

Małgorzata Trenkner

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZESZKODY W DZIELENIU SIĘ WIEDZĄ ORAZ SPOSOBY ICH PRZEZWYCIĘŻANIA

Streszczenie: Celem opracowania jest zaprezentowanie głównych przeszkód w dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwach, wskazanie sposobów ich przezwyciężania oraz przedstawienie przykładów takich działań z praktyki wybranych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, wiedza, zarządzanie, udostępnianie.

1. Wstęp

Przepływ wiedzy pomiędzy poszczególnymi pracownikami i jednostkami organizacyjnymi oraz komunikacja interpersonalna stają się wartościami bardzo cenionymi w wielu organizacjach. Jedne z większych problemów towarzyszących wdrażaniu i stosowaniu koncepcji zarządzania wiedzą pojawiają się właśnie w zakresie dzielenia się posiadaną wiedzą z innymi pracownikami, a także w zakresie wykorzystania wiedzy w praktyce. Zatem zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą staje się olbrzymim wyzwaniem we wdrożeniach systemu zarządzania wiedzą. Nie jest to zadanie łatwe, gdyż przekazywanie innym osobom posiadanych informacji i danych nie leży w naturze ludzkiej. Ponadto przeszkody dla przepływu wiedzy mogą wystąpić również w sferze zarządczej, komunikacyjnej, organizacyjnej, systemowej itd.

Ważna jest zatem świadomość różnego rodzaju ograniczeń w zakresie transferu wiedzy w organizacjach, identyfikacja przeszkód w dzieleniu się wiedzą oraz ich eliminacja. Należy stworzyć środowisko sprzyjające dzieleniu się wiedzą.

Proces dzielenia się wiedzą ma na celu stworzenie z danego zasobu wiedzy zasób dostępny dla wszystkich zainteresowanych poprzez wspólne przekazywanie i przetwarzanie wiedzy w miejscach, gdzie niezbędny jest kontakt i współpraca.

Na proces dzielenia się wiedzą znaczący wpływ mają kultura organizacyjna i system motywacyjny.

System motywacyjny powinien być nakierowany na likwidację barier przepływu wiedzy. Menedżerowie powinni zacząć nie tylko dostrzegać, ale też doceniać i wynagradzać dzielenie się wiedzą, stosować różnego rodzaju zachęty oraz stwarzać warunki sprzyjające dzieleniu się wiedzą.

Zarządzanie wiedzą (w tym dzielenie się wiedzą) wymaga również stworzenia kultury wiedzy, która będzie wpływać na powodzenie wszystkich inicjatyw i akceptację ludzi. Kultura wiedzy powinna opierać się na wysokim wzajemnym zaufaniu w organizacji, dużej otwartości na otoczenie oraz niskiej potrzebie władzy. Powinna sprzyjać ciągłemu uczeniu się, dzieleniu się wiedzą, pracy zespołowej itd. [Glińska-Neweś 2007, s. 261; Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 140; Staniewski 2008, s. 379].

Celem opracowania jest zaprezentowanie głównych przeszkód w dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwach, sposobów ich przewycięzania oraz przykładów takich działań z praktyki gospodarczej.

2. Dzielenie się wiedzą w świetle przeprowadzonych badań

Ograniczenia w zakresie transferu wiedzy były m.in. przedmiotem badań pracowników Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Najsilniej hamująco na powodzenie transferu wiedzy wpływa zdaniem respondentów: rutyna i „krótkowzroczność” organizacyjna (brak myślenia długofalowego), poziom konfliktów w organizacji, tolerowanie niepewności i zmian w organizacji, grupy nieformalne w organizacji, partykularyzm, indywidualna potrzeba władzy i postrzeganie wiedzy jako źródła władzy [Glińska-Neweś 2007, s. 123].

Identyfikacja barier w dzieleniu się wiedzą była również przedmiotem badań M. Morawskiego [Morawski 2006, s. 205]. Autor przeanalizował 80 przedsiębiorstw. Respondenci wyraźnie zauważyli przeszkody w dzieleniu się wiedzą leżące po stronie nieodpowiedniego systemu motywacyjnego. Większość ankietowanych wskazała na brak bodźców płacowych. Świadczy to, zdaniem autora, o prawdopodobnym braku jakichkolwiek zachęt do dzielenia się wiedzą, gdyż budowa systemu motywacyjnego zaczyna się najczęściej od konstruowania bodźców płacowych. Ponadto respondenci podkreślali brak możliwości awansu w zamian za dzielenie się wiedzą czy brak szkoleń.

Badania dotyczące dzielenia się wiedzą były również prowadzone przez J. Moczydłowską [Moczydłowska 2004, s. 245-256]. Objęto nimi 128 pracowników działu sprzedaży 32 średnich przedsiębiorstw z województw podlaskiego i warmińsko-mazurskiego. Badania ujawniły kilka negatywnych odczuć na temat dzielenia się wiedzą:

- Dzielenie się wiedzą służy głównie zaspokajaniu indywidualnych potrzeb psychicznych: potrzeby uznania, prestiżu, przynależności do grupy, akceptacji, osiągnięć. W niewielkim stopniu respondenci identyfikują osobiste korzyści z dzielenia się wiedzą z korzyściami osiąganymi przez firmę.
- Pracownicy nie czują się motywowani do dzielenia się wiedzą. Przełożeni większości badanych nie rozmawiają z nimi na temat znaczenia wymiany wiedzy między współpracownikami, nie nagradzają takich zachowań finansowo, rzadko uwzględniają dzielenie się wiedzą w systemie oceniania, sporadycznie chwalą swoich podwładnych za przekazywanie innym wiedzy.

- Dzieleniu się wiedzą towarzyszą częściej negatywne emocje: obawy, złość, zdumienie; jest to poważna bariera psychologiczna w dzieleniu się wiedzą. Źródłem negatywnych emocji jest znaczny poziom rywalizacji między poszczególnymi pracownikami wynikający z dużej konkurencji na rynku pracy.

3. Przeszkody natury osobowościowej w dzieleniu się wiedzą

Przedstawiane w literaturze [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 126; Krok 2006, s. 29; Skyrme 2009] przeszkody w dzieleniu się wiedzą i jej upowszechnianiu w firmie są dwójakiego rodzaju. Pierwsze z nich mają źródło w osobowości pracowników, drugie biorą się z niedoskonałości kultury organizacyjnej.

Do przeszkód natury osobowościowej zaliczamy:

1. Strach przed utratą pozycji zawodowej. Pracownik często sądzi, że jeśli coś wie, to nie zostanie zwolniony, a jeżeli przekaże swoją wiedzę innym – stanie się niepotrzebny. Pojawia się zatem problem: „wiedza to władza”. Jak przełamać te obawy? Na pewno stary paradygmat „wiedza jest siłą” powinien zostać zastąpiony nowym: „dzielenie się wiedzą jest siłą”. Należy zatem pomóc pracownikom dostrzec, że dzielenie się wiedzą leży w ich osobistym interesie [Gurteen 2009]. Jednym ze sposobów wyeliminowania tej przeszkody jest oferowanie konkretnych możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych, zgodnych z indywidualnie opracowaną ścieżką rozwoju (np. finansowanie rozwoju kompetencji). Pracownicy powinni być przekonani, że dzielenie się wiedzą nie zmniejsza ich szans na wyróżnienie się, a wręcz pozwala na lepsze kształtowanie ścieżki kariery. Innym sposobem mogą być awanse za dzielenie się wiedzą.

2. Strach przed przyznaniem się do błędu. Powinno się pomagać pracownikom dostrzec i docenić lekcje płynące z codziennych doświadczeń, także negatywnych. Ważne jest uznanie prawa do błędu w działaniu. Uczenie się na błędach popełnianych w przedsiębiorstwie jest bardzo cenne, gdyż większość z nich się powtarza. Szczegółowa analiza i rozpowszechnienie informacji wśród wszystkich pracowników o pomyłkach i potknięciach innych osób – bez personalizowania – może pomóc uniknąć wielu tych błędów w przyszłości [Krok 2006, s. 31]. Należy pamiętać o tym, że rozpowszechnianie wiedzy to nie tylko dostarczanie recept na sukces, lecz także wiedzy o tym, jak unikać błędów.

3. Brak wiary w siebie, we własne możliwości – to cecha charakterystyczna wielu skromnych osób, które nie chcą znaleźć się w centrum zainteresowania i których pomysły mogą nigdy nie wyjść na jaw. Podkreślanie postawy pracowników chętnie dzielących się wiedzą jako pozytywnej i chwalenie ich w obecności pozostałych pracowników może być sposobem na usunięcie tej bariery. Kolejnym rozwiązaniem może być rozpowszechnianie rankingów i statystyk rejestrujących wkład danej osoby w tworzenie zasobów wiedzy całej organizacji oraz stworzenie systemu ocen okresowych uwzględniającego (i nagradzającego) postawy pracownicze związane zarówno z pozyskiwaniem i tworzeniem wiedzy, jak i dzieleniem się nią.

4. Obawa przed brakiem odwzajemnienia. Pracownicy boją się, że dzieląc się wiedzą, nie otrzymają nic w zamian, zostaną wykorzystani, a następnie staną się zbędni. Sposobem na wyeliminowanie tej przeszkody może być uwzględnianie w systemach wynagrodzeń wynagradzania grupowego, aby stymulować współpracę oraz dzielenie się wiedzą między członkami grupy (taki system wynagrodzeń powinien nagradzać pracowników za indywidualny wkład na rzecz pracy zespołowej, dzielenia się wiedzą i innowacyjność).

5. Brak zaufania do współpracowników. Pracownicy nie chcą przekazywać wiedzy innym, gdyż boją się, że może ona zostać wykorzystana w niewłaściwy sposób. Dużą rolę do odegrania ma w tym przypadku kultura wiedzy, która – jak już wcześniej wspomniano – powinna opierać się m.in. na wysokim wzajemnym zaufaniu w organizacji. Do warunków, które bez wątpienia sprzyjają dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwie, należy bliskość pracowników. Jeżeli pracownicy dobrze się znają, mają do siebie zaufanie i lubią z sobą współpracować, a dodatkowo w każdym z nich drzemie poczucie odpowiedzialności zarówno za zespół, jak i przedsiębiorstwo, dzielenie się wiedzą jest zdecydowanie łatwiejsze.

6. Egoizm. Pracownik posiadający pewną wiedzę ma poczucie bycia lepszym od innych, rośnie jego dobre mniemanie o sobie. Rozwiązaniem może być odwołanie się do wewnętrznego obowiązku moralnego pracownika i dbałości o wspólną korzyść, zamiast dbałości wyłącznie o korzyść własną (takie podejście zmienia u pracownika postrzeganie wiedzy jako zasobu prywatnego w kierunku zasobu publicznego, należącego do całej organizacji) [Staniewski 2008, s. 389].

Aby poprawić skuteczność rozpowszechniania wiedzy, organizacja powinna również uświadamiać pracownikom, że wartość wiedzy ma charakter względny. Zdarza się, że informacje, które dla jednej osoby są oczywiste, dla innej mogą być całkiem nowe, mogą więc ułatwiać lub usprawniać jej pracę.

4. Organizacyjne przeszkody transferu wiedzy

Znaczna część przeszkód w dzieleniu się wiedzą i upowszechnianiu jej wynika z niedoskonałości kultury organizacyjnej. Przeszkody te są zwykle natury zarządczej, komunikacyjnej, proceduralnej, systemowej itd. [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 126; Krok 2006, s. 29; Perechuda 2005, s. 189]. Podstawowym problemem jest kultura organizacji sprzyjająca konkurencji między pracownikami oraz poszczególnymi działami w firmie, a także nieświadomość korzyści z przekazywania wiedzy innym osobom oraz brak motywacji, miejsca i czasu na dzielenie się wiedzą. Przykładami przeszkód organizacyjnych są:

1. Brak uznania (docenienia). Pracownik przestaje dostrzegać sens dzielenia się wiedzą, gdy w firmie nie istnieje odpowiedni system motywacji pozwalający dostrzec korzyści z przekazywania wiedzy innym. Sposobem na przezwycięzenie tej przeszkody mogą być następujące rozwiązania: stworzenie systemu zachęt finansowych i niematerialnych, rozpowszechnianie rankingów i statystyk rejestrujących

wkład danej osoby w tworzenie zasobów wiedzy całej organizacji, awanse za dzielenie się wiedzą, system ocen okresowych uwzględniający (i nagradzający) postawy pracownicze związane zarówno z pozyskiwaniem wiedzy, tworzeniem jej, jak i dzieleniem się nią.

Na przykład w firmie Siemens istnieje program oparty na systemie punktów „knowledge & more”. Każdy pracownik serwisu, który przedłoży użyteczną radę lub sposób postępowania, jest nagradzany tymi punktami. W zależności od jakości pomysłu, pomysłodawca otrzymuje określoną liczbę punktów, które może wymienić na wybraną z katalogu nagrodę. Został nawet stworzony wewnętrzny ranking wskazujący, jak wiele rozwiązań powstaje w poszczególnych regionach obejmowanych przez różne zespoły serwisowe. Powoduje to powstanie pewnego rodzaju rywalizacji i wpływa na zwiększenie liczby ciekawych pomysłów [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 140].

Również ShareNet posiada rozbudowany system przyznawania punktów za dzielenie się wiedzą, które można wymienić na atrakcyjne nagrody, takie jak szkolenia, wycieczki czy komputery przenośne [Krok 2006, s. 30].

2. Brak czasu – organizacje nie poświęcają zbyt wiele czasu na stwarzanie pracownikom okazji (w postaci formalnych bądź nieformalnych spotkań) do wymiany wiedzy i doświadczeń. Ważne jest zatem sprzyjanie spontanicznym, nieformalnym spotkaniom służącym wymianie poglądów, spostrzeżeń, sugestii, usprawnień, czy też omawianiu sposobów rozwiązywania problemów napotykanych w pracy. Wiedza bowiem (zwłaszcza niejawna) jest szeroko rozpowszechniana, głównie przez bezpośrednie kontakty osobiste. Rozwiązaniem może być organizowanie miejsc sprzyjających swobodnej wymianie myśli, np. dużych sal kuchennych zachęcających do nieformalnych spotkań przy posiłku lub kawie, z dala od właściwego miejsca pracy, czy organizowanie nieformalnych spotkań pracowników po pracy. Ponadto należy wykorzystywać różne trwałe, formalnie ustalone rozwiązania natury organizacyjnej, sprzyjające przepływowi wiedzy, np.: narady robocze, seminaria w miejscu pracy, zebrania członków kół jakości, grup innowacyjnych, warsztaty praktyczne, grupy autonomiczne, „zespoły twórczego zaangażowania”, spotkania pracownicze poświęcone problemom, na jakie pracownicy natrafiają [Perechuda 2005, s. 19; Skalik 2005, s. 153; Staniewski 2008, s. 390].

3. Brak przykładu z góry. Dzielenie się wiedzą powinno dotyczyć wszystkich pracowników, w tym kadry zarządzającej i menedżerów wyższego szczebla. Jest to szczególnie widoczne w małych firmach, gdzie występuje wyraźna niechęć właścicieli firm do dzielenia się wiedzą niejawną z podwładnymi (pokutuje przekonanie, że „szef wie najlepiej”). Rozwiązaniem w tym przypadku może być wdrożenie przełożonych do pełnienia ról: nauczyciela, mentora, mistrza, trenera, coacha. Kolejnym – treningi kierownicze zorientowane na dzielenie się wiedzą.

Utrwaloną praktyką w KPMG jest wyznaczanie sponsora zarządzania wiedzą. Najczęściej funkcja ta przypada partnerowi zarządzającemu firmą w danym kraju (regionie). Pozwala to na wciągnięcie kierownictwa w tę inicjatywę, zwiększając

tym samym jej zasięg i wiarygodność w oczach pracowników. Również naczelne kierownictwo czuje się wtedy w obowiązku intensywniejszego wspierania zarządzania wiedzą [Strojny 2003, s. 191].

4. Konkurencja i rywalizacja między pracownikami – występuje, gdy w kulturze organizacji premiuje się indywidualizm, brak poparcia dla pracy zespołowej, blokowanie informacji, srogie karanie za błędy. Sposobem na usunięcie tej bariery powinno być kształtowanie i rozwój kultury wiedzy opartej na zaufaniu, sprzyjającej współpracy. Kolejnym rozwiązaniem jest wspomniane wcześniej uwzględnianie w systemach wynagrodzeń wynagradzania grupowego, aby stymulować współpracę oraz dzielenie się wiedzą między członkami grupy. Jeszcze inną propozycją mogą być szkolenia wspierające rozwój struktur opartych na pracy zespołowej oraz rozwijające umiejętności przekazywania wiedzy innym i jej rozpowszechniania.

Kultura nauczycielska to jeden ze strategicznych filarów firmy KPMG. Docelowo ma ona stanowić nieodłączny element kultury organizacyjnej, tzn. przejawiać się w tym, jak ludzie z sobą współpracują i jak uczą się od siebie. KPMG podkreśla, że każdy pracownik ma prawo oczekiwać pomocy od innych i wszyscy mają obowiązek udzielania takiej pomocy, jeśli zostaną o to poproszeni [Evans 2005, s. 136-139].

Dzielenie się wiedzą w KPMG to nie tylko prawo, ale wręcz obowiązek każdego pracownika, bez względu na zajmowane w firmie stanowisko. Pracownicy są zachęceni do: promowania formalnego i nieformalnego uczenia się od siebie nawzajem, bycia ciekawym i otwartym na nowe pomysły, poświęcania swojego czasu na dzielenie się własną wiedzą z innymi, przekształcania nieformalnej wiedzy w procesy i usługi przynoszące korzyść firmie, uczenia się na porażkach i sukcesach, dzielenia się nimi z innymi, poświęcania czasu na rozmowę z członkami zespołów projektowych, aby stymulować uczenie się [Strojny 2003, s. 191].

Firma KPMG od jakiegoś czasu inwestuje nieprzerwanie w rozmaite rozwiązania składające się na podłoże kultury nauczycielskiej. Obejmują one m.in.: możliwości bezpośredniej nauki od wewnętrznych i zewnętrznych specjalistów, szkolenia rozwijające umiejętności współpracy w układzie mistrz-uczeń, wsparcie kierownictwa dla nauki w takich układach, portal pracowniczy (MyLife@KPMG) zawierający informacje dla poszukujących pomocy w nauce, bazę danych o programach szkoleniowo-rozwojowych oferowanych przez firmę oraz inne instytucje [Evans 2005, s. 136-139].

5. Stosowane procedury – nie pozwalają na przebicie się z własnymi pomysłami (pracownik woli zachować milczenie, rezygnując ze zgłaszania własnych pomysłów). W takim przypadku ważne jest upraszczanie procedur oraz stwarzanie pracownikom możliwości zgłaszania oraz dzielenia się własnymi pomysłami.

6. Konkurencja między poszczególnymi działami przedsiębiorstwa – identyfikowanie się z daną jednostką organizacyjną, a nie z całą firmą, brak globalnego spojrzenia na organizację. Rozwiązaniem może być tworzenie zespołów interdyscyplinarnych oraz wspólnot praktyków (*Communities of practice*). Wspólnoty praktyków uważa się za nieodzowny składnik kultury opartej na wiedzy. Są to spontanicznie

powstające, zazwyczaj z inicjatywy samych pracowników, grupy zainteresowane pogłębianiem swojej wiedzy w określonej dziedzinie. Mają one często charakter interdyscyplinarny i grupują w nieformalnych układach sieciowych nie tylko pracowników danej organizacji, ale również ekspertów spoza niej. Ludzie tworzący nieformalną wspólnotę dzielą się regularnie nowymi informacjami, poglądami, własnymi doświadczeniami, wynikami ekspertyz, przekazują rady i opinie [Morawski 2005, s. 200-201]. Pionierem w zakresie badań i świadomego wykorzystania wspólnot praktyków jest firma Xerox.

7. „Kleistość” wiedzy. Zasoby wiedzy i informacje są ściśle przypisane do danego działu, a w skali całej firmy nikt nie ma pojęcia o tym, jaką wiedzą dysponują poszczególne komórki. Aby pracownik mógł z tej wiedzy skorzystać, musi mieć świadomość, że taka wiedza w ogóle istnieje, gdzie jest lub kto ją posiada oraz jak do niej dotrzeć. Do rozwiązań stosowanych w tym zakresie można zaliczyć: odpowiedni system komunikacji, technologie informatyczne, tworzenie zespołów interdyscyplinarnych oraz uniwersytety korporacyjne.

Uniwersytety korporacyjne są pomostem między formalną edukacją a nauką w miejscu pracy, umożliwiają bowiem kierownictwu zapoznanie załogi z zamiarami firmy oraz omówienie problemów i wyzwań, jakie mogą się pojawić. Przykładem jest Akademia ABB. Prezes firmy postrzega ją jako miejsce wymiany pomysłów dla liczącej 165 tys. osób załogi. Akademia służy także pomocą pracownikom, którzy zgłaszają potrzebę wsparcia w dostosowaniu do zachodzących zmian [Evans 2005, s. 140].

8. Brak miejsc sprzyjających dyfuzji wiedzy. Obecnie przybywa firm świadomych ogromnego znaczenia warunków, w jakich ludzie uczą się i pracują, a zatem świadomych potrzeby odpowiedniego tworzenia miejsc sprzyjających swobodnej wymianie myśli. Na przykład spółka Pearl Assurance wypróbowała kilka różnych sposobów aranżacji przestrzeni biurowej z myślą o zwiększeniu skuteczności pracowników. Stworzono trzy nowe pokoje do pracy: poczekalnia, sanktuarium, kuchnia klienta. Pokoje te różnią się wystrojem, a przez to klimatem, który w różny sposób stymuluje przepływ wiedzy [Evans 2005, s. 131].

Ponadto można stosować, wymieniane już wcześniej, różne formalne rozwiązania natury organizacyjnej, np.: narady robocze, seminaria w miejscu pracy, zebrania członków kół jakości, grup innowacyjnych, warsztaty praktyczne, grupy autonomiczne, „zespoły twórczego zaangażowania”, spotkania pracownicze poświęcone problemom, z jakimi pracownicy się borykają.

9. Brak właściwego systemu komunikowania się w przedsiębiorstwie. Może wynikać z niewydolności lub braku odpowiedniej struktury informacyjno-informatycznej. W tym przypadku ważne jest stworzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniego systemu komunikacji, wspartego przez różne technologie informatyczne.

Kolejnym sposobem może być wykorzystywanie technik narracyjnych, takich jak opowiadanie historii służących ujawnianiu wiedzy cichej. Na przykład firma BP na swoje potrzeby opracowała metodę ujawniania wiedzy ukrytej, zgromadzonej

w trakcie realizacji większych projektów. Metoda ta, nazwana retrospekcją, służy m.in. odpowiedzi na następujące pytania: co się udało i dlaczego, co mogło wyjść lepiej, jakie podstawowe spostrzeżenia trzeba przekazać innym? [Evans 2005, s. 215].

10. Zanikanie warunków sprzyjających naturalnemu dzieleniu się wiedzą. Rosnąca popularność pracy zespołowej sprawia, że dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej nabierają coraz większego znaczenia jako czynniki sukcesu. Z drugiej strony, pojawienie się wirtualnej formy organizacji i dynamiczne zmiany w strukturach firm zagrażają skuteczności tego procesu. Nic nie zmieni faktu, że najlepiej jest dzielić się swoją wiedzą ze współpracownikami wtedy, gdy są oni przy nas fizycznie obecni [Probst i in. 2004, s. 179].

Jeżeli członkowie zespołu pracują w różnych miejscach i nie spotykają się nawet po pracy, należy dążyć do zmiany tej sytuacji, stwarzając im okazje do dzielenia się wiedzą. Rozwiązaniem mogą być np. okazjonalne spotkania wszystkich członków zespołu w wybranych miejscach (najlepiej miejscach pracy poszczególnych członków zespołu). Ułatwi to pokonywanie barier komunikacyjnych oraz zapewni miejsce i czas sprzyjające dzieleniu się wiedzą – tak trudne do zorganizowania podczas realizacji codziennych zadań i obowiązków.

5. Podsumowanie

Analiza zaprezentowanych w opracowaniu zagadnień prowadzi do następujących wniosków:

- Należy mieć świadomość tego, że dzielenie się wiedzą nie leży w naturze ludzkiej.
- Warunkiem skutecznego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach jest identyfikacja i eliminowanie przeszkód osobowościowych oraz kulturowych i organizacyjnych.
- Bardzo ważne jest wsparcie ze strony kultury wiedzy, gdyż bez zmiany świadomości i nawyków pracowników trudno oczekiwać sukcesów w procesie transferu wiedzy.
- Przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie jest niemożliwy również bez wsparcia ze strony odpowiedniego systemu motywacyjnego. Tworzone rozwiązania powinny być zorientowane na budowanie i rozwijanie kapitału ludzkiego.
- Zaprezentowane w opracowaniu działania na rzecz dzielenia się wiedzą wymagają opracowania odpowiedniej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, spójnej ze strategią zarządzania wiedzą.
- Należy odejść od rozpatrywania relacji przełożony–podwładny w kategoriach antagonistycznych.
- Wdrożenie kompleksowego systemu zarządzania, w tym dzielenia się wiedzą, wymaga pełnej mobilizacji i zaangażowania właściciela, kierowników i pracowników oraz menedżera (integratora) wiedzy.

Literatura

- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Glińska-Noweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Grudzewski M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Gurteen D., *Creating a knowledge sharing culture*, www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/ksculture (9.06.2009).
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa 2007.
- Krok E., *Wiedza w firmie (3). Przeszkody w dzieleniu się wiedzą i jej upowszechnianiu w organizacji*, „Personel” 2006, nr 3.
- Moczyłowska J., *Psychologiczne bariery w zarządzaniu wiedzą na podstawie badań przeprowadzonych w firmach północno-wschodniej Polski*, [w:] W. Grudzewski, J. Merski (red.), *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2004.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1146, Wrocław 2006.
- Perechuda K., *Instrumenty dzielenia się wiedzą w małej firmie*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005.
- Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Skalik J., *Organizacyjne formy uczestnictwa pracowników w procesie kreowania nowej wiedzy*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005.
- Skyrme D.J., *The 3Cs of knowledge sharing: culture, co-operation and commitment*, www.skyrme.com/updates/u64_fl.htm (9 VI 2009).
- Staniewski M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą*, [w:] D. Jemielniak, A. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Strojny M., *Strategia zarządzania wiedzą w KPMG*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

OBSTACLES TO KNOWLEDGE SHARING AND WAYS OF OVERCOMING THEM

Summary: The aim of this paper is to present the major obstacles to knowledge sharing in companies, advise on ways of overcoming them, and provide examples of such activities from the practice of some companies.