

Urszula Szulczyńska

Zarządzanie procesami dzielenia się wiedzą dla potrzeb działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 259-273

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

URSZULA SZULCZYŃSKA

Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu

**ZARZĄDZANIE PROCESAMI DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ DLA POTRZEB
DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

Wprowadzenie

Dla przedsiębiorstw funkcjonujących w konkurencyjnym otoczeniu działalność innowacyjna stanowi jedno ze źródeł zdobywania pożądanej pozycji na rynku. Prowadzona jest ona poprzez wymianę z tym otoczeniem różnorodnych strumieni, a mianowicie wiedzy, innych zasobów, pomysłów, dóbr i usług. Najczęściej opiera się na tworzeniu i realizacji innowacyjnych przedsięwzięć (projektów). W rezultacie ich prowadzenia powstają nowe rozwiązania w zakresie produktów, procesów, rozwiązań organizacyjnych lub sposobów funkcjonowania. Ich podstawą jest wiedza akumulowana przez członków organizacji oraz wiedza tworzona i gromadzona poza nią. Charakteryzuje się ona specyficznymi cechami, a mianowicie dominacją, niewyczerpalnością, symultanicznością i nieliniowością. Pozyskanie tej wiedzy oraz dzielenie się nią jest jednym z kluczowych warunków sukcesu organizacyjnego. Może być ono z powodzeniem wykorzystane także w działaniach o charakterze innowacyjnym. Uwarunkowania procesami dzielenia się wiedzą dla potrzeb działalności innowacyjnej oraz narzędzia stosowane w zarządzaniu tymi procesami są przedmiotem analizy w niniejszym opracowaniu.

1. Zarządzanie procesami dzielenia się wiedzą zakumulowaną wewnątrz przedsiębiorstwa dla potrzeb jego działalności innowacyjnej

W teorii zarządzania coraz bardziej popularna jest koncepcja, według której najważniejszym zasobem współczesnych gospodarek jest wiedza, a działaniem - proces uczenia się organizacji i jej członków¹. W społeczeństwie opartym na wiedzy menedżer jest odpowiedzialny za przyswajanie lub tworzenie wiedzy i jej wykorzystywanie w działaniu. Dzielenie się wiedzą jest możliwe wtedy, gdy się ją posiada, niezależnie od tego jakie są źródła jej pochodzenia, zewnętrzne czy wewnętrzne. Polega ono na rozpowszechnianiu wiedzy, czy to w drodze jej transferu, charakteryzującego się jednostronnym przepływem wiedzy, czy w drodze wymiany. Może dokonywać się podczas kontaktów osobistych lub za pośrednictwem technologii informacyjnych. Procesowi dzielenia się wiedzą służy szczególnie praca zespołowa, tzw. wspólnoty wymiany doświadczeń (*communities of practice* - CoPs), warsztaty, podczas których analizuje się przypadki a także dyskutuje nad sprawozdaniami i raportami. Ponadto sprzyjają mu wywiady z ekspertami, szkolenia oraz spotkania nieformalne, które wprowadzają atmosferę otwartości i zaufania², takie jak wyjazdy integracyjne, spotkania poza pracą, rozgrywanie zespołowych gier³. Wymianę lub transfer wiedzy umożliwia ponadto praktyka przenoszenia pracowników do innych obszarów oraz tworzenie i powszechne korzystanie z baz danych, zawierających zestaw najlepszych praktyk z różnych dziedzin⁴.

Wiedzę można zdefiniować jako jakościową cechę właściwą człowiekowi, pozyskiwaną i rozwijaną w efekcie procesu uczenia się. Tworzy ona przestrzeń dla wyborów dokonywanych przez właściciela wiedzy. W literaturze występują różne podejścia do definiowania wiedzy. Przykładowo P. Drucker określa wiedzę jako płynną mieszankę doświadczenia, wartości i informacji wpływają-

¹ P. F. Drucker, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 13-14, 38-44; G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 167.

² A. Kijewska, *Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, z. 3, s. 63 i nast.; A. Ardchivili, V. Page, T. Wentling, *Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice*, *Journal of Knowledge Management* 2003, No 7, s. 73 i nast.

³ M. Hammer, D. Leonard, T. Davenport, *Why Don't We Know More About Knowledge?*, „Sloan Management Review” 2004, No. 45/4, s. 16.

⁴ *Organizing Business Knowledge: The MIT Process Handbook*, red. T. W. Malone, K. Crowston, G. A. Herman, The MIT Press, Boston 2003.

cych z kontekstu i eksperckiej wnikliwości, które dostarczają podstaw do oceny i przyswajania nowych doświadczeń lub informacji⁵. Zaś według G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta jest to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów, przy czym obejmuje on zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, a także ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Jej podstawą są informacje i dane. Stanowi ona dzieło jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych⁶. Znaczenie wiedzy w działaniu podkreślają m.in. T. H. Davenport, D. W. De Long i M. Beers. Według nich wiedza jest wysokowartościową formą informacji, którą można zastosować do podejmowania decyzji i działania. Jest to informacja połączona z doświadczeniem, kontekstem, interpretacją i refleksją⁷. Na twórcze znaczenie wiedzy wskazuje E. Skrzypek. Definiuje wiedzę jako uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów⁸. Ta ostatnia definicja wiedzy wydaje się najbardziej odpowiadać procesom innowacyjnym w organizacji. Są one efektem twórczego podejścia do wiedzy posiadanej przez jej pracowników i gromadzonej w organizacji a także wiedzy na temat potrzeb i pragnień nabywców oraz możliwych sposobów ich zaspokojenia zakumulowanej poza tą organizacją. Wiedza ta ostatecznie znajduje ucieleśnienie w procesach, produktach oraz rozwiązaniach z zakresu struktur organizacyjnych. W działalności innowacyjnej większe znaczenie ma tzw. uczenie się generacyjne (antycypacyjne), polegające na zastosowaniu wiedzy na wyższym poziomie, niż uczenie adaptacyjne, odnoszące się głównie do dostosowywania się i reagowania na zaistniałą sytuację. Ten typ uczenia określa się również mianem podwójnej pętli uczenia. Wymaga on od organizacji stałego eksperymentowania i badania jego rezultatów oraz jednoczesnych zmian w organizacyjnej bazie wiedzy.

⁵ P. F. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, op. cit., s. 28.

⁶ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002, s. 35.

⁷ T. H. Davenport, D. W. De Long, M. Beers, *Successful Knowledge Management Projects*, „Sloan Management Review” 1998, nr 39/2, s. 43.

⁸ E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, AE w Krakowie, TNOiK Oddział w Krakowie, Kraków 2000, s. 24.

Z punktu widzenia procesów wykorzystania wiedzy w organizacji istotny jest podział wiedzy na ukrytą (nazywaną też wiedzą cichą) (*implicit/tacit knowledge*) i jawną (zwaną również wiedzą dostępną) (*explicit knowledge*). Pierwszy rodzaj to wiedza silnie związana z człowiekiem, który ją posiada. Dostęp do niej jest trudny, ponieważ z jednej strony obejmuje ona niesformalizowane i trudne do wykrycia umiejętności lub zdolności. Z drugiej zaś strony dotyczy wartości, ideałów, przekonań, modeli mentalnych i spostrzeżeń tak głęboko tkwiących w jej właścicielu, że przyjmuje się je za oczywiste.

Wiedzę ukrytą przekazuje się na ogół ustnie, podczas wspólnego rozwiązywania problemów lub w drodze obserwacji i naśladownictwa. Często odbywa się to w ramach relacji nauczyciel (przekazujący/ transmitujący wiedzę) i uczeń (absorbujący wiedzę). Z kolei wiedza jawna ma postać wiedzy wyrażonej w formalnym języku, zapisanej na różnego rodzaju nośnikach, np. dokumentach papierowych lub elektronicznych. Może mieć postać baz danych, kartotek, książek, broszur, fachowych publikacji, raportów, formuł itd. Jej pozyskanie, gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie jest względnie łatwe. Efektywne wykorzystanie wiedzy jawnej może jednak natrafiać na szereg przeszkód. Można do nich zaliczyć rozproszenie wiedzy w różnych miejscach i formach, co prowadzi do trudności w identyfikacji tego gdzie i w jakiej formie jest ona zapisana. Nie zawsze wiadomo w jaki sposób połączyć informacje, by można je było efektywnie wykorzystać. Ponadto trudności może sprawiać oddzielenie wiedzy aktualnej od nieaktualnej, co prowadzi do niebezpieczeństwa podjęcia nietrafnych decyzji⁹.

Według I. Nonaki i innych pierwotnym źródłem wiedzy są pojedyncze osoby. Ani grupy ani organizacje same w sobie nie potrafią jej tworzyć, lecz mogą pobudzać do jej generowania jednostki i wspierać je w tym procesie. Wiedza zatem powstaje na poziomie indywidualnym, po czym, w wyniku wzajemnych interakcji pomiędzy jednostkami oraz pomiędzy organizacjami, przechodzi na coraz wyższe poziomy, najpierw na poziom grupowy, a później na poziom organizacyjny i międzyorganizacyjny. Ponadto ma miejsce wzajemne oddziaływanie wiedzy ukrytej (cichej) i wiedzy jawnej, dzięki czemu zwiększa się zarówno ilość jak też jakość wiedzy. Proces ten autorzy nazywają konwersją wiedzy (*knowledge conversion*). Wyróżniają oni cztery sposoby konwersji wie-

⁹ T. Jakubowski, *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Gazeta IT” 2003, nr 6/14, s. 3.

dzy, a mianowicie: socjalizację (*socialization*) polegającą na zamianie wiedzy cichej w wiedzę cichą, eksternalizację (*externalization*) sprowadzającą się do przekształcenia wiedzy cichej w wiedzę jawną, łączenie (*combination*) odnoszącą się do zamiany wiedzy formalnej w wiedzę formalną i internalizację (*internalization*) polegającą na przekształceniu wiedzy formalnej w wiedzę cichą¹⁰.

Dla potrzeb działalności innowacyjnej kluczowe znaczenie ma proces eksternalizacji oraz proces łączenia wiedzy. Efektem tego pierwszego jest zwiększenie dostępności wiedzy w rezultacie przekształcenia tej jej części, która wcześniej znajdowała się w umysłach lub pamięci pojedynczych osób w taką postać, z której mogą skorzystać inni, co jednocześnie prowadzi do spadku niebezpieczeństwa utraty wiedzy w rezultacie śmierci lub odejścia z pracy pracowników posiadających unikatową wiedzę. Wiedza ukryta zostaje bowiem wyrażona przy pomocy dostępnych pojęć, metafor, hipotez, analogii oraz modeli. Nie jest to proces łatwy, ponieważ język jest często nieadekwatny, nieodpowiedni lub niewystarczający do wyrażenia obrazów, intuicji czy odczuć. Przejawem tego procesu może być np. zgłaszanie pomysłów na nowy produkt lub na kierunek, w którym można doskonalić stosowaną technologię lub rozwiązanie organizacyjne. Dlatego też eksternalizacji może sprzyjać zbiorowe myślenie i współdziałanie oraz zastosowanie metod naukowej interpretacji, takich jak indukcja, dedukcja czy analogia. Szczególnie przydatne przy tworzeniu pomysłów na nowe rozwiązania jest zastosowanie analogii, polegające na znajdowaniu podobieństw pomiędzy rzeczami, pomimo występujących między nimi różnic. Pozwala ona zrozumieć to co nieznanne dzięki czemuś znanemu i przenieść sposoby rozwiązania jednych problemów na rozwiązywanie innych. Z kolei łączenie polega na kombinacji różnych elementów wiedzy jawnej w sposób prowadzący do powstawania nowej wiedzy. Najczęściej odbywa się to w rezultacie dzielenia się wiedzą podczas kontaktów mających postać bezpośrednich spotkań, rozmów, wymiany doświadczeń, jak też kontaktów odbywających się za pośrednictwem różnych narzędzi technologii informacyjnych, takich jak telefon, obieg dokumentów, czaty przez Internet. Przetwarzanie wiedzy istniejącej polegać może na jej selekcyonowaniu, porządkowaniu, ujednolicaniu, poddawaniu kategoryzacji lub syntezie. Zastosowanie tych metod pozwala na tworzenie baz danych/ baz wiedzy, które ostatecznie rozpowszechniane są wśród

¹⁰ I. Nonaka, R. Toyama, T. Konno, *SECI, BA and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning” 2000, No. 33, s. 9-17.

członków danego przedsiębiorstwa lub udostępniane są odpłatnie jego klientom¹¹. Proces łączenia wiedzy znajduje zastosowanie podczas generowania pomysłów na nowe rozwiązania w zakresie produktów, procesów, rozwiązań organizacyjnych. Jest on przydatny także w dalszych etapach procesu innowacyjnego, takich jak tworzenie koncepcji nowego produktu czy prace projektowe, dotyczące zarówno zaprojektowania samego produktu jak też sposobu jego wytwarzania lub komercjalizacji. Przykładem zastosowania procesu kombinacji wiedzy może być inwestowanie w rozwój najważniejszych technologii a następnie łączenie ich w różne konfiguracje, które doprowadzą do tworzenia nowych produktów na podstawie analogii do już istniejących. Ponadto efektem wymienionych procesów konwersji wiedzy może być szybsze i bardziej trafne znajdowanie w każdej z faz procesu innowacyjnego alternatyw dostępnych rozwiązań szczegółowych oraz wybór alternatyw optymalnych.

W przypadku zarządzania procesami dzielenia się wiedzą ukrytą kluczowe znaczenie ma identyfikacja osób posiadających potrzebną wiedzę oraz pobudzenie tych osób do przekazywania jej innym osobom lub jej ujawniania w postaci pomysłów na doskonalenie rozwiązań stosowanych w organizacji. Natomiast w przypadku wiedzy jawnej najważniejsza wydaje się identyfikacja miejsc i form jej magazynowania, identyfikacja tego które zasoby wiedzy są aktualne a które utraciły na aktualności, określenie powiązań pomiędzy konkretnymi wycinkami wiedzy oraz zapewnienie dostępu do danych wycinków wiedzy, by można było z nich korzystać w sposób skuteczny i efektywny.

Przydatny z punktu widzenia działań innowacyjnych jest także podział wiedzy na wiedzę typu *know-what*, *know-why*, *know-how* i *know-who*. Pierwszy z typów dotyczy wiedzy o faktach. Wiedzę tę, w zależności od potrzeb, można poddawać agregacji względnie dezagregacji. Można ją łatwo dzielić na części w zależności od rodzaju wycinka rzeczywistości, której ona dotyczy. W działalności innowacyjnej bardziej od niej przydatna jest wiedza typu *know-why*. Dotyczy ona bowiem znajomości zależności pomiędzy procesami i zjawiskami, przy czym często odwołuje się ona do wiedzy naukowej. Znajomość zależności pomiędzy zmiennymi pozwala zidentyfikować warunki, jakie winny być spełnione dla osiągnięcia pożądanego skutku. Wiedza typu *know-how* ma postać umiejętności lub zdolności do wykonania określonej czynności praktycznej.

¹¹ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 85-92.

Najczęściej wywodzi się ona z doświadczenia i jest rozwijana i utrzymywana przez jednostki i organizacje. Może być, podobnie jak wiedza typu *know-why*, przedmiotem transakcji rynkowych. Z kolei wiedza typu *know-who* pozwala zidentyfikować podmioty posiadające wiedzę niezbędną w danej dziedzinie oraz określić jej charakter. Jest ona szczególnie istotna dla potrzeb działalności innowacyjnej, która na ogół prowadzona jest w oparciu o pracę zespołów interdyscyplinarnych, angażujących specjalistów z różnych dziedzin. Ich łatwa identyfikacja oraz określenie zakresu posiadanej przez nich wiedzy może znacznie usprawnić prowadzenie tej działalności. Kluczowym problemem w zarządzaniu dzieleniem się wiedzą na potrzeby działalności innowacyjnej będzie zatem określenie dziedzin wiedzy niezbędnych w realizacji konkretnego projektu innowacyjnego, identyfikacja osób posiadających wiedzę z danego zakresu, motywowanie ich do bycia kreatywnym oraz do współpracy z innymi osobami a także koordynowanie ich działalności¹².

Jako że duża część wiedzy powstaje poza organizacją, jej tworzeniu i dystrybuowaniu sprzyja zakładanie i utrzymywanie przez przedsiębiorstwo własnych komórek badawczo-rozwojowych oraz prowadzenie w firmie szkoleń i treningów. Podkreśla się w literaturze znaczenie dla organizacji chcących opierać swą działalność na tworzeniu wiedzy i dzieleniu się nią takich czynników jak budowanie relacji międzyludzkich opartych na wzajemnym zaufaniu oraz znoszenie barier organizacyjnych, biurokratycznych i komunikacyjnych. Tworzeniu tzw. wspólnot wymiany doświadczeń (*communities of practice*), w których najefektywniej zachodzi proces uczenia się, sprzyja temu bowiem swobodny obieg ludzi i informacji. Pracownicy należący do takiej wspólnoty zdobywają i wymieniają potrzebną wiedzę oraz zwiększają zadowolenie z wykonywanej pracy, co czyni ich miejsce pracy bardziej atrakcyjnym¹³. Często praktyką wykorzystywaną przez przedsiębiorstwa jest podkupowanie ludzi dysponujących potrzebną wiedzą lub wykazujących się dużą kreatywnością a nawet przejmowanie czy łączenie się z przedsiębiorstwem odznaczającym się dużą dynamiką rozwoju w oparciu o posiadane przez siebie zasoby wiedzy. Praktyka ta pozwala uzyskać dostęp do wiedzy jawnej chronionej lub do wiedzy

¹² T. Clarke, Ch. Rollo, *Capitalising Knowledge: Corporate Knowledge Management Investments*, "Creativity and Innovation Management" 2001, No. 10/3, s. 178.

¹³ T. H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998, [cyt. za:] M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 23-24.

utajnionej, stanowiących cenny zasób innej firmy, często w sposób szybszy i tańszy niż przy zastosowaniu innych sposobów¹⁴.

Według zwolenników tzw. procesowego podejścia do zarządzania wiedzą procesy z nią związane opierają się na wzajemnych interakcjach między jednostkami, grupami i organizacjami. Istotne znaczenie w tych procesach odgrywają strategia, struktura organizacyjna, ludzie i kultura wraz z systemem wartości, na którym jest ona zbudowana oraz technologia. Wszystkie wymienione czynniki powinny się nawzajem wspierać, winny pobudzać inicjatywę pracowników i sprzyjać atmosferze twórczego zaangażowania¹⁵.

Wspomniano wcześniej, że efektywność procesów zachodzących w organizacji, a szczególnie procesów innowacyjnych, jest funkcją zakresu w jakim wiedza o potrzebach i preferencjach nabywców oraz możliwościach ich zaspokojenia jest tworzona i współdzielona w organizacji. Skutkuje to ilością i jakością generowanych pomysłów na nowe produkty lub na nowe (względnie udoskonalone) technologie czy sposoby funkcjonowania. Podczas gdy uczestnictwo w wymianie wiedzy, zwłaszcza gdy ma ona charakter ekwiwalentny, może być szerzej akceptowane przez jej uczestników, niechęć do dokonywania transferu wiedzy tych osób, które wiedzę przekazują, może występować stosunkowo często. Może ona wynikać z lęku o utrzymanie w przedsiębiorstwie pozycji eksperta w danej dziedzinie. Posiadacz unikatowej wiedzy zyskuje w przedsiębiorstwie pozycję monopolisty. Z kolei dzielenie się wiedzą wywołuje utratę tej pozycji. Może to prowadzić do spadku autorytetu, zmniejszenia możliwości konkurowania z innymi pracownikami o stanowiska, o gratyfikacje finansowe, czy wreszcie, w razie konieczności zwolnienia części pracowników, o utrzymanie się w pracy. W przypadku gdy pracownik postrzegany jest jako niezastąpiony, jego substytucja jest znacznie utrudniona. Występuje zatem konflikt między interesami indywidualnymi posiadacza wiedzy a interesem organizacji. Pewnym sposobem na ograniczenie tej bariery jest stosowanie wobec pracowników

¹⁴ W. Kotarba wiedzą jawną chronioną nazywa wiedzę, która na danym terytorium i w danym czasie podlega ochronie prawnej na rzecz określonego podmiotu, natomiast wiedzą utajnioną – nieujawnioną do wiadomości publicznej informację, co do których przedsiębiorca podjął działania pozwalające zachować ich poufność. Por. W. Kotarba, *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, Orgmasz, Warszawa 2001, s. 18-20.

¹⁵ V. Grover, T. H. Davenport, *General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda*, „Journal of Management Information Systems” 2001, No. 18/1, s. 12-13; T. H. Davenport, D. W. De Long, M. C. Beers, *Successful Knowledge Management Projects*, op. cit., s. 47-53.

zasady zbiorowej odpowiedzialności za wyniki. Może ono wyzwalać z jednej strony postawy twórcze, wychodzące poza ustaloną konwencję działań. Z drugiej strony jednak może prowadzić do asekuranctwa i niechęci do podejmowania ryzyka i ograniczania twórczych postaw przez osoby obawiające się popełnienia pomyłki i jej zbiorowych konsekwencji. Dlatego też w funkcjonowanie przedsiębiorstwa należałoby wpisać możliwości popełniania błędów i ograniczania ich skutków. Brak obaw przed karą za nietrafną decyzję, czy brak skuteczności w działaniu mógłby przekonać pracowników, że twórcze postawy, to jest wysuwanie pomysłów i eksperymentowanie, jest akceptowane a nawet pożądane przez organizację. Chodzi tu o stworzenie warunków do polepszenia w organizacji pozycji osób kreatywnych, poszukujących pomysłów na doskonalenie sposobów jej funkcjonowania. Nie wystarczy jednak zachęcanie pracowników do przedstawiania tych pomysłów i pomaganie w ich wdrożeniu. Niezbędne wydaje się stworzenie pracownikom poczucia bezpieczeństwa oraz motywowanie do podejmowania przedsięwzięć prowadzących do ich samorozwoju i do podejmowania ryzyka. Najważniejsze jest jednak zbudowanie systemów motywacyjnych promujących kreatywność, przede wszystkim nagradzających za kreatywne zachowania. Docenianie pracowników za poddawanie pomysłów na nowe rozwiązania, podnoszenie kwalifikacji, dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami, podejmowanie współdziałania w rozwiązywaniu problemów, pomaganie tym współpracownikom, którzy nie mają dostatecznych kompetencji, chęć służenia im radą, uczestnictwo w pracy zespołowej winno być nagradzane przede wszystkim nagrodami finansowymi i możliwościami awansu. Dobrą metodą pobudzania współpracy może być stosowanie systemu ocen opartych na wynikach całego zespołu. W ten sposób nie tylko przewycięża się niechęć pracowników osiągających lepsze wyniki do dzielenia się wiedzą, ale także skłania się ich do pomocy osobom mniej wydajnym i kreatywnym¹⁶. Członkowie zespołu winni być specjalistami z różnych dziedzin, wykazującymi się jednocześnie pasją w działaniach. Z kolei wyzwolenie zaangażowania i pasji można dokonać w efekcie delegowania uprawnień do podejmowania ważnych decyzji dotyczących prowadzonego projektu na podwładnych, z pewną dozą opieki nad nimi, np. w postaci udzielania im rad i dzielenia się z nimi odpowiedzialnością.

¹⁶ K. M. Bartol, S. Abhishek, *Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems*, „Journal of Leadership & Organizational Studies” 2002, No 9, s. 64-71.

2. Zarządzanie wiedzą klientów

Wiedza na temat potrzeb i problemów nabywców pozwala na ograniczenie niepewności na temat przyjęcia przez rynek stworzonych przez przedsiębiorstwo produktów. Gdy są one odpowiedzią na potrzeby i problemy nabywców, niepewność dotycząca akceptacji ich charakterystyk, jakości, ceny oraz osiągnięć związanych z wykorzystaniem produktu znacznie się zmniejsza. Dlatego też w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwo winno korzystać nie tylko z wiedzy swoich menedżerów i pracowników, między innymi o klientach, ale również z wiedzy samych klientów. Główne różnice pomiędzy zarządzaniem wiedzą pracowników, nazywaną przez M. Gibberta, M. Leibolda i G. Probstą zarządzaniem wiedzą (*knowledge management*), zarządzaniem relacjami z klientami (*customer relationship management*) a zarządzaniem wiedzą klientów (*customer knowledge management*) prezentuje tabela 1.

Zgodnie z prezentowanym podejściem klienci nie tylko stają się aktywnymi uczestnikami procesów innowacyjnych, lecz oczywiście korzystają z ich efektów. Przekształcenie roli klientów z biernych odbiorców produktów w aktywnych współtwórców wartości można osiągnąć ograniczając bariery motywacyjne i poznawcze w procesie dzielenia się wiedzą. Jednym ze sposobów wykorzystania wiedzy klientów jest *prosumeryzm*. Polega on na oddelegowaniu w ręce klientów pewnych działań i funkcji pierwotnie wykonywanych wewnątrz przedsiębiorstwa. Dobrym przykładem takiego postępowania może być IKEA, która konsumentom pozostawiła zadanie składania mebli z modułów i części w taki sposób, jaki był dla nich najdogodniejszy. Firmy stosujące takie praktyki winny zachęcać klientów do przedstawiania sugestii dotyczących produktów i ich doskonalenia. Innym sposobem pobudzającym dzielenie się klientów ich wiedzą z producentem jest wspólne uczenie się oparte na pracy zespołowej (*team-based co-learning*). Wymaga ono rekonfiguracji struktury przedsiębiorstwa oraz systemu wartości. Przykładowo Xerox przekształcił się z producenta kserokopiarek w firmę pomagającą w zarządzaniu dokumentami.

Tabela 1

Zarządzanie wiedzą klientów a zarządzanie relacjami z klientami i zarządzanie wiedzą wewnątrz przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Zarządzanie wiedzą pracowników (KM)	Zarządzanie relacjami z klientami (CRM)	Zarządzanie wiedzą klientów (CKM)
Obszary poszukiwania wiedzy	Pracownicy, zespoły, firma, sieci w których przedsiębiorstwo działa	Bazy danych o klientach	Doświadczenie klientów, ich kreatywność i (nie) zadowolenie z dóbr/usług
Aksjomaty	„Gdybyśmy tylko wiedzieli co wiemy”	„Utrzymanie klientów jest tańsze niż pozyskanie”	„Gdybyśmy tylko wiedzieli co wiedzą nasi klienci”
Zadania	Odkrycie i zintegrowanie wiedzy pracowników o klientach, procesach sprzedaży, procesach B+R	Selekcja wiedzy o klientach w bazie danych o klientach	Pozyskanie wiedzy bezpośrednio od klientów oraz przekazywanie i rozwijanie tej wiedzy
Cele	Zwiększenie efektywności, obniżka kosztów, unikanie ponownego wynalezienia koła	Pielęgnowanie relacji z podstawowymi klientami, utrzymanie klientów	Współpraca z klientami w kreowaniu wartości
Pomiar	Wyniki w stosunku do kosztów	Wyniki pod kątem satysfakcji klientów i skali ich lojalności	Innowacyjność i wzrost w relacji do konkurentów, wkład w sukces klientów
Korzyści	Satysfakcja klientów	Przywiązanie klientów do firmy	Sukces klientów, innowacje, uczenie organizacyjne
Odbiorca bodźców	Pracownik	Klient	Klient
Rola klienta	Bierna, klient odbiorcą produktów	Jeniec, przywiązany do produktów programami lojalności	Aktywna, partner w procesie tworzenia wartości
Rola firmy	Zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami	Budowanie długotrwałych więzi z klientami	Przekształcenie roli klienta z biernego odbiorcy produktów w aktywnego współtwórcę wartości

Źródło: M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value, „European Management Journal” 2002, No. 5, s. 461.

Podejście nazwane przez M. Gibberta i współautorów współpracą w tworzeniu innowacji (*mutual innovation approach*) polega na pobudzaniu klientów do wyrażania ich potrzeb i problemów związanych z konsumowanymi przez nich produktami. Producenci delegują swych najlepszych pracowników, by rozpoznali jakie potrzeby i wymagania odnośnie do produktów mają obecnie lub mogą mieć w przyszłości wybitni lub najbardziej wybredni klienci. Często przygotowują oni wspólnie rozwiązania spełniające te wymagania, dzieląc się wiedzą i doświadczeniem. Przykładem takiego postępowania jest firma Silicon Graphics, która w celu opracowania lepszych rozwiązań w zakresie programów

do obróbki filmów wysłała swych ekspertów do czołowych wytwórni Hollywood-u. Ponadto korzystanie przez producentów z wiedzy klientów umożliwia rozwiązanie zwane wspólnotami tworzenia własności intelektualnej (*communities of creation*) oraz rozwiązanie oparte na współwłasności nowych rozwiązań (*joint ownership of new solutions*). Pierwsze wykorzystywane jest na przykład przez twórców programów komputerowych, oddających w ręce użytkowników wersje beta swych nowych programów z nadzieją, że znajdą oni i wskażą, często za wynagrodzeniem, błędy w tych programach. Ponadto tworzy się w ten sposób platformę do wyrażania opinii o produkcie, które uwzględniane są przy tworzeniu wersji komercyjnych tych programów, lub nowych ich generacji. Osoby tym zainteresowane mogą wyrażać opinie za pośrednictwem Internetu w przestrzeniach do wyrażania opinii (tzw. *chat-rooms*) lub w przestrzeniach do zadawania pytań (tzw. *frequently asked questions* (FAQ)). Bardzo często testujący te programy nie tylko wskazują na błędy w nich zawarte, lecz także sami je poprawiają. Dodatkowo rozwiązanie to może generować poczucie klientów, że producent słucha ich głosu, co zwiększa szansę na powstawanie ich lojalności. Z kolei rozwiązanie oparte na współwłasności nowych rozwiązań może być uważane za najbardziej rozwiniętą formę wykorzystania wiedzy i zaangażowania klientów w działalność innowacyjną firmy. W tym przypadku sukces firmy zostaje powiązany z sukcesem klientów współpracujących przy wypracowaniu nowego rozwiązania. Główne różnice pomiędzy przedstawionymi metodami pobudzania klientów do dzielenia się wiedzą z wytwórcą produktów przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Metody pobudzania klientów do dzielenia się wiedzą z wytwórcą produktów

Metoda Cechy	Prosumeryzm	Wspólne uczenie się oparte na pracy zespołowej	Współpraca w tworzeniu innowacji	Wspólnoty tworzenia wartości	Współwłasność nowych rozwiązań
Przedmiot koncentracji wysiłków	Tworzenie naimacalnych aktywów i wartości	Tworzenie kapitału społecznego organizacji	Tworzenie nowych produktów i procesów	Zależnie od misji, profesjonalna wiedza	Podział korzyści z własności intelektualnej
Cele	Ulepszenie produktów, czerpanie związanych z nimi korzyści	Ułatwianie uczenia zespołowego i ciągłego dokonywania zmian	Tworzenie maksymalnego zysku w oparciu o nowe pomysły	Pozyskanie i ujawnienie wiedzy	Maksymalizacja zysku z własności intelektualnej
Procesy	Integracja w fazie przed-, produkcyjnej i poprodukcyjnej	Doskonalenie pracy zespołowej, rozwój projektów, programy jakościowe	Wymiana pomysłów, burze mózgów, inkubacja współpracy z klientami	Najlepsze praktyki w zakresie wspólnot wymiany doświadczeń, sieci eksperckie	Praktyka, programy szkoleniowe, zdobywanie kwalifikacji przez doświadczenie
Systemy	Systemy planowania, kontroli i wspomagania decyzji	Systemy dzielenia się wiedzą, cyfrowe systemy komunikacji, spotkania z klientami	Systemy wspierające tworzenie pomysłów	Systemy eksperckie, systemy współdzielenia informacji, systemy wspierające pracę zespołową	Systemy wspierania pracy zespołowej, dzielenia się własnością intelektualną
Mierzenie efektów	Efektywność i skuteczność, postrzegana jakość, satysfakcja i sukces klientów	Produktywność, jakość, satysfakcja i sukces klientów	Zwrot z inwestycji w nowe produkty i procesy, sukces klientów	Zachowania związane z dzieleniem się wiedzą, aktualność decyzji, zakres interakcyjności wyników	Wartość nowej własności intelektualnej, narastające zwrot z inwestycji z nowych przychodów
Przykłady	Quicken, IKEA	Amazon.com, Xerox, Holcim, Mettler Toledo	Silicon Graphics, Ryder	Microsoft, Sony, eBay, Holcim	Skandia
Zakres interakcji	Względnie niski	Niski do wysokiego	Względnie niski	Względnie wysoki	Względnie wysoki
Rodzaj dzielonej wiedzy	Głównie jawna	Jawna i ukryta	Głównie ukryta	Głównie ukryta	Głównie jawna

Źródło: M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five Styles of Customer Knowledge*, op. cit., s. 465.

Uwagi końcowe

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy rozwój przedsiębiorstw uwarunkowany jest efektywnym zarządzaniem wiedzą, czyli jej pozyskiwaniem, magazynowaniem, rozwijaniem, zachowywaniem i dzieleniem się nią oraz jej wykorzystywaniem. Prowadzą one do tworzenia nowych rozwiązań praktycznie w każdej dziedzinie funkcjonowania przedsiębiorstw i ostatecznie społeczeństw. Warunkiem jej pozyskiwania i rozwijania a także wykorzystania

w procesach, produktach, technologiach, rozwiązaniach organizacyjnych wydaje się być proces dzielenia się wiedzą. Proces efektywnego jej przyswajania do celów organizacyjnych polega bowiem zwykle na wymianie lub transferze wiedzy zakumulowanej na zewnątrz przedsiębiorstwa, w postaci wiedzy ukrytej lub jawnej, jak też na przekształceniu wiedzy ukrytej zgromadzonej w jego wnętrzu w wiedzę jawną, czyli dostępną. Zatem proces ten, jego uwarunkowania, narzędzia i efektywność należy poddać wnikliwej analizie. W niniejszym opracowaniu, ze względu na jego ograniczoną objętość, starano się zanalizować tylko niektóre aspekty tego procesu. Wydaje się, że pomimo stosunkowo dużego zainteresowania tą problematyką w ostatnim okresie, rozwój wiedzy o zarządzaniu wiedzą będzie dokonywać się w wielu różnych kierunkach.

Literatura

1. Ardchivili A., Page V., Wentling T., *Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice*, „Journal of Knowledge Management” 2003, No. 7.
2. Bartol K. M., Abhishek S., *Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems*, „Journal of Leadership & Organizational Studies” 2002, No. 9.
3. Clarke T., Rollo Ch., *Capitalising Knowledge: Corporate Knowledge Management Investments*, „Creativity and Innovation Management” 2001, No. 10/3.
4. Davenport T. H., De Long D. W., Beers M., *Successful Knowledge Management Projects*, „Sloan Management Review” 1998, No. 39/2.
5. Davenport T. H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
6. Drucker P. F., *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
7. Gibbert M., Leibold M., Probst G., *Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value*, „European Management Journal” 2002, No. 5.
8. Grover V., Davenport T. H., *General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda*, „Journal of Management Information Systems” 2001, No. 18/1.
9. Hammer M., Leonard D., Davenport T., *Why Don't We Know More About Knowledge?*, „Sloan Management Review” 2004, No. 45/4.

10. T. Jakubowski, *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Gazeta IT” 2003, nr 6/14.
11. Kijewska A., *Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, z. 3.
12. Kotarba W., *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, Orgmasz, Warszawa 2001.
13. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
14. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
15. Nonaka I., Toyama R., Konno T., *SECI, BA and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning” 2000, No. 33.
16. *Organizing Business Knowledge: The MIT Process Handbook*, red. T. W. Malone, K. Crowston, G. A. Herman, The MIT Press 2003.
17. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002.
18. Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, AE w Krakowie, TNOiK Oddział w Krakowie, Kraków 2000.
19. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2.

MANAGEMENT OF KNOWLEDGE SHARING PROCESSES FOR COMPANY'S INNOVATIVE ACTIVITIES

Summary

Conditions for successful knowledge sharing processes useful for company's innovative activities are discussed in the paper. The author analyses also tools that may be used to facilitate knowledge sharing within the company as well as tools useful in customer knowledge management.

Translated by Urszula Szulczyńska