstawą między innymi procesu przekazywania wiedzy ukrytej i pozwalają wytworzyć w organizacji atmosferę sprzyjającą dzieleniu się wiedzą oraz przeciwdziałają monopolizowaniu informacji.

Do grupy barier społecznych ograniczających proces transferu wiedzy można także zaliczyć: niesprzyjający dzieleniu się wiedzą klimat organizacyjny, segmentacyjną kulturę organizacyjną, niesprzyjającą zarządzaniu wiedzą kulturę narodową pracowników, determinującą typ kultury organizacji (w postaci cech: wysokiego poziomu unikania niepewności i dużego dystansu władzy).

Równie liczne bariery transferu wiedzy pochodzą od strony organizacji. Do nich zaliczyć można przykładowo błędnie skonstruowany system motywacyjny. Badania przeprowadzone wśród kadr zarządzających największych polskich przedsiębiorstw wskazują, że w 80% badanych firm pracownicy są motywowani do dzielenia się wiedzą i doświadczeniami, lecz istnieją poważne w tym procesie ograniczenia. Główną przeszkodą jest konkurencja między pracownikami i działami organizacji oraz niedostateczna świadomość korzyści wynikających z dzielenia się wiedzą¹⁰. Przykładową przeszkodą transferu wiedzy leżącą po stronie systemu motywacji jest zastosowanie akordowej formy wynagradzania, która automatycznie ogranicza skłonność ludzi do kontaktów i wzmaga indywidualną koncentrację na przebiegu własnej pracy. Również struktura organizacyjna może być barierą dla procesów transferu wiedzy, ponieważ im jest bardziej rozbudowana, tym występują większe problemy związane z komunikacją. Po stronie struktury organizacyjnej utrudnieniem dla procesów transferu wiedzy może być ograniczenie autonomii pracowników i ścisły podział pracy. I. Nonaka¹¹ opisuje ciekawą zasadę budowania struktur organizacyjnych, jaką wykorzystują japońskie przedsiębiorstwa. Jest nią „tworzenie zapasu”, co oznacza celowe nakładanie się na siebie pewnych działań, obowiązków kierowniczych czy informacji. Zachodnim menedżerom kojarzy się ta sytuacja

⁹ I. Nonaka, R. Toyama, T. Konno, *SECI, Ba and Leadership*, s. 29.

¹⁰ G. Kobyłko, *Potencjalne źródła wiedzy*, w: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. G. Kobyłko, M. Morawski, Difin, Warszawa 2006, s. 47.

¹¹ I. Nonaka, *Organizacja oparta na wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 45-46.

z marnotrawstwem i zbytecznym dublowaniem, ale zasap ten jest niezwykle istotny, gdyż sprzyja wymianie poglądów i dialogowi. Tworzy on „wspólny grunt poznawczy” wśród pracowników i przyczynia się do przepływu wiedzy jawnej i ukrytej.

Typowymi technicznymi barierami podczas transferu wiedzy są szумы występujące w trakcie procesu komunikacji międzyludzkiej, ale tu można włączyć także przestrzeń między ludźmi ograniczającą możliwość ich kontaktów, małą szybkość i pojemność pamięci komputerów, spowolnione działanie Internetu, braki zasięgu telefonii komórkowej, brak odpowiedniej widoczności przedstawianych podczas prezentacji materiałów informacyjnych itp. Tego typu sytuacje ograniczają transfer wiedzy przede wszystkim podczas pozyskiwania, udostępniania i dzielenia się wiedzą, ale mogą też zawęzić grupę adresatów wiedzy podczas jej rozpowszechniania.

Skuteczność procesów komunikacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach

W tabeli 1 przedstawiono procentowo zestawione wyniki badań empirycznych skuteczności procesów komunikacyjnych przeprowadzonych w 81 małych i śred-

Tabela 1. Niektóre determinanty skuteczności procesów komunikacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach (w %)

Wybrane determinanty skuteczności komunikacji	Wcale	Raczej nie	W pewnym stopniu	W pełni
Stopień wykorzystania metod zespołowej komunikacji	3,7	30,9	48,1	17,3
Uważne wysłuchiwanie przez kierownika opinii pracowników	9,9	21	44,4	24,7
Stopień zrozumienia kierownika przez podwładnych	1,2	18,5	54,3	25,9
Dyskusje na temat poziomu wykonania pracy i jej poprawy	4,9	17,3	44,4	33,3
Swoboda w wyrażaniu opinii i poglądów przez pracowników	7,4	19,8	37	35,8
Uważne wysłuchiwanie przez pracowników opinii innych	3,7	21	54,3	21
Stopień ignorowania ludzi i ich opinii	9,9	54,3	30,9	4,9
Łatwość w nawiązywaniu współpracy z innymi komórkami	2,5	14,8	39,5	43,2
Są współpracownicy mający problemy w komunikowaniu się	14,8	30,9	49,4	4,9

Źródło: Opracowanie własne.

nich przedsiębiorstwach Polski Południowej w 2008 roku. Uzyskane dane stanowią opinie respondentów pracujących w tych przedsiębiorstwach.

Jak obrazują wyniki badań, pełne wykorzystanie metod zespołowej komunikacji występuje tylko w 14 firmach, tj. 17,3%. Barię w przekazywaniu informacji jest niewielki stopień uważnego wysłuchiwanie przez kierowników opinii pracowników. Problemy w tym zakresie występują aż w 75,3% badanych przedsiębiorstw. Niezadowolający jest również stopień zrozumienia kierownictwa przez podwładnych. Pełne zrozumienie występuje tylko w 25,9% objętych badaniem organizacji. Dyskusje dotyczące poziomu wykonania pracy i jego poprawy są w znacznym stopniu ograniczone aż w 22,2% firmach. Także swoboda w wyrażaniu opinii jest ograniczona. Pełny jej zakres występuje w tylko u 35,8% przedsiębiorstw. W 24,7% badanych organizacji pracownicy nie koncentrują uwagi w celu dokładnego wysłuchania swoich współpracowników. Choć niewielki jest stopień ignorowania ludzi i ich opinii, to te zjawiska w pełnym zakresie występują w 4,9% firm, tj. w 4 przypadkach. Stosunkowo wysoko ocenili respondenci łatwość w nawiązywaniu współpracy między komórkami. Pełny jej zakres występuje w 43,2% badanych organizacji. Natomiast w ocenie respondentów aż w 85,2% badanych firm ich pracownicy mają problemy w komunikowaniu się. Świadczy to o potrzebie doskonalenia procesów komunikacyjnych, ale także o potencjalnych problemach w procesach transferu wiedzy.

Zakończenie

Przedstawione rozważania na temat transferu wiedzy z pewnością nie wyczerpują zagadnienia. Chcąc optymalizować ten proces w organizacji, jak i między organizacją i jej otoczeniem, konieczne jest rozpoznanie wszelkich czynników determinujących przebieg transferu wiedzy, a zwłaszcza odszukanie potencjalnych barier, a następnie zastosowanie sposobów ich przełamania.