

ANNA PIETRUSZKA-ORTYL

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ WŚRÓD PROFESJONALISTÓW DETERMINANTĄ WZROSTU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

### 1. Wprowadzenie

Koniec ubiegłego stulecia to czas, kiedy konstytuują się nowe warunki funkcjonowania organizacji – pojawia się „nowa ekonomia” a przedsiębiorstwa zaczynają działać w warunkach wszechobecnej gospodarki opartej na wiedzy. Najbardziej wyrazistą własnością obowiązujących nowych reguł nowej gospodarki jest podkreślanie wagi i roli wiedzy w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji i w rezultacie budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Wiedza wobec współczesnych warunków gry rynkowej zyskała konkretne atrybuty – symultaniczności, nieliniowości, niewyczerpawalności, ale przede wszystkim przyznano jej walor dominacji. Stała się podstawowym i niezbędnym, a zatem kluczowym zasobem organizacji przyszłości.<sup>1</sup>

W konsekwencji, w osobliwej perspektywie zaczęto postrzegać i interpretować bazowe znamiona gospodarki opartej na wiedzy w postaci zmiany statusu własności zasobów. Skoro wiedza w większości pozostaje w głowie pracowników firmy, to obecnie organizacje nie posiadają na własność strategicznego zasobu i pojawia się jedynie problem sprawowania kontroli nad wiedzą. W efekcie, pracownicy wiedzy stanowią krytyczny zasób organizacji, bowiem to oni generują największy przyrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa.<sup>2</sup>

Dokonała się zatem zmiana zarządzania organizacjami – zarządzanie zasobami niematerialnymi, w tym pracownikami wiedzy, jest zasadniczo inne od zarządzania zasobami tradycyjnymi, ewolucji uległy strategię i formy organizacyjne przedsiębiorstw. Potencjalnych zwycięzców w grze rynkowej nowej ekonomii upatruje się w organizacjach typu *knowledge-intensive firm*, które wychodząc od atrybutu dominacji wiedzy, koncentrują się na pracy opartej na wiedzy i pracownikach wiedzy realizując kontinuum: wiedza → praca oparta na wiedzy → pracownicy wiedzy → przedsiębiorstwo oparte na wiedzy. Przy czym przedsiębiorstwo oparte na wiedzy należy postrzegać jako organizację bazującą na wiedzy, której wiodącym źródłem wzrostu wartości jest ten zasób niematerialny.

Dlatego też, teza, iż efektywne zarządzanie wiedzą jest niezbędnym czynnikiem sukcesu współczesnej organizacji, formułowana już jednoznacznie z końcem lat 90. XX wieku, znalazła potwierdzenie w licznych, podejmowanych w tym zakresie badaniach empirycznych.

---

<sup>1</sup> *Te specyficzne cechy wiedzy pośrednio wynikają ze wspólnych mian wszystkich zasobów niematerialnych, natomiast bezpośrednio stanowią charakterystyki wiedzy jako osobliwego zasobu niematerialnego. Jako jeden z pierwszych atrybuty wiedzy wskazał A. Toffler identyfikując jej dominację, niewyczerpalność, symultaniczność i nieliniowość.*

<sup>2</sup> *D. Andriessen, Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles, ELSEVIER Butterworth-Heinemann, Burlington 2004, s. 4-7.*

nych.<sup>3</sup> Stąd, zarządzający przedsiębiorstwami reagują na takie okoliczności przeznaczaniem średnio rocznie biliona USD na prace związane z analizowaniem, magazynowaniem i pozyskiwaniem wiedzy.<sup>4</sup> Nie mniej jednak, inwestycje w technologię głównie wpływają na wzrost zdolności organizacji do gromadzenia i wykorzystywania wiedzy jawnej, która poprzez kodyfikację została zapisana w postaci dokumentów, raportów, katalogów, prezentacji, patentów czy receptur. To, co w istocie jednak czyni przedsiębiorstwo opartym na wiedzy, to wiedza nieskodyfikowana, wysoce spersonalizowana – cicha.

Jako indywidualna, specyficzno-kontekstowa, wiedza cicha jest trudna do sformalizowania i zakomunikowania oraz wymaga specyficznych umiejętności uczenia się<sup>5</sup> - obejmuje ona elementy poznawcze i techniczne.<sup>6</sup> Zawiera więc to wszystko, co człowiek wie, a nie jest w stanie wyrazić w postaci słów, gdyż jak ujął to M. Polanyi „wiemy więcej, niż potrafimy powiedzieć”.<sup>7</sup> Jej dysponentami i jedynymi nośnikami są pracownicy - obejmuje zatem wszelkie informacje, jakie posiadają i umieją zastosować tylko posiadające ją jednostki.<sup>8</sup> Stąd transfer tej wiedzy między ludźmi jest powolny i kosztowny. Odywa się poprzez kontakty twarzą w twarz, a znaczące utrudnienie we właściwej interpretacji uzyskiwanej przez odbiorcę wiedzy stanowi jej wieloznaczność. Eliminacja błędów interpretacyjnych może być dokonana jedynie przez natychmiastowe sprzężenie zwrotne.<sup>9</sup>

Reasumując, podczas, gdy technologia może wspierać magazynowanie wiedzy jawnej, wiedza cicha rezyduje jedynie w umysłach ludzkich a jej dostępność i możliwości wykorzystania zależą tylko od indywidualnych decyzji i związków jej posiadaczy.<sup>10</sup> Ta najcenniejsza wiedza cicha jest zaś zazwyczaj w posiadaniu kluczowych pracowników – profesjonalistów, a dążenie organizacji do jej pozyskania może być związane jedynie ze stymulowaniem otwartości do dzielenia się nią. Dzielenie się wiedzą cichą jest tak krytyczne dla współczesnego przedsiębiorstwa ze względu na jego kompleksowość i trudność w realizacji – biorąc pod uwagę li tylko mobilność pracy i jej wirtualizację eliminującą częste kontakty osobiste, niską lojalność pracowników czy ich wysoką fluktuację zatrudnienia.<sup>11</sup>

<sup>3</sup> S. Lohr, *Gazing into 2003: economy intruders on dreams of new services*, "The New York Times" 2002 December 30, s. 3.

<sup>4</sup> J.S. Holste, D. Fields, *Trust and tacit knowledge sharing use*, "Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 14 no. 1, s. 128.

<sup>5</sup> O. Boiral, *Tacit Knowledge and Environmental Management*, "Long Range Planning" 2002 vol. 35, s. 296.

<sup>6</sup> Elementy poznawcze łączą się z „modelami mentalnymi”, czyli schematami, paradygmatami, perspektywami, przekonaniem, przy użyciu których ludzie tworzą obrazy świata, operując w swoich umysłach analogiami. Elementy techniczne wiedzy ukrytej zawierają zaś konkretną znajomość rzeczy, umiejętności, kwalifikacje (szerzej zob.: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, s. 83-84).

<sup>7</sup> M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Press, London 1966, s. 4.

<sup>8</sup> P.R. Gamble, J. Blackwell, *Knowledge Management. A State of the Art Guide*, Kogan Page, London 2001, s. 126

<sup>9</sup> D.J. Teece, *Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, New York 2000, s. 13.

<sup>10</sup> J.S. Holste, D. Fields, *Trust and tacit knowledge sharing use*, op.cit., s. 128.

<sup>11</sup> M. Mayfield, *Tacit knowledge sharing: techniques for putting a powerful tool in practice*, "Development and Learning in Organizations" 2010, vol. 24 no. 1, s. 24.

## 2. Praca oparta na wiedzy i pracownicy wiedzy jako nowa profesja specjalistów

Wiele z współczesnych organizacji jest charakteryzowanych jako przedsiębiorstwa wiedzochłonne, dla podkreślenia faktu, że, w odróżnieniu od firm kapitałochłonnych czy pracochłonnych, gdzie pieniądze lub praca odgrywają dominującą rolę, kluczowym ich surowcem, a także produktem, jest wiedza. Podstawowym wyróżnikiem takiej organizacji jest specyficzne, bogate i trudne do uchwycenia doświadczenie jej pracowników traktowane jako bazowe aktywo i przedmiot wymiany oraz handlu. Stąd przedsiębiorstwa oparte na wiedzy wykorzystują swoje aktywa w osobliwy sposób, ponieważ bardziej w ich ofercie znajdują się zdolności do produkowania czy kształtowanie kompetencji poprawiających produktywność niż same produkty. Większość wiedzy jest tam pozyskiwana w drodze wymiany między pracownikami wiedzy lub poprzez kodyfikację w dokumentach. Dlatego też podstawowym wyzwaniem staje się tworzenie kontekstu, w którym owe aktywności mogą swobodnie się rozwijać.<sup>12</sup> W istocie zatem chodzi o kształtowanie odpowiednich warunków do realizacji pracy opartej na wiedzy.

Identyfikujemy wiele typów przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Jedną z najbardziej klarownych klasyfikacji, zaproponowaną przez M. Alvessona, wskazuje na dwie podstawowe grupy przedsiębiorstw wiedzochłonnych:<sup>13</sup>

- firmy zajmujące się usługami profesjonalnymi (kancelarie prawne, biura księgowo, agencje doradztwa, agencje reklamowe, banki inwestycyjne),
- firmy zajmujące się badaniami i rozwojem (przede wszystkim centra badawcze firm farmaceutycznych i biotechniczne oraz spółki IT opierające swój rozwój na pracy inżynierów sprzętu i oprogramowania).

Wedle tej konwencji typologii przedsiębiorstw opartych na wiedzy można postrzegać zarówno specyfikę pracy opartej na wiedzy, jak i pracowników wiedzy jako nowej i osobliwej klasy profesjonalistów.

Praca oparta na wiedzy w aspekcie definicyjnym budzi spore kontrowersje, gdyż do tej pory nie istnieje w literaturze przedmiotu jednoznaczna wykładnia tego pojęcia. Najczęściej określa się ją w kontekście organizacji wiedzochłonnej i z perspektywy świadczącego ją pracownika wiedzy oraz dopełnia charakterystykę wymieniając jej walory.

Działalność opartą na wiedzy zatem, określa się jako wszelkiego rodzaju pracę zarobkową, której istotą jest aplikacja, zastosowanie wiedzy<sup>14</sup> przez wysoko wykwalifikowanych pracowników wykorzystujących narzędzia i teoretyczne koncepcje do wytworzenia kompleksowych, niematerialnych i materialnych rezultatów.<sup>15</sup> Należy ją, za P. Drucker'em, postrzegać w trzech płaszczyznach:

- produktywnej aplikacji wiedzy,

---

<sup>12</sup> R.H. Assudani, *Dispersed knowledge work – implications for knowledge intensive firms*, „*Journal of Knowledge Management*” 2009, vol. 13 no. 6, s. 526.

<sup>13</sup> D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 26.

<sup>14</sup> K. Nicolopoulou, M. Karata-Ozkan, *Practicing knowledge workers: perspectives of an artist and economist*, „*Equal Opportunities International*” 2007, vol.26 no.8, s. 876.

<sup>15</sup> P.M. Bosch-Sijtsema, V. Ruohomäki, M. Vartiainen, *Knowledge work productivity in distributed teams*, „*Journal of Knowledge Management*” 2009, vol. 13 no. 6, s. 533.

- aktywności organizacyjnej, w której pracownicy wiedzy tworzą wiedzę w postaci produktu końcowego lub stanowiącą istotny wkład w rezultat finalny,
- budowania kapitału wiedzy poprzez opracowywanie sformalizowanych programów edukacyjnych – efektywniejszych niż empiryczne uczenie się w konkretnych warunkach organizacyjnych.<sup>16</sup>

Dlatego też, w ramach rodzajów pracy opartej na wiedzy wskazuje się na działalność związaną z budowaniem wiedzy, jej operacjonalizacją i uczeniem się oraz pracą zarządczą.<sup>17</sup> W swej istocie więc praca oparta na wiedzy charakteryzuje się dużą autonomią wykonawcy, małą strukturyzacją i niską rutynizacją, a także wysokim poziomem abstrakcji i kompleksowością. Od pracownika wymaga zaawansowanej wiedzy, kreatywności i innowacyjności.<sup>18</sup>

Należy jednak podkreślić, iż wyraźnych granic identyfikujących pracę opartą na wiedzy nie wyznacza żaden z jej wymienionych atrybutów. Podział wedle kryterium pracy fizycznej i umysłowej nie jest wiążący, bowiem praca w serwisie i poza organizacją nie jest automatycznie pracą opartą na wiedzy. Nowe formy zatrudnienia nie stanowią automatycznie pracy opartej na wiedzy. Podobnie formalna edukacja na poziomie równym ze stopniem doktora nie pozycjonuje działań pracownika jako pracy opartej na wiedzy, gdyż posiadane wykształcenie może być przez niego niewykorzystywane podczas realizacji zadań. Wysoka autonomia i duże uprawnienia decyzyjne także nie stanowią wiążącego indykatora. Jedynymi jednoznacznymi wyróżnikami są tylko wartość dodana dla organizacji, jaką dzięki realizowanym zadaniom generuje pracownik wiedzy oraz wysoka kreatywność przekładająca się na innowacyjne rozwiązania.<sup>19</sup>

Równie problematycznym zagadnieniem jest desygnata pojęcia pracownik wiedzy. Ten rodzaj działających na rzecz organizacji jednostek postrzegany jest jako nowa klasa pracowników, subpopulacja jednostek autonomicznych, dla których autem jest mobilność i elastyczność działania, nietolerujących rozkazodawstwa i kontroli.<sup>20</sup> To osoby głównie pracujące z informacjami lub rozwijające i wykorzystujące wiedzę na stanowisku pracy.<sup>21</sup> Reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, do których najważniejszych celów pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy.<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> J. Adelstein, *Disconnecting knowledge from the knower. The knowledge worker as Icarus*, „*Equal Opportunities International*” 2007, vol.26 no.8, s. 854.

<sup>17</sup> P.M. Bosch-Sijtsema, V. Ruohomäki, M. Vartiainen, *Knowledge work productivity in distributed teams*, op. cit, s. 534.

<sup>18</sup> Y.W. Ramirez, H.J. Steudel, *Measuring knowledge work: the knowledge work quantification framework*, „*Journal of Intellectual Capital*” 2008, vol.9 no. 4, s. 565.

<sup>19</sup> S. Paton, *Cutting through the confusion of contemporary work*, „*Journal of Knowledge Management*” 2009, vol. 13 no. 1, s. 94.

<sup>20</sup> B.S. O’Neil, M. Adya, *Knowledge sharing and the psychological contract. Managing knowledge workers across different stages of employment*, „*Journal of Managerial Psychology*” 2007, vol.22 no.4, s. 413.

<sup>21</sup> G. Chick, *Talent and mindsets*, „*Supply Management*” 2007, vol. 12 no. 18, s. 40.

<sup>22</sup> T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 22.

Pracownik wiedzy zatem to nie stanowisko, a raczej pozycja zajmowana w organizacji, wynikająca z posiadania wysokich kompetencji merytorycznych, intelektualnych, osobowościowych warunkujących określone zachowania i motywacje. Przekładają się one na umiejętności rozwiązywania problemów i szeroki zakres rozumienia organizacji, dla której się pracuje. Wówczas pracownik wiedzy pełni rolę specjalisty, innowatora, lidera i mentora.<sup>23</sup>

W ramach identyfikacji kategorii pracowników wiedzy, najczęściej zestawia się ich jako nową subpopulację zatrudnionych z tradycyjnymi profesjami, podkreślając, iż pracownicy wiedzy funkcjonowali w organizacjach także w gospodarce industrialnej. Współcześnie badacze w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim koncentrują się na „nowej klasie nowych pracowników wiedzy” – grupy powstałej wskutek zmian determinujących erę wiedzy i wyłonienie się gospodarki opartej an wiedzy.

Finalnie, w najbardziej ogólnej perspektywie<sup>24</sup> rozróżnia się:

- tradycyjnych profesjonalistów (np. lekarzy, prawników), których wiedza jest skodyfikowana, tradycyjna i racjonalna, a umiejętności bazują na gruntownej edukacji,
- specjalistów organizacyjnych (np. managerowie, administratorzy), których wiedza jest techniczna, cicha, specyficzna dla organizacji,
- nowych pracowników wiedzy, których wiedza jest ezoteryczna i niezastępowalna.<sup>25</sup>

### 3. Profesjonaliści w procesie dzielenia się wiedzą

Dzielenie się wiedzą ukrytą jest pierwszym i podstawowym etapem japońskiego, pięciofazowego modelu procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy.<sup>26</sup> Wtedy to dochodzi do upowszechniania jednostkowej wiedzy ukrytej, co w przybliżeniu odpowiada socjalizacji, stanowiąc bazę transferu a w perspektywie tworzenia wiedzy organizacyjnej. Dzielenie się wiedzą w jakiegokolwiek postaci jest więc istotnym czynnikiem generowania przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach niematerialnych. W odniesieniu do pracowników o krytycznych kompetencjach – specjalistów jego efektywność zdaje się mieć istotny wpływ na wzrost wartości przedsiębiorstwa, bo odnosi się do populacji zatrudnionych, której atrybutem jest przede wszystkim tworzenie wartości dodanej na bazie ich działalności – pracy opartej na wiedzy.

Dzielenie się wiedzą zatem, to proces zasadzający się na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy spersonalizowanej jawnej i cichej. Może się odbywać poprzez proces komunikacji lub przebiegać podczas wzajemnej kooperacji w drodze bezpośredniego kontaktu poprzez dialog lub poprzez obserwację czy współpracę skutkującą wspólnymi doświadczeniami.

---

<sup>23</sup> H. Czubasiewicz, *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, W: Potocki A. (red), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009, s. 249.

<sup>24</sup> Szczegółowe, autorskie typologie pracowników wiedzy prezentują: M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 89-107; D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, op.cit., s. 43-50, 166-167; I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 188-193.

<sup>25</sup> R. Donnelly, *How „free” is free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers*, „Personnel Review” 2006, vol.35 no. 1, s. 80.

<sup>26</sup> szerzej zob.: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, op. cit., s. 110-116.

W przypadku profesjonalistów dzielenie się wiedzą zyskuje wymiar szczególny, dotyczy bowiem zazwyczaj wiedzy specjalistycznej, specyficzno-kontekstowej, w większości w formie cichej. Stąd, w aspekcie tej subpopulacji pracowników, naturalnym staje się podejście japońskie do postrzegania wiedzy, zgodnie z którym jedynie ludzie są jej nośnikami a dzielenie się nią odbywa się poprzez konwersję. Bazując na procesie SECI wskazać można na te jego elementy składowe - subprocesy, które są najbardziej charakterystyczne dla profesjonalistów – socjalizację i eksternalizację oraz powiązać poszczególne etapy procesu SECI z poziomami dzielenia się wiedzą wśród pracowników wiedzy.

Socjalizacja, polegająca na konwersji wiedzy cichej w cichą, której rezultatem jest pojawienie się wiedzy współodczuwalnej, jest procesem dzielenia się doświadczeniami, zdobywaniem wiedzy ukrytej w postaci modeli mentalnych i umiejętności technicznych bezpośrednio od innych, bez użycia języka. Dlatego też jest zasadniczą płaszczyzną dzielenia się wiedzą wśród specjalistów, zwłaszcza na poziomie indywidualnym w drodze obserwacji lub poprzez dialog oparty o narrację.

Podobnie eksternalizacja, jako konwersja wiedzy cichej w jawną, czyli przekształcanie wiedzy za pomocą dostępnych pojęć, jest udziałem pracowników wiedzy. W efekcie pojawia się wiedza pojęciowa, a wiedza jest udostępniana w postaci metafor, analogii, pojęć, hipotez lub modeli. Sprzyja jej dialog oraz myślenie zbiorowe i może stanowić subproces wspierający dzielenie się wiedzą przez profesjonalistów na poziomie indywidualnym i zespołowym.

Kombinacja, z kolei, to konwersja wiedzy jawnej w jawną, skutkująca stworzeniem wiedzy usystematyzowanej poprzez porządkowanie i włączanie koncepcji w określony system wiedzy za pomocą dokumentów, spotkań, rozmów, sieci komputerowych. Związana jest bardziej z formalizacją wiedzy specjalistów, dotyczy poziomu zespołowego, a w zasadniczym zakresie organizacyjnego.

Internalizacja odnosi się do przekształcania wiedzy jawnej w cichą, czego efektem jest wiedza operacyjna. Związana z uczeniem się na drodze działania, pasuje się na poziomie indywidualnym i zespołowym dzielenia się wiedzą wśród pracowników wiedzy, gdyż najczęściej zachodzi w trakcie współpracy i obopólnego zdobywania doświadczeń.

Warto również podkreślić, iż dzielenie się wiedzą jest z natury procesem dobrowolnym i często spontanicznym, trudno je umieścić w zakresie obowiązków i praktycznie nielatwo jest je precyzyjnie nagradzać ze względu na niematerialny i niemierzalny charakter tego działania. To wypadkowa indywidualnych zależności pomiędzy jednostkami, u podstaw których leży wzajemna kongruencja, dopasowanie osobowościowe, kompetencyjne i realizowanego zadania oraz zależności jednostki względem organizacji uwarunkowanych stopniem zaangażowania na rzecz przedsiębiorstwa i zakresem partycypacji w podejmowaniu decyzji.<sup>27</sup>

W konsekwencji, o sterowanym, pozostającym pod wpływem zarządzających przedsiębiorstwem, dzieleniu się wiedzą można mówić tylko na poziomie organizacyjnym. W płaszczyźnie indywidualnego oraz zespołowego dzielenia się wiedzą należy rozpatrywać jedynie kształtowanie odpowiedniego kontekstu stymulującego otwartość komunikacyjną.

---

<sup>27</sup> C-P. Lin, *To share or not to share: modeling knowledge sparing using exchange ideology as a moderator*, "Personnel Review" 2007, vol. 36 no. 3, s. 458.

#### 4. Determinanty dzielenia się wiedzą wśród specjalistów

Realizacja procesu dzielenia się wiedzą na poziomie indywidualnym związana jest wymianą wiedzy w drodze osobistych kontaktów oraz w perspektywie funkcjonowania w sieci społecznej, która postrzegana jest jako podstawowa płaszczyzna cyrkulacji wiedzy między profesjonalistami.

Analizując podstawowe czynniki wpływające na dzielenie się swoim kluczowym zasobem przez pracowników wiedzy, P.C. Ensign i L. Hébert, zidentyfikowali następujące prawidłowości:<sup>28</sup>

- nadrzędnym bodźcem do dzielenia się wiedzą jest reputacja współpracownika, wynikająca z percepcji jakości dotychczasowych osobistych i zawodowych interakcji oraz czasu i częstotliwości ich trwania,
- otwartość komunikacyjna uwarunkowana jest przewidywalnością przyszłych zachowań partnera, gwarancją uzyskania sprzężenia zwrotnego w dzieleniu się wiedzą oraz pełną obopólną niezależnością organizacyjną (brak powiązań pionowych).

W uzupełnieniu wskazano elementy budujące reputację pracownika wiedzy decydujące o dzieleniu się z nim wiedzą na poziomie indywidualnym:<sup>29</sup>

- przeszłe zachowanie specjalisty i grupy jego współpracowników wpływają na otwartość komunikacyjną względem niego,
- długość interakcji wpływa pozytywnie na przepływ informacji,
- częstotliwość interakcji nie wpływa na przepływ informacji – jakość interakcji liczy się bardziej niż ich ilość,
- powierzchowne osobiste i zawodowe interakcje, podobnie jak współpraca w jednej przestrzeni organizacyjnej mają negatywny wpływ na dzielenie się wiedzą,
- przewidywalność zachowań partnera dodatnio koreluje z dzieleniem się z nim wiedzą,
- częstotliwość interakcji gwarantuje sprzężenie zwrotne w rozpowszechnianiu wiedzy,
- jednostki, które dotychczas były podwładnymi innych wykazują mniejszą otwartość komunikacyjną wobec swoich byłych przełożonych.

Konkludując swoje badania autorzy podkreślili rangę zaufania, dobitnie wskazując, iż wiedzą unikatową, cenną i najczęściej cichą, specjaliści dzielą się tylko z najbliższymi i zaufanymi pracownikami.<sup>30</sup> Zaufanie zaś, w perspektywie jego budowania i kształtowania w środowisku pracowników wiedzy, traktuje się dwubiegunowo, jako:<sup>31</sup>

- zaufanie oparte na życzliwości, którego podstawą jest wzajemna troska oraz obopólny interes współtworzenia wiedzy między profesjonalistami,
- zaufanie oparte na kompetencjach, zasadzające się na niezawodności, solidności i rzetelności współpracownika.

---

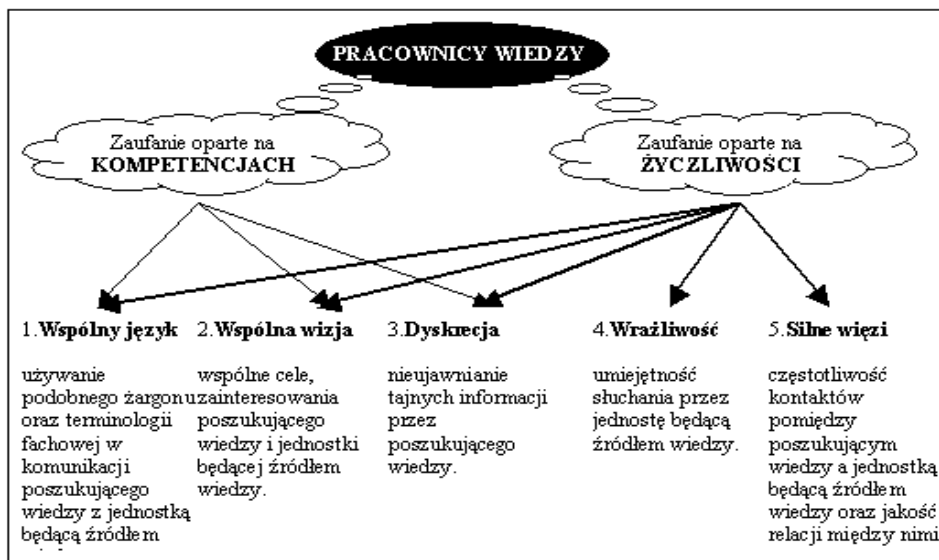
<sup>28</sup> P.C. Ensign, L. Hébert, *How Reputation Affects Knowledge Sharing Among Colleagues?*, "MIT Sloan Management Review" 2010, Winter, s. 80.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 81.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 81.

<sup>31</sup> S. Holste, D. Fields, *Trust and tacit knowledge sharing and use*, *op.cit.*, s. 129.

Zaufanie oparte na życzliwości oznacza, że jednostka nie skrzywdzi innej jednostki, w sytuacji, gdy pojawi się taka możliwość. Dla jego budowania ważne są czynniki w postaci wrażliwości i silnych więzów. Natomiast zaufanie oparte na kompetencjach opisuje relację, w której jednostka wierzy, że inni są nośnikami istotnej wiedzy w danym obszarze. Elementami współtworzącymi ten rodzaj zaufania są: wspólny język, wspólna wizja i dyskrecja. Obydwa rodzaje zaufania w niektórych sytuacjach mogą być całkowicie niezależne od siebie (rys. 1).<sup>32</sup>



**Rys. 1.** Rodzaje zaufania kluczowe w zarządzaniu pracownikami wiedzy oraz ich elementy

Źródło: W.M. Grudzewski i in., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, „E-mentor” 2008, nr 5 (27), s. 54.

Z punktu widzenia cyrkulacji wiedzy wiodącą rolę odgrywa zaufanie oparte na kompetencjach, jednak w perspektywie pracowników wiedzy obydwie formy zaufania mają równie istotną rolę. Dzielenie się wiedzą wśród specjalistów jest możliwe jedynie wówczas, gdy odbiorca wiedzy postrzega jednostkę będącą źródłem wiedzy jako życzliwą i jednocześnie kompetentną. Gwarantuje to uzyskanie sprzężenia zwrotnego, którego zaistnienie motywuje do otwartości komunikacyjnej profesjonalistę.

Specyficzne determinanty przekazywania sobie wiedzy cechują ten proces w perspektywie wspólnot praktyków. Badania przeprowadzone przez chińskich uczonych dowodzą, iż dzielenie się wiedzą uzależnione jest od wielkości zespołu – zmienna i niestabilna liczba członków osłabia otwartość komunikacyjną. Ponadto, cyrkulację wiedzy na poziomie ze-

<sup>32</sup> W.M. Grudzewski i in., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, „E-mentor” 2008, nr 5 (27), s. 55.



społowym wspiera częstotliwość kontaktów, im częstsze, tym lepiej dla transferu i tworzenia wiedzy.<sup>33</sup>

Dodatkowo, spostrzeżenia te uzupełniają wnioski innych badaczy. Mianowicie, potwierdzają oni sugestie, iż wirtualna współpraca jest problematyczna, bowiem, na poziomie zespołowym również, interpersonalne związki i osobiste kontakty są kluczowym czynnikiem stymulującym dzielenie się wiedzą. W tym kontekście rodzą się problemy związane z odmiennymi modelami mentalnymi, metaforami i analogiami. Dominującym czynnikiem stymulującym efektywne przekazywanie wiedzy między specjalistami zdają się być zdolności przyswajania wiedzy na poziomie uniwersalnym poszczególnych członków zespołów.<sup>34</sup>

Przedsiębiorstwa powinny dążyć do stworzenia i zapewnienia pracownikom wiedzy środowiska funkcjonowania, które stymulowałoby przekazywanie sobie wiedzy. Abstrahując od aspektów technologicznych uzupełniających przestrzeń dzielenia się wiedzą, powinna się ona opierać głównie na kształtowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz stworzeniu właściwej przestrzeni dla działalności profesjonalisty.

W procesie budowy kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą należy:<sup>35</sup>

- wskazać, w jaki sposób dzielenie się wiedzą wiąże się z celami przedsiębiorstwa,
- dobrać odpowiednie do specyfiki organizacji rozwiązania (tworzące takie artefakty, jak spotkania towarzyskie, wspólny język albo witryny internetowe),
- wprowadzić odpowiedni system motywacyjny, zachęcający do dzielenia się wiedzą,
- umożliwić rozwijanie kontaktów służących dzieleniu się wiedzą, zapewnić czas na wymianę pomysłów i informacji w ramach wspólnot praktyków,
- powiązać dzielenie się wiedzą z powszechnie akceptowanymi i głęboko zakorzenionymi wartościami fundamentalnymi zamiast z wartościami pożądanymi,
- wspomagać tzw. „biurokraczków”, którzy są nieocenieni jeśli chodzi o przekazywanie wiedzy pomiędzy różnymi grupami pracowników,
- na czele projektów stawiać ludzi, którzy potrafią zdopingować i zarazić innych ideą dzielenia się wiedzą i udzielać im wszelkiego wsparcia.

W kategoriach projektowania otoczenia wspierającego dzielenie się wiedzą przez specjalistów, organizacja powinna dążyć do zapewnienia właściwych elementów w trzech kategoriach (rys. 2):<sup>36</sup>

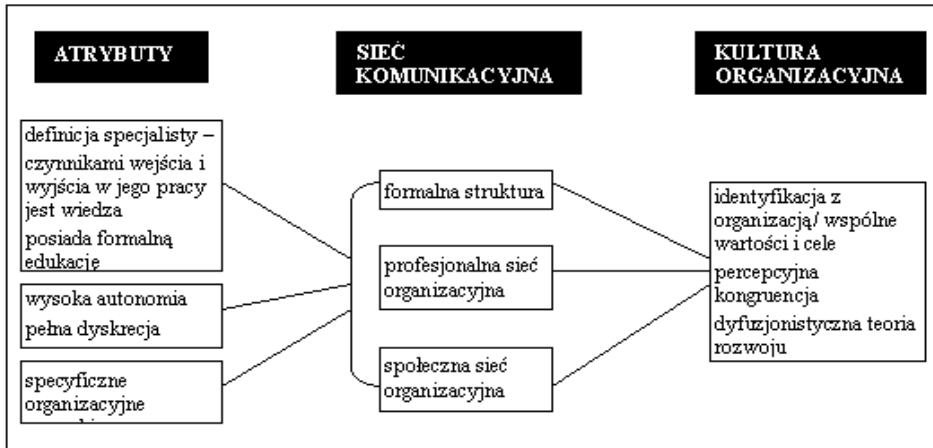
- specyficznych organizacyjnych warunków pracy, sprowadzających się do zapewnienia takich stref komfortu, które w największym stopniu zaspokajają potrzeby i oczekiwania pracowników wiedzy, zwłaszcza w kategorii wyposażenia,
- sieci komunikacyjnej, w pełni sformalizowanej, osadzonej w strukturze organizacyjnej, wspartej profesjonalnymi rozwiązaniami techniczno-technologicznymi, stymulującej rozwój sieci społecznej i tworzenie oraz zintensyfikowanie osobistych interakcji, zmierzającej do powstania sieci wiedzy,

<sup>33</sup> N-T Huang, C-C Wei, W-K. Chang, *Knowledge management: modeling the knowledge diffusion in community of practice*, "Kybernetes" 2007, vol. 36 no. 5/6, s. 617, 620.

<sup>34</sup> R.H. Assudani, *Dispersed knowledge work – implications for knowledge intensive firms*, op. cit., s. 522-523.

<sup>35</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 256-257.

<sup>36</sup> P.B. Scott, *Knowledge workers: social, task and semantic network analysis*, "Corporate Communications: An International Journal" 2005, vol. 10 no.3, s. 258-262.



Rys. 2. Elementy środowiska pracy profesjonalisty wspierające dzielenie się wiedzą

Źródło: P.B. Scott, *Knowledge workers: social, task and semantic network analysis*, "Corporate Communications: An International Journal" 2005, vol. 10 no.3, s. 258.

- kultury organizacyjnej, której podstawowym założeniem jest cyrkulacja wiedzy, dążącej do wypracowania wysokiej zbieżności celów organizacyjnych i indywidualnych, stworzenia wspólnych modeli mentalnych skutkujących dużym dopasowaniem percepcyjnym członków organizacji, umożliwienia szybkiego rozprzestrzenienia podzielanych wartości i redundancji wiedzy.

## 5. Narzędzia stymulujące dzielenie się wiedzą przez profesjonalistów

Wśród narzędzi efektywnych w pobudzaniu pracowników wiedzy do obopólnego przekazywania ich najcenniejszego zasobu najczęściej wskazywane są:<sup>37</sup>

- *Wikis* – oparte na powiązaniach sieciowych specyficzne strony internetowe, które można współredagować oraz oprogramowanie umożliwiające wspólną pracę wielu użytkowników przy tworzeniu zawartości takich stron,
- *Town hall meetings* – nieformalne spotkania poza miejscem pracy, w danym obszarze geograficznym, których celem jest wymiana wiedzy, sprzyjające rozwojowi intelektualnej poczty pantoflowej i konstytuowaniu się wspólnot praktyki,
- *Programy mentoringowe* – umożliwiają rozprzestrzenianie wiedzy cichej w organizacji, szczególnie cenne w procesach adaptacyjnych w przedsiębiorstwie i asymilowaniu jego kultury organizacyjnej,
- *Programy motywacyjne nagradzające otwartość komunikacyjną, w których środki zachęty w pełni odpowiadają oczekiwaniom specjalistów.*

Koncentrując się na oczekiwaniach profesjonalistów, plasują się one w 4 obszarach: jakości życia, zróżnicowania aglomeracji, równości społecznej oraz jakości miejsca zamiesz-

<sup>37</sup> M. Mayfield, *Tacit knowledge sharing: techniques for putting a powerful tool in practice*, op. cit., s. 25.

kania. Pracowników wiedzy przyciągają regiony atrakcyjne ze względów klimatycznych, środowiskowych, budowlanych. Umożliwiający rozwój i edukację dla dzieci. Atrakcyjne dla nich są miejsca historyczne, o bogatej architekturze, kultywujące sztukę. Przewagę mają aglomeracje kosmopolityczne, o niskiej przestępczości, wybierane przez wyższą klasę średnią, oferujące liczne atrakcje i formy spędzania czasu wolnego.<sup>38</sup> Przez to, że spełniają większość potrzeb kluczowych pracowników koncentrując profesjonalistów pod względem geograficznym, miejsca charakteryzujące się tymi walorami powoli zyskują miano miast wiedzy.

W ramach rozwiązań operacyjnych, motywujących specjalistów w kierunku dzielenia się wiedzą menedżerowie mogą stosować następujące rozwiązania:<sup>39</sup>

- wskazywanie postawy pracowników chętnie dzielących się wiedzą z innymi jako pozytywnej i chwalenie ich w obecności pozostałych pracowników,
- rozpowszechnianie rankingów i statystyk rejestrujących wkład danej osoby w tworzenie zasobów wiedzy całej organizacji,
- system ocen okresowych uwzględniający (i nagradzający) postawy pracownicze związane zarówno z pozyskiwaniem wiedzy, tworzeniem jej, jak i dzieleniem się nią,
- szkolenia wspierające rozwój struktur opartych na pracy zespołowej oraz rozwijające umiejętności przekazywania wiedzy innym i jej rozpowszechnianie,
- wyłowienie najlepszych pracowników i wdrożenie ich do pełnienia ról: nauczyciela, mentora, mistrza, trenera, coacha,
- treningi kierownicze zorientowane na dzielenie się wiedzą,
- odwołanie się do wewnętrznego obowiązku moralnego pracownika i dbałości o wspólną korzyść zamiast dbałości wyłącznie o korzyść własną (taka postawa zmienia percepcję przez specjalistę wiedzy jako zasobu prywatnego w kierunku zasobu wspólnego organizacji),
- sprzyjanie spontanicznym, nieformalnym spotkaniom służącym wymianie poglądów, spostrzeżeń, sugestii, usprawnień czy też omówieniu sposobów rozwiązywania problemów napotkanych w pracy (poprzez system komunikacji, technologie informatyczne itd.),
- organizowanie miejsc sprzyjających swobodnej wymianie myśli, np. dużych sal kuchennych zachęcających do nieformalnych spotkań przy posiłku lub kawie,
- wykorzystywanie technik narracyjnych, takich jak opowiadanie historii służących ujawnianiu wiedzy cichej,
- kształtowanie klimatu wspierającego zawiązywanie wspólnot praktyków,
- różne formalne rozwiązania natury organizacyjnej: tj. np.: narady robocze, seminaria w miejscu pracy, zebrania członków kół jakości, grup innowacyjnych, warsztaty

---

<sup>38</sup> T. Yigitcanlar, S. Bum, S. Horton, *Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities*, "Journal of Knowledge Management" 2007, vol. 11 no. 5, s. 14-15.

<sup>39</sup> por.: M. Trenkner, *Kształtowanie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą*, W: Listwan T., Witkowski S.A., *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 796-797; B.S. O'Neil, M. Adya, *Knowledge sharing and the psychological contract. Managing knowledge workers across different stages of employment*, op. cit., s. 418-422.

praktyczne, grupy autonomiczne, „zespoły twórczego zaangażowania”, spotkania pracownicze poświęcone napotkanym przez pracowników problemom.

## 6. Podsumowanie

Rozpatrując problematykę wzajemnej wymiany wiedzy wśród profesjonalistów – specyficznej grupy pracowników o osobliwych potrzebach, wymaganiach i oczekiwaniach, należy pamiętać, że są oni dysponentami najcenniejszej, z punktu widzenia kształtowania przewagi konkurencyjnej organizacji i generowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa, wiedzy – wiedzy cichej. Dlatego też organizacje za wszelką cenę powinny dążyć do pozyskania i utrzymania specjalistów. W kontynuacji, powinny również skoncentrować swoje wysiłki, aby stymulować dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów, co stanowi kanwę transferu wiedzy i procesu generowania wiedzy organizacyjnej. W związku z tym, działania w kierunku umotywowania pracowników wiedzy do pełnej otwartości komunikacyjnej powinny świadomie zostać osadzone w strategii zarządzania wiedzą organizacji.

Należy również mieć świadomość, iż czynniki determinujące dzielenie się wiedzą mają w większości podłoże psychologiczne. Specjaliści będący nośnikami wiedzy muszą być przede wszystkim gotowi do wymiany, chętni i zdatni do otwartości komunikacyjnej celem cyrkulacji ich osobistej własności intelektualnej, niejednokrotnie tworzonej na bazie doświadczenia zawodowego budowanego latami. Muszą być zatem w pełni przekonani, iż uczestnicząc w procesie dzielenia się wiedzą zyskują więcej niż oferują.<sup>40</sup>

W tej perspektywie warto wyróżnić podstawowe czynniki pozytywnie wpływające na dzielenie się wiedzą wśród pracowników wiedzy, a to:<sup>41</sup>

- kongruencja między profesjonalistami,
- zaangażowanie na rzecz organizacji,
- współzależności, dopełnianie się realizowanych na rzecz przedsiębiorstwa projektów,
- duża partycypacja w zarządzaniu.

## 7. Literatura

- [1] Adelstein J., *Disconnecting knowledge from the knower. The knowledge worker as Icarus*, „Equal Opportunities International” 2007, vol.26 no.8.
- [2] Andriessen D., *Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, ELSEVIER Butterworth-Heinemann, Burlington 2004.
- [3] Assudani R.H., *Dispersed knowledge work – implications for knowledge intensive firms*, „Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13 no. 6.
- [4] Boiral O., *Tacit Knowledge and Environmental Management*, „Long Range Planning” 2002 vol. 35.
- [5] Bosch-Sijtsema P.M., Ruohomäki V., Vartiainen M., *Knowledge work productivity in distributed teams*, „Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13 no. 6.

---

<sup>40</sup> D. Kokavcová, D. Malá, *Knowledge Sharing – the Main Prerequisite of Innovation*, „Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai” 2009; 51, s. 50.

<sup>41</sup> C-P. Lin, *To share or not to share: modeling knowledge sparing using exchange ideology as a moderator*, *op.cit.*, s. 459-463.

- 
- [6] Chick G., *Talent and mindsets*, „Supply Management” 2007, vol. 12 no. 18.
- [7] Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, W: Potocki A. (red), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- [8] Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [9] Donnelly R., *How „free” is free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers*, “Personnel Review” 2006, vol.35 no. 1.
- [10] Ensign P.C., Hébert L., *How Reputation Affects Knowledge Sharing Among Colleagues?*, “MIT Sloan Management Review” 2010, Winter.
- [11] Gamble P.R., Blackwell J., *Knowledge Management. A State of the Art Guide*, Kogan Page, London 2001.
- [12] Grudzewski W.M. i in., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, „E-mentor” 2008, nr 5 (27).
- [13] Holste J.S., Fields D., *Trust and tacit knowledge sharing use*, “Journal of Knowledge Management” 2010, vol. 14 no. 1.
- [14] Huang N-T, Wei C-C, Chang W-K., *Knowledge management: modeling the knowledge diffusion in community of practice*, “Kybernetes” 2007, vol. 36 no. 5/6.
- [15] Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
- [16] Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [17] Kokavcová D., Malá D., *Knowledge Sharing – the Main Prerequisite of Innovation*, “Organizaciø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai” 2009; 51.
- [18] Lin C-P., *To share or not to share: modeling knowledge sparing using exchange ideology as a moderator*, “Personnel Review” 2007, vol. 36 no. 3.
- [19] Lohr S., *Gazing into 2003: economy intruders on dreams of new services*, “The New York Times” 2002 December 30.
- [20] Mayfield M., *Tacit knowledge sharing: techniques for putting a powerful tool in practice*, “Development and Learning in Organizations” 2010, vol. 24 no. 1.
- [21] Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- [22] Nicolopoulou K., Karata-Ozkan M., *Practicing knowledge workers: perspectives of an artist and economist*, „Equal Opportunities International” 2007, vol.26 no.8.
- [23] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- [24] O’Neil B.S., Adya M., *Knowledge sharing and the psychological contract. Managing knowledge workers across different stages of employment*, “Journal of Managerial Psychology” 2007, vol.22 no.4.
- [25] Paton S., *Cutting through the confusion of contemporary work*, “Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13 no. 1.
- [26] Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Press, London 1966.
- [27] Ramirez Y.W., Steudel H.J., *Measuring knowledge work: the knowledge work quantification framework*, “Journal of Intellectual Capital” 2008, vol.9 no. 4.
- [28] Scott P.B., *Knowledge workers: social, task and semantic network analysis*, “Corporate Communications: An International Journal” 2005, vol. 10 no.3.

- [29] Teece D.J., *Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, New York 2000.
- [30] Trenkner M., *Kształtowanie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą*, W: Listwan T., Witkowski S.A. (red), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [31] Yigitcanlar T., Bum S., Horton S., *Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities*, "Journal of Knowledge Management" 2007, vol. 11 no. 5.

#### Streszczenie

*Punktem wyjścia w artykule jest prezentacja roli profesjonalistów dla kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy i wzrostu ich wartości. Kolejno omawia się specyfikę wiedzy cichej i kompetencji specjalistów by scharakteryzować pracowników wiedzy jako nową populację zatrudnionych. Zasadniczą część opracowania dedykowana jest procesowi dzielenia się wiedzą wśród specjalistów, uwzględnia 3 poziomy jego realizacji – indywidualny, zespołowy i organizacyjny. W tych aspektach omówione zostały czynniki stymulujące przekazywanie wiedzy i narzędzia wykorzystywane do poprawy cyrkulacji wiedzy między profesjonalistami.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, przedsiębiorstwa wiedzochłonne, praca oparta na wiedzy, pracownicy wiedzy, wiedza cicha, proces dzielenia się wiedzą, sieci społeczne.

### KNOWLEDGE SHARING BETWEEN KNOWLEDGE WORKERS AS DETERMINANT OF ENTERPRISE VALUE CREATION

#### Summary

*Starting point of this article is presentation of professionalist's role to the building of knowledge-intensive firms' competitive advantage and it's value creation. Then specificity of tacit knowledge and specialists' competencies is discussed in order to characterization of knowledge workers as the new population of employees. Main part of this paper is dedicated to the process of knowledge sharing among specialists, and takes into consideration 3 levels of knowledge sharing realization, namely, individual, team and organizational level. In these perspectives factors and tools stimulating knowledge sharing are talked over.*

**Keywords:** knowledge management, knowledge-intensive firms, knowledge-based work, tacit knowledge, knowledge workers, knowledge sharing process, social networks.

*Translated by Anna Pietruszka-Ortyl*

ANNA PIETRUSZKA-ORTYL  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
e-mail: pietrusa@uek.krakow.pl