



## Marta du Vall

prof. nadzw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

## Marta Majorek

dr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

# *Collaborative Knowledge Services* a sukces i bezpieczeństwo organizacji

## Wprowadzenie

Współcześnie jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed liderami biznesu jest inercja organizacyjna, rozumiana jako pewna bierność, bezwład organizacyjny, tendencja do poruszania się firmy po „linii prostej”. Można wyróżnić trzy rodzaje owej inercji:

inercja przyzwyczajzeń – polegająca na trzymaniu się sprawdzonych metod i utrwalaniu istniejącego stanu rzeczy, zwłaszcza gdy firmie nie grozi kryzys; inercja intuicji – odnosząca się do sił, które powodują, że firma lub osoby nią kierujące mają trudności z postrzeganiem i rozwiązywaniem problemów; inercja kinetyczna – odnosząca się do poważnych trudności i zahamowań (brak dynamiki), które ograniczają elastyczność organizacji i czynią ją mało podatną na zmiany<sup>1</sup>.

Powyższe oznacza, że organizacje stosunkowo wolno reagują na pojawienie się w otoczeniu zagrożeń i możliwości<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> J. Penc, *Inercja organizacyjna – organizational inertnrss* [hasło], [w:] *Leksykon biznesu*, <http://www.placet.pl/?mod=Leksykon&act=View&id=605&r=2&tyt=Inercja%20organizacyjna> [dostęp: 22.08.2018].

<sup>2</sup> Więcej w: K. Krzakiewicz, *Zmiany w organizacji i strukturalna inercja*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, s. 450–460.

Inercja organizacyjna jest ściśle związana z występującym w przedsiębiorstwach, w mniejszym lub większym stopniu, zjawiskiem oporu wobec zmian. Źródłem oporu wobec zmian w przedsiębiorstwie najczęściej należy upatrywać w czynniku ludzkim – postawach pracowników (różnych szczebli), którzy, przyzwyczajeni do utartych reguł, rytmu czy systemu pracy, wykazują niechęć do jakichkolwiek modyfikacji. Zgodnie jednak z wiedzą ekspercką należy dodać, że jest to jedynie jedno z trzech źródeł oporności, pozostałe dwa to czynniki organizacyjne i procesualne<sup>3</sup>. Wśród źródeł organizacyjnych należy wskazać przede wszystkim: zbyt małą koncentrację na zmianach, sprzeczność interesów poszczególnych jednostek składających się na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, ryzyko związane z zachwianiem pozycji władzy oraz lęk przed zmianą alokacji zasobów firmy<sup>4</sup>. Natomiast na procesualne źródła oporu wobec zmian wpływ ma przede wszystkim niski poziom zaangażowania pracowników w sam proces zmian, a także spychanie ich do roli jedynie biernych obserwatorów, bez możliwości wpływu na kształt wprowadzanych nowych rozwiązań. Drugą niezwykle istotną kwestią są braki komunikacyjne (i edukacyjne w dużej mierze) – brak właściwego przepływu informacji, brak zaangażowania osób o różnorodnej wiedzy i kwalifikacjach<sup>5</sup>. Właśnie ta ostatnia kwestia będzie przedmiotem rozważań autorek.

Chcąc wprowadzić zmiany w firmie lub organizacji, należy zrozumieć motywy działania jej pracowników. Kultura organizacyjna jest jednym z najważniejszych elementów określających organizację – jest to system wzorców myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów<sup>6</sup>. Według *Encyklopedii zarządzania* kultura organizacyjna to normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania. Jest to całość fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej<sup>7</sup>.

Kultura organizacyjna, będąca następstwem wieloletniego rozwoju organizacji, zasadzająca się na określonej misji, filozofii, przestrzeni fizycznej (obszary wpływów, budynki) oraz psychologicznej (struktura formalna organizacji, kryteria selekcji pracowników, styl zarządzania) jest trwałą wartością każdej organizacji oraz wyznacznikiem jej efektywności i oryginalności. Można wyróżnić cztery sfery jej objawienia: sferę współżycia społecznego – w jej skład wliczamy więzi międzyludzkie (np. wzajemne okazywanie sobie szacunku); sferę informacyjną – obejmuje ona sposoby komunikowania się członków organizacji (w tym język wypowiedzi ustnych oraz pisemnych), a także formy wymiany informacji; sferę warunków materialnych – obejmuje ona wszystkie elementy (m.in. urządzenia), które pozwalają na prawidłowe działanie

<sup>3</sup> A. Krakowska, A. Krawczyk, *Sposoby ograniczania oporu wobec zmian w przedsiębiorstwie*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania organizacjami*, red. E. Piwoni-Krzyszowska, T. Małkus, Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 33.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 34.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> H. Tomaszewska, *Jaka kultura organizacyjna panuje w Twojej firmie?*, „Analiza IT”, 13.12.2012; <http://analizait.pl/2012/jaka-kultura-organizacyjna-panuje-w-twojej-firmie> [dostęp: 20.08.2018].

<sup>7</sup> M. Bednarski, S. Wawak, D. Orlińska, *Kultura organizacyjna* [hasło], [w:] *Encyklopedia zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura\\_organizacyjna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna) [dostęp: 20.08.2018].

organizacji; sferę własnej osobowości – związana jest ona z zaakceptowaniem odrębności jednostek, ich wolności oraz dążenia do samorealizacji<sup>8</sup>.

Guy St. Clair wskazuje<sup>9</sup>, że sukces firmy (lub sukces organizacyjny, jeśli dotyczy sektora pozabiznesowego) opiera się na tym, jak skutecznie ludzie znajdują to, czego potrzebują. Jeśli pracownicy tracą zbyt dużo czasu lub pieniędzy, szukając informacji i wiedzy, marnują zasoby firmy i hamują jej rozwój. Można również na marginesie dodać, iż może to wpływać na frustrację zawodową pracowników. Sukces przychodzi wtedy, gdy ludzie współpracują, kiedy dzielą się tym, co wiedzą, czy jest to wiedza o bieżącym projekcie, czy o codziennych informacjach używanych do rutynowych działań. We wszystkich przypadkach pracownicy muszą mieć dostęp do tego, czego potrzebują, a jeśli dostępu nie mają, muszą wiedzieć, kogo poprosić o pomoc. Co istotne, powinni wiedzieć, kim jest ten „ktoś”, kto może im udzielić poszukiwanej informacji. Takie podejście powinno być nieodłączną częścią współczesnej struktury funkcjonalnej dla firm i organizacji: nikt nie powinien pracować sam, współpraca z innymi jest kluczowa – potrzebujemy innych, ich umiejętności i wiedzy, którą posiadają, a oni potrzebują nas<sup>10</sup>. Orientacja na biznes oparty na współpracy stanowi dziś konieczność dla rozwoju konkurencyjnego przedsiębiorstwa w rzeczywistości gospodarki globalnej<sup>11</sup>. Zdolność do szybkiego reagowania na nowe potrzeby rynku stała się strategicznym filarem innowacji, a zarządzanie wiedzą stanowić powinno dziś nieodzowny element strategicznego zarządzania każdego przedsiębiorstwa. Zasadne wydaje się to tym bardziej, iż opierając się na badaniach i doświadczeniach organizacji publicznych, prywatnych, rządowych, przemysłowych, akademickich czy zawodowych, praktycy twierdzą, że coraz trudniej jest realizować pomysły i projekty. Jedno z badań wykazało, że tylko 56% inicjatyw strategicznych spełnia oryginalne cele i zamiar biznesowy w badanych organizacjach, a także, że 48% projektów, które nie są w wysokim stopniu dostosowane do strategii organizacyjnej, jest udane<sup>12</sup>.

## Fundamenty *Collaborative Knowledge Service*

Współcześni menedżerowie i liderzy przedsiębiorstw powinni skupiać się na praktycznym podejściu do pracy z kapitałem intelektualnym w całej organizacji. Powinni pamiętać, że korzystanie z zasobów wiedzy firmy nie odbywa się wyłącznie poprzez wyjścia jednostek funkcjonalnych. Jeśli zbyt wiele uwagi poświęca się jednostkom skoncentrowanym na konkretnej informacji (na przykład działom zarządzania dokumentacją lub wyspecjalizowanym bibliotekom badawczym, archiwom

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> G.S. Clair, *Eight Things You Need to Know About Knowledge Services*, SMR International, 13.09.2017; <https://www.smr-knowledge.com/working-together-collaboration-and-knowledge-services> [dostęp: 20.08.2018].

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> M. Muntean, I. Hauer, *Regards About Virtual Knowledge Work*, „Proceedings of the International Conference on Knowledge Management I-KNOW 08”, Graz 2008.

<sup>12</sup> *Pulse of the Profession in-Depth Report: The High Cost of Low Performance*, „Project Management Institute”, February 2014.

korporacyjnym, jednostkom szkoleniowym i szkolącym pracowników, działom informatyki, jednostkom projektowania baz danych lub jednostkom tworzenia stron WWW), to proces ten jest zbyt uciążliwy. Współcześnie należy tworzyć struktury poziome, aby informacje i wiedza firmy oraz strategiczne treści nauczania były dostępne, kiedy są potrzebne<sup>13</sup>.

Wiedza jest nie tylko jednym z głównych zasobów przedsiębiorstwa, ale stanowi również podstawę jego bezpieczeństwa i sukcesu. Jest nieodzowna przy określaniu strategicznych elementów systemu zarządzania przedsiębiorstwem, takich jak: misja, wizja, cele, plany i strategie przedsiębiorstwa<sup>14</sup>. *Encyklopedia PWN* podaje definicję wiedzy jako „zasób wiadomości z jakiejś dziedziny”<sup>15</sup>, zaś *Słownik języka polskiego* precyzuje definicję wiedzy następująco: „ogół wiadomości zdobyty dzięki uczeniu się, znajomość czegoś, uświadomienie sobie czegoś”<sup>16</sup>.

W literaturze istnieją cztery poziomy zasobów wiedzy niematerialnej. Wiedza zajmuje miejsce pośrednie między informacją a mądrością. Najniższy poziom to dane, czyli poszczególne znaki, fakty, liczby, pewne szczegóły dotyczące danego wydarzenia. Dane stają się informacją, kiedy są odpowiednio wyselekcjonowane, porównane, przetworzone i odpowiednio zinterpretowane i ocenione. Informacja [...] jest strumieniem wiadomości, a rozpowszechniona informacja staje się wiedzą, która może być następnie dobrze wykorzystana w organizacji. Aby informacja mogła być przetworzona w wiedzę, musi być aktualna, zrozumiała dla odbiorcy, czytelna, dokładna, łatwa do wykorzystania, związana z teraźniejszością, ukierunkowana na przyszłość i musi pochodzić z pewnego, sprawdzonego źródła. Najwyższy poziom to mądrość [...]<sup>17</sup>.

Jak pisze Marcin Kłak, „[...] definicje wiedzy wskazują, iż jest ona mocno spersonifikowana i ściśle związana z czynnikiem ludzkim. Można więc stwierdzić, iż to ludzie, a nie przedsiębiorstwo, są głównym nośnikiem zasobu wiedzy”<sup>18</sup>. Peter F. Drucker, uważany za ojca współczesnych metod zarządzania, pisał: „ludźmi nie należy zarządzać; zadaniem menedżerów jest przewodzenie ludziom, celem jest czerpanie wydajności z wiedzy i silnych stron każdego pracownika”<sup>19</sup>.

Należy zwrócić uwagę, że istnieją już narzędzia do kooperacji i zarządzania wiedzą w miejscu pracy. W tym celu używana jest połączona forma dwóch podejść, które istnieją w zarządzaniu już od dłuższego czasu i obecnie zyskują na popularności, mowa tu o *Knowledge Management* (KM) i *Knowledge Service* (KS). Koniecznym jest ich łączenie, ponieważ sam KM czasami wydaje się być zbyt odległy i niezwiązany z tym, jakie działania faktycznie podejmowane są w miejscu pracy, gdyż wiele osób nie rozumie prawidłowo pojęcia „zarządzanie wiedzą”.

<sup>13</sup> G.S. Clair, *op. cit.*

<sup>14</sup> M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 14.

<sup>15</sup> *Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 1982, s. 849.

<sup>16</sup> *Słownik języka polskiego*, t. 3: R–Ż, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1981, s. 700.

<sup>17</sup> E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, *Zarządzanie wiedzą – dlaczego tak ważne?*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 4 (17), s. 47.

<sup>18</sup> M. Kłak, *op. cit.*, s. 18.

<sup>19</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, przeł. A. i L. Śliwa, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 30–31.

*Knowledge Service*, jako pojedyncza metodologia zarządzania, łączy podstawowe zasady zarządzania wiedzą, zarządzania informacją i strategicznego uczenia się. Połączone ogniwa tworzą wspólną strukturę, która zapewnia wartość dodaną ze współpracy i procesu dzielenia się wiedzą. Innymi słowy, jeśli dzielimy się tym, co wiemy, nie tylko pracujemy lepiej, ale też pracujemy mądrzej, podobnie jak pracownicy i współpracownicy, z którymi współpracujemy. Dzięki KS wszyscy pracownicy uczestniczą w dzieleniu się wiedzą, nie tylko w zwykłych jednostkach skoncentrowanych na wiedzy (zarządzanie badaniami itp.). Wszystkie jednostki funkcjonalne rozwijają, dzielą się i wykorzystują wiedzę, a dzięki KS, jako praktycznej metodologii radzenia sobie z informacjami, wiedzą i uczeniem się, tworzą wysoką wydajność i efektywność w każdej jednostce biznesowej, a wyniki przynoszą korzyści całemu większemu przedsiębiorstwu<sup>20</sup>.

*Knowledge Management (KM)* według NASA to nic innego, jak „dostarczanie odpowiedniej wiedzy, właściwym ludziom, o właściwym czasie oraz pomoc w jej tworzeniu, dzieleniu i podejmowaniu decyzji na jej podstawie, w taki sposób, aby osiągnąć mierzalne skutki”<sup>21</sup>. „Zarządzanie wiedzą jest procesem ciągłych realizacji funkcji zarządzania, skoncentrowanym na zasobach wiedzopochodnych (wewnętrznych i zewnętrznych, istniejących i nieistniejących, znanych i ukrytych) oraz zadaniach i instrumentach organizowania i komunikowania”<sup>22</sup>.

Tabela 1. Strategiczna macierz wiedzy

		Organizacja	
		wiedza znana	wiedza nieznaną
Konkurencja	wiedza znana	Zasoby wiedzy powszechnie dostępnej	Przewaga konkurentów
	wiedza nieznaną	Przewaga organizacji	Zasoby wiedzy nieodkrytej

Źródło: E. Stańczyk-Hugiet, *Konkurencyjność organizacji opartych na wiedzy*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. M. Przybyła, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2003, s. 213.

Collaborative Knowledge Management (CKM) to podejście zmierzające do udostępniania kapitału intelektualnego organizacji w przedsiębiorstwie. CKM współcześnie opiera się na środowisku programistycznym, w którym ludzie pracują w trybie on-line i stale wnoszą wkład w zbiorową wiedzę, która jest następnie dostępna dla wszystkich. Kluczową ideą jest motywowanie do uczestnictwa w zbiorowym procesie

<sup>20</sup> G.S. Clair, *op. cit.*

<sup>21</sup> National Aeronautics and Space Administration, APPEL Knowledge Service; <http://km.nasa.gov/whatis/index.html> [dostęp: 30.08.2018].

<sup>22</sup> *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perekuda, WN PWN, Warszawa 2005, s. 219.

tworzenia wiedzy poprzez wspieranie różnych środowisk oraz grup pracowniczych do pracy zespołowej oraz gromadzenie wartości tej pracy np. przy użyciu precyzyjnych wyszukiwarek, alertów czy innych powiązanych technologii CKM<sup>23</sup>.

Tabela 2. Ewolucja systemów zarządzania wiedzą

Główne cele	Główne motywy i problemy	Siły napędowe	Przykłady systemów KM
Rozwój KM w ramach organizacji (lata 60. i 70. XX w.) „know-what”	Podstawy koncepcyjne KM: • oparcie się na zasobach firmy • klasyfikacja wiedzy • organizacyjne modele uczenia się	• wzrost liczby dużych organizacji i przedsiębiorstw • systemy przetwarzania transakcji i automatyzacja produkcji	• systemy eksperckie • systemy oparte na wiedzy w jednostkach naukowych
Konsolidacja KM poza pojedynczą organizacją (lata 80. i wczesne lata 90.) „know-how”	Konkurencyjne ramy strategiczne: • projekty organizacyjne i strategiczne dopasowanie • zdolności strategiczne firmy	• globalizacja • rozwój działalności usługowej i opartej na wiedzy	• operacyjne użycie DSS (Decision Support System) oraz GDSS (Group Decision Support System) • kooperacja wsparta narzędziami komputerowymi • całościowe zarządzanie jakością
Rozbudowa systemów KM w oparciu o nową technologię – Internet (od połowy lat 90. i później) „know-where”	Aplikacje i systemy internetowe: • wzrost zainteresowania zarządzaniem wiedzą i kapitałem intelektualnym • praktyka przemysłowa i rozwój zasad efektywnego zarządzania wiedzą	• aplikacje webowe (WEB 1.0) • przeprojektowanie procesów biznesowych • pojawienie się gospodarki informacyjnej	• wywiad gospodarczy • technologie eksploracji danych i baz danych • system zarządzania przepływem pracy
Transformacja systemów KM w związku z rozwojem WEB 2.0 i koncentracją na współpracy (od późnych lat 90.) „e-collaboration”	Collaborative Knowledge Management: • grupy dyskusyjne • webowe grupy robocze • rozproszona współpraca projektowa • rozproszone, kooperacyjne tworzenie	• platformy webowe (WEB 2.0) • portale i sieci społecznościowe • inteligencja zbiorowa (collective intelligence) • technologie mobilne	• zarządzanie wiedzą oparte o nowe narzędzia komunikacyjne – Internet • wiki, blogi, fora, sieci społecznościowe • inteligentne i mobilne systemy pośredniczące (komunikacja zapośredniczona przez nowe narzędzia)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.J. Kim, T.A. Yang, *A New Approach for Collaborative Knowledge Management: A Unified Conceptual Model for Collaborative Knowledge Management*, „Americas Conference on Information Systems” 2010.

<sup>23</sup> T. Gruber, *What is Collaborative Knowledge Management?*, TomGruber.org; <http://tomgruber.org/technology/intraspect.htm> [dostęp: 22.08.2018].

Karaś i Piasecka-Głuszak zaznaczają, że z reguły zasoby wiedzy w organizacji są nieusystematyzowane, a tym samym trudne do zlokalizowania lub wyszukania. Dlatego w przedsiębiorstwach chcących działać w oparciu o wiedzę stosuje się cykliczny proces zarządzania, w którym wyróżnia się następujące fazy: odkrywanie wiedzy, generowanie wiedzy, upowszechnianie wiedzy, wykorzystywanie wiedzy, zachowywanie potrzebnej wiedzy<sup>24</sup>.

Jak pisze Clair, kiedy cel organizacyjny w odniesieniu do informacji, wiedzy i uczenia się jest jasno określony, to poszukiwanie sposobów na rozwijanie, dzielenie się i wykorzystywanie wiedzy lepiej niż robione to było do teraz, staje się prawie naturalne, w związku z czym określenie tego celu jest całkiem proste: organizacja chce, aby proces tworzenia wiedzy / dzielenia się wiedzą / wykorzystywania wiedzy (*Knowledge Development* – KD / *Knowledge Sharing* – KS / *Knowledge Using* – KU) był tak dobry, jak to tylko możliwe<sup>25</sup>.

Warto przyrzeć się ewolucji systemów zarządzania wiedzą, związanymi z rozwojem gospodarczym oraz pojawianiem się nowych narzędzi.

## Możliwości współpracy wynikające z właściwego zarządzania wiedzą

Współcześni liderzy biznesu powinni mieć na uwadze, że prawdziwą siłą organizacji są jej pracownicy. Co istotne, są to wszyscy pracownicy, bez względu na ich doświadczenie i pozycję w firmie. W znakomitej większości posiadają potencjał, by wnieść wkład w strategię, taktykę i możliwości. Ustalenie, w jaki sposób wykorzystać ten zasób w skuteczny, zorganizowany sposób, jest jednym z podstawowych problemów zarządzania, znanym i analizowanym od pokoleń.

Wydaje się, że nie powinno być trudno przejść do kooperacyjnego, opartego na wiedzy sposobu pracy. Na początek należałoby zadać sobie fundamentalne pytania. Czy potrafimy określić, dlaczego w organizacji wiedza nie jest dostępna dla pracowników, którzy jej potrzebują? Czy są inni pracownicy zajmujący się KS – być może w innych działach – którzy doświadczają tego samego rodzaju problemów? Na tym etapie warto określić, co w zakresie KM i KS zostało już zrobione w organizacji. Jeśli podobny problem został rozwiązany w innej jednostce funkcjonalnej organizacji, to być może rozwiązanie to będzie mogło znaleźć zastosowanie również w innych miejscach? Warto przeprowadzić audyt wiedzy / ewaluację – określić, jakie informacje i wiedza są wymagane przez różnych pracowników. Czego potrzebują? Jak z tego korzystają? Jaki jest poziom skuteczności pracowników w pozyskiwaniu potrzebnej wiedzy i informacji?<sup>26</sup>

Właściwe zarządzanie wiedzą pomaga współpracownikom i organizacjom współpracować poprzez:

- zapewnienie wszystkim członkom organizacji platformy do dzielenia się

<sup>24</sup> E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, *op. cit.*, s. 51.

<sup>25</sup> G.S. Clair, *op. cit.*

<sup>26</sup> *Ibidem.*

- pomysłami, zdobywania cennych informacji zwrotnych i bycia częścią rozmowy;
- powiadomienie użytkowników, gdy tylko pojawią się nowe informacje lub zmiany;
- zachęcanie do uczestnictwa w organizacji za pomocą grywalizacji, przy wykorzystaniu takich elementów jak odznaki i nagrody, które uwzględniają wkład poszczególnych pracowników;
- stworzenie łatwej w obsłudze bazy tematów, pomysłów i dokumentów, ułatwiających pracownikom znalezienie informacji potrzebnych do wniesienia wkładu w rozmowę;
- dystrybucje indywidualnej wiedzy w całej organizacji;
- odkrywanie wcześniej niewykorzystanych i wartościowych zasobów wiedzy w organizacji;
- umożliwianie rozmów z ekspertami tematycznymi, które nie zakłócają codziennego toku pracy<sup>27</sup>.

Tabela 3. Model zarządzania wiedzą w organizacji/ przedsiębiorstwie

STRATEGIA I ZARZĄDZANIE WIEDZĄ				
	SKONCENTROWANIE NA WSPÓŁPRACY	SKONCENTROWANIE NA ZARZĄDZANIU INFORMACJĄ	DORADZTWO I ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	
wejście na rynek ← ← ←	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdobyta wiedza</li> <li>• doświadczenie</li> <li>• storytelling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eksperci</li> <li>• intranet</li> <li>• zarządzanie treścią</li> <li>• zarządzanie „narzędziami” społecznościowymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doradcy i konsultanci</li> <li>• zamówienie odpowiednich badań</li> <li>• zarządzanie projektami</li> <li>• zarządzanie zmianą</li> </ul>	← KNOWLEDGE SERVICE
	metadane, masterdata, architektura informatyczna dla ustrukturyzowanej i nieustrukturyzowanej wiedzy, wiedza jawna i ukryta			← STRUKTURA WIEDZY I ZARZĄDZANIE TREŚCIĄ
	intranet, portale, zarządzanie treścią i dokumentami, bezpieczeństwo, narzędzia analityczne, media społecznościowe, narzędzia taksonomiczne, operacje technologiczne			← PLATFORMA TECHNOLOGICZNA
	INICJATYWA	INICJATYWA	INICJATYWA	INICJATYWA

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych z kursu „A Preview Course on Collaborative Knowledge Services” (Columbia University, MOOC), ukończonego przez autorkę (M. du Vall) w styczniu 2018 r.

Wartościami tworzonymi przez wprowadzenie zarządzania wiedzą wg. Deloitte & Touche są: zwiększenie wewnętrznej skuteczności – popularyzacja w przedsiębiorstwie najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń; zwiększenie lojalności – nawiązywanie i wzmocnienie trwałych więzi z klientami, pracownikami, udziałowcami i dostawcami; polepszenie szans na przyszły sukces – innowacje w zakresie produktów, skrócenie czasu realizacji i unowocześnienie oferty; tworzenie kultury opartej o paradygmat

<sup>27</sup> Ch. Smith, *7 Ways Knowledge Management Drives Enterprise Collaboration*, Devada, <http://www.dzonesoftware.com/blog/7-ways-knowledge-management-drives-enterprise-collaboration> [dostęp: 1.09.2018].



wartości – kształtowanie postaw, umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzeniu podstawowych kompetencji i generowaniu wartości; zwiększenie skuteczności decyzyjnej – podejmowanie trafnych decyzji dzięki odpowiednim informacjom dostarczonym odpowiednim osobom w odpowiednim czasie<sup>28</sup>.

## Collaborative Knowledge Service – studia przypadków

Zarządzanie wiedzą jest współcześnie powszechnie uznaną dyscypliną w ramach nauki o zarządzaniu. Ciągłe jednak koncepcja ta charakteryzuje się dość dużym zróżnicowaniem. Nie ma w niej jednego dominującego podejścia, mówiącego jak zarządzać wiedzą. Nie ma jednego ogólnie uznawanego sposobu rozumienia przedmiotu zarządzania, jakim jest wiedza. Zróżnicowane są także ujęcia istoty zarządzania wiedzą<sup>29</sup>. Stąd zasadnym wydaje się przyjrzenie wybranym przykładom sprawdzonych systemów, które mogą uchodzić za wzorcowe.

Jednym z takich przykładów jest system stosowany w Narodowej Agencji Astronautyki i Przestrzeni Kosmicznej (NASA)<sup>30</sup>. Jest to model wywodzący się z doświadczenia w tworzeniu KS. Obejmuje on organizacyjną perspektywę systemu zarządzania wiedzą, który dobrze odpowiada na szybkie zmiany i przyspiesza zdobywanie wiedzy (naukę) w bogatych w dane, złożonych środowiskach projektowych.

Ponad trzydziestoletnie doświadczenie NASA sugeruje, że można uzyskać znaczną poprawę efektywności, jeśli uwaga zostanie skupiona na wychwytywaniu i przepływie wiedzy projektowej pomiędzy jednostkami funkcjonalnymi organizacji, indywidualnymi pracownikami oraz zespołami projektowymi. Trzeba zauważyć, że w przypadku NASA wiedza obejmuje unikalne wymagania, rozwiązania i wiedzę dzieloną między osoby, zespoły, projekty, programy, dyrekcje misji i centra; często określana jest także jako wiedza skodyfikowana i specjalistyczna (wiedza naukowa, inżynierska, techniczna, biznesowa). Równie ważnym jest, aby nie zapominać, że istnieją i inne znaczące rodzaje wiedzy, które odgrywają wiodącą rolę, na przykład w kontekście społecznym. Chodzi tu, między innymi, o postrzeganie siły organizacji i stosunków w środowiskach interpersonalnych i zespołowych oraz o to, w jaki sposób optymalna równowaga tych cech wpływa na relacje społeczne. Lepsze zrozumienie społecznego kontekstu wiedzy w każdym projekcie może służyć jako podstawa do poprawy priorytetów i bardziej pragmatycznego podejścia do rozwiązywania problemów. Silna motywacja dotycząca zdobywania wiedzy w organizacji, jaką jest NASA, służy w ostatecznym rozrachunku powodzeniu misji kosmicznych. Złożoność podejmowanych przedsięwzięć zmusza do szybkiego reagowania na wszelkie zmiany i ma wpływ na całą organizację, jej wewnętrzne systemy społeczne, techniczne, strategiczne i administracyjne<sup>31</sup>. Jak zostało już zaznaczone,

<sup>28</sup> *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, s. 20; <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/rozd2%201.pdf> [dostęp: 21.08.2018].

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 12.

<sup>30</sup> NASA – amerykańska agencja kosmiczna, której zadaniem jest badanie i planowanie eksploracji przestrzeni kosmicznej. Powstała w 1958 roku NASA podlega bezpośredniemu nadzorowi prezydenta Stanów Zjednoczonych.

<sup>31</sup> E. Hoffman, J. Boyle, *R.E.A.L. Knowledge at NASA*, Pennsylvania 2015; <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/real-knowledge-nasa.pdf> [dostęp: 1.09.2018].

współcześnie bezpieczeństwo i sukces organizacji zależą od tego, czy wiadomym jest, jak robić nowe rzeczy dobrze i szybko.

Strategiczna perspektywa systemu zarządzania wiedzą jest niezbędna, by określić i zdefiniować cele projektów i ryzyka związane z zasobami wiedzy (lub jej brakiem). W przypadku NASA kluczowe wymogi związane z kapitałem intelektualnym i adekwatne narzędzia opracowywane były latami. Warto zaznaczyć, że wynikały one z przykrych doświadczeń, które znane były szerokiej opinii publicznej (m.in. katastrofa *Challenger* w 1986 roku, porażka misji marsjańskiej w latach 1998–1999, katastrofa *Columbii* w 2003 roku). Prowadzone dochodzenia zmieniły paradygmat Agencji, nakazując skupienie już nie tylko na indywidualnych możliwościach członków zespołu, lecz na zespole jako całości. Opracowano nowe wytyczne w celu zapobiegania błędom operacyjnym, zaostreniu uległo podejście do kwestii bezpieczeństwa załóg, co wymagało włączenia lepszych i szerszych badań naukowych. Dodatkowo po katastrofie *Columbii* w 2003 roku śledztwo ujawniło, że osoby kierujące misją przyjęły błędne założenia co do wytrzymałości materiałów, oraz że procesy przepływu informacji, komunikacji i dynamika kontaktów interpersonalnych w zespole była nieskuteczna. Wiedza wyciągnięta z tych doświadczeń zmusiła NASA do istotnych zmian, m.in. stworzenia multidyscyplinarnego forum wymiany wiedzy oraz wprowadzenia nowych rozwiązań w zarządzaniu i polityce Agencji. W 2011 roku zespół doradców ds. bezpieczeństwa lotniczego NASA (ASAP) w swoim raporcie wskazywał, że Agencja powinna stworzyć bardziej systematyczne podejście służące wychwytywaniu i gromadzeniu jawnego i niejawnego kapitału intelektualnego, i zalecił formalne powołanie Chief Knowledge Officer (CKO), wspierany przez zespół wyznaczonych CKO w każdej dyrekcji, centrum, i przy każdej misji<sup>32</sup>.

Każdy model zarządzania wiedzą w NASA musi być na tyle elastyczny, aby sprostać różnorodnym wymaganiom i kulturze organizacyjnej charakterystycznej dla każdego centrum, dyrekcji misji itp. Stąd przyjęty w Agencji model należy określić jako federacyjny. CKO NASA można określić jako mediatora i najwyższego eksperta w zakresie zarządzania wiedzą agencyjną, ale nie ma on pełnić roli nadzorca czy bezpośredniego przełożonego dla CKO poszczególnych części funkcjonalnych Agencji. Tym samym udało się zachować równowagę między autonomią i odpowiedzialnością, gdzie centra, dyrekcje misji i biura funkcjonalne mogą swobodnie określać swoje podejście do wiedzy, tak aby najlepiej pasowało ono do ich konkretnych potrzeb; jednocześnie są one odpowiedzialne za dzielenie się wiedzą, tak by przynosiła korzyści całej organizacji. Nowa polityka NASA, tworząc zintegrowany KS, pozwoliła na zarządzanie zasobami wiedzy w taki sposób, który umożliwia Agencji realizację jej zadań: programów, projektów i misji, z największym możliwym prawdopodobieństwem sukcesu<sup>33</sup>.

Jednym z imperatywów strategicznych NASA jest korzystanie z taktyki *Accelerated Learning* (AC), polegającej na wykorzystywaniu równocześnie najnowocześniejszych technologii cyfrowych, jak i tradycyjnych działań służących wymianie wiedzy. AC angażuje nowoczesne strategie uczenia się, nowe technologie informacyjno-komunikacyjne (np. media społecznościowe), otwarte jest również na multidyscyplinarność

---

<sup>32</sup> *Ibidem*.

<sup>33</sup> *Ibidem*.

wiedzy i krzyżowanie się dyscyplin nauki – sednem jest jak najszersze spojrzenie na proces uczenia się, który wpływa korzystnie na efektywność organizacji. Procesy operacyjne są ściśle powiązane z kluczowymi wewnętrznymi i zewnętrznymi źródłami wiedzy, które mają wychodzić naprzeciw oczekiwaniom organizacji, tj. optymalizacji poszukiwania, przeszukiwania i dostosowywania wiedzy<sup>34</sup>.

Rysunek 1. Strategiczne ramy NASA Knowledge Services



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Hoffman, J. Boyle, *op. cit.*

NASA Knowledge Community zidentyfikowała startowy zestaw kategorii wiedzy, które odnoszą się do większości działań Agencji. W ten sposób powstała mapa wiedzy, na której znalazły się kategorie: 1. narzędzia on-line, 2. narzędzia do wyszukiwania, taksonomii i tagowania, 3. studia przypadków i publikacje, 4. doświadczenie (*lessons learned*) i zagadnienia procesualne, odnoszące się do gromadzenia, dzielenia się i nabywania wiedzy, 5. sieć wiedzy (*knowledge network*), 6. relacje społeczne, interpersonalne. Dzięki mapie Agencja może łączyć wszystkie zidentyfikowane zadania, projekty itp. z mapą i tworzyć aktywne linki do zasobów. Oczywiście jest, że kategorie nie są idealnie dopasowane do każdego rodzaju aktywności, ale stanowią punkt wyjścia, który można zinstytucjonalizować, zmodyfikować i rozwinąć podczas kolejnych przeglądów iteracyjnych<sup>35</sup>.

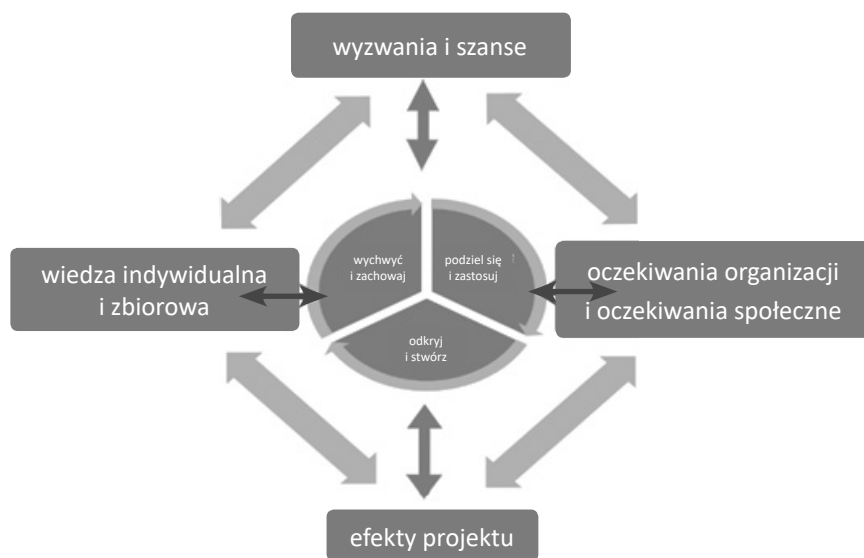
Biuro CKO NASA opracowało model Rapid Engagement through Accelerated Learning (REAL), aby promować możliwości bardziej wszechstronnego i dokładnego definiowania problemu, zachęcać do pragmatycznego ukierunkowania, które zapewnia lepsze podejmowanie decyzji oraz pomagać rozwiązywać problemy wynikające z indywidualnych cech pracowników (uprzedzenia, osobiste ambicje, sprzeczne interesy). Rdzeniem modelu REAL są operacyjne cykle KM – odkrywanie, wychwytywanie i udostępnianie wiedzy, lecz mierzona jest efektywność działań opartych na wiedzy. Na przykład: uchwycenie wiedzy jest działaniem, a zachowanie jest miarą; dzielenie się wiedzą jest działaniem, a stosowanie jest miarą; odkrywanie jest działaniem, a tworzenie rezultatów jest miarą.

<sup>34</sup> *Ibidem.*

<sup>35</sup> *Ibidem.*

Warto przywołać najogólniejsze fazy/etapy, które w modelu REAL mają służyć wzrostowi aktywności kapitału intelektualnego organizacji: 1. wyzwania/szanse są wybierane i priorytetyzowane, 2. opracowywany jest plan uczenia się, który stanowi uzupełnienie karty projektu i planu projektu, 3. rekrutowane są funkcjonalne wspólnoty praktyków wraz z zidentyfikowaniem punktów kontaktowych, 4. podstawowy operacyjny cykl KM jest wspomagany przez konkretne strategie uczenia, metody, modele i narzędzia technologiczne, 5. wiedza indywidualna i zespołowa jest powiększana, wspierana i wzmacniana poprzez działania KS, 6. oczekiwania otoczenia zewnętrznego w zakresie działań organizacji i oddziaływania na społeczeństwo są identyfikowane i operacjonalizowane w obiektywne definicje wydajności w czasie i przestrzeni, 7. działania i wyniki projektu w zakresie osiągnięć innowacyjnych i doskonalenia się organizacji prowadzone są w trybie „closeout”, by uchwycić i zachować doświadczenia celem wykorzystania ich w kolejnych projektach. Innym ważnym aspektem modelu REAL jest to, co NASA określa jako „4A”: zdolność (*ability*), postawa (*attitude*), zadania (*assignments*), i sojusze (*alliances*)<sup>36</sup>.

Rysunek 2. Przepływ wiedzy w modelu REAL



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Hoffman, J. Boyle, *op. cit.*

Podsumowując, należy podkreślić, że REAL Knowledge Services, poprzez ciągłe rozbudowywanie i tworzenie społeczności praktyków, którzy mają świadomość znaczenia wiedzy, a także rozumieją procesy jej przepływu zarówno w organizacji, jak i poza nią, służy promowaniu doskonałości w zarządzaniu projektami oraz w inżynierii. Poprzez uproszczenie i zintegrowanie KS w całej Agencji – dzięki rozmowom, forom dyskusyjnym, konferencjom, publikacjom, badaniom i narzędziom cyfrowym – biuro CKO NASA gromadzi doświadczenia, umiejętności i wiedzę, a stale rosnące

<sup>36</sup> *Ibidem.*

zasoby są łatwo przeszukiwalne i adaptowalne. Warto również wskazać, że stworzona przez CKO sieć, wykracza daleko poza samo NASA i obejmuje ekspertów z różnych sektorów przemysłu, naukowców z wielu dyscyplin, inne agencje rządowe, organizacje badawcze i zawodowe oraz międzynarodowe agencje kosmiczne<sup>37</sup>.

Innym wartym uwagi przykładem jest system zarządzania wiedzą i budowa kapitału intelektualnego w Google Inc. Założkiem firmy był projekt badawczy prowadzony przez dwóch studentów Stanford University, Larry'ego Page'a i Sergey'a Brina. Wspomniany projekt, zatytułowany „BackRub”, korzystał z programu, który podążał za linkami na stronie internetowej i analizował wszystkie uzyskane wyniki. W 1997 roku duet zarejestrował swój program w domenie google.com, a w 1998 roku Google stał się oficjalnie prywatną firmą. Obecnie Google Inc. jest globalnym liderem technologicznym, zdeterminowanym, aby ujednoczyć dostęp do światowych zasobów informacyjnych i sprawić, by dostęp ten był powszechny i przyjazny użytkownikom<sup>38</sup>.

Dzięki szeroko rozpowszechnionym badaniom dotyczącym zautomatyzowanych algorytmów wyszukiwania i wykorzystania najnowszych innowacji technologicznych firma Google szybko stała się wiodącą wyszukiwarką w Internecie i jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek na świecie. Podczas gdy inne wyszukiwarki wciąż dodawały nowe wyskakujące reklamy na swoich stronach głównych, Google skupiło się wyłącznie na zadowoleniu klientów, zapewniając im bezpieczeństwo i pozwalając uzyskać odpowiednie wyniki wyszukiwania. Natomiast ich konkurenci (Yahoo, Microsoft) zalewali swoje wyszukiwarki różnymi elementami działającymi na użytkownika rozpraszająco. Google ma prosty interfejs, który szczyty się klasyczną elegancją, i natychmiast wysyła wiadomość do swojego użytkownika, aby dać mu dokładnie to, czego poszukuje<sup>39</sup>. Firma Google Inc. promuje swoją misję korporacyjną, która w skrócie polega na uporządkowaniu informacji na świecie i uczynieniu jej powszechnie dostępną i użyteczną<sup>40</sup>. Firma dąży do wzmocnienia pozycji poprzez dostarczanie klientom odpowiednich produktów i/lub usług we właściwym czasie oraz poprzez zachęcanie swoich pracowników do bycia innowacyjnym i wysokoproduktywnym, a tym samym podejmuje intensywne działania z zakresu KM. Polityka kadrowa firmy jest zatem wertykalnie zintegrowana z tą wizją.

Google opiera się zasadniczo na kulturze otwartości i dzielenia się pomysłami oraz opiniami. Wpływ na to ma przede wszystkim początek firmy jako internetowego start-upu. Zgodnie z tą zasadą firma zachęca swoich pracowników do zadawania pytań bezpośrednio kierownictwu w związku z różnymi kwestiami bieżącymi dotyczącymi firmy. Google to dynamiczna korporacja, w której wszystkie pomysły są szanowane i analizowane<sup>41</sup>. W analizie porównawczej Google w stosunku do innych firm z branży informatycznej zaobserwowano, że Google ma bardziej przyjazne środowisko pracy.

<sup>37</sup> *Ibidem*.

<sup>38</sup> Google Corporate History; <https://www.google.com/intl/en/about> [dostęp: 29.08.2018].

<sup>39</sup> H. Desai, *The Role of Knowledge Management in Google Inc.*, Raffles. College of Higher Education, Raffles Design Institute 2011; <https://pl.scribd.com/doc/60203118/The-Role-of-Knowledge-Management-in-Google-Inc>. [dostęp: 29.08.2018].

<sup>40</sup> Wszystko o Google; <https://www.google.com/about> [dostęp: 29.08.2018].

<sup>41</sup> Rodrigo, *Case Study: An Analysis of Google Inc.*, 19.10.2016; <https://writepass.com/journal/2016/10/case-study-an-analysis-of-google-inc> [dostęp: 29.08.2018].

Firma zapewnia także elastyczność zarówno pod względem czasu pracy, jak i miejsca w celu wspierania kreatywności i przepływu pomysłów<sup>42</sup>.

Na początku swej działalności organizacja Google odznaczała się horyzontalną strukturą zarządzania, a założyciele poważnie rozważali możliwość stałego odrzucenia hierarchii. Niemniej z czasem rozmiar organizacyjny zyskał wpływ na strukturę zarządzania. Przez wzgląd na fakt, że firma szybko się rozwijała, wprowadzono poziomy zarządzania, co sygnalizowało przekształcenie w dużą korporację. Mimo to firma starała się utrzymać intelektualną zwinność start-upu. Zamiast naśladować inne przedsiębiorstwa wykorzystujące powszechnie znane metody zarządzania, Google zrobił to na swój własny sposób, z odrobiną innowacji i finezji. Jako przykład niekonwencjonalnego zarządzania może posłużyć ocena wydajności pracy, która przebiega dwukierunkowo. Zamiast jedynie być ocenianymi, pracownicy ewaluują również wyniki swoich menedżerów. Specjaliści z branży inżynierskiej doceniają kompetentnych technicznie menedżerów, którzy mają wizję i wdrażają strategię dla zespołu oraz są w stanie ułatwić rozwój kariery<sup>43</sup>.

Powszechna ocena sposobu zarządzania przyniosła wymierne korzyści dla Google. Niektórzy menedżerowie znaleźli się w kontrowersyjnej sytuacji, ponieważ niekorzystne oceny płynące z dołu, od pracowników, były sprzeczne z korzystnymi ocenami otrzymanymi z góry, od przełożonych. Uświadomienie sobie, że pracownicy nie negują firmy, lecz menedżerów, stało się silną motywacją dla kadry menedżerskiej do uczenia się nowych metod i elastycznego dostosowania do różnorodnych wymogów. Nowe metody zostały sformułowane i przekazane poprzez sformalizowane szkolenia. Innowacyjne metody zarządzania Google to jeden z aspektów inteligencji całej firmy<sup>44</sup>.

Google zwraca również szczególną uwagę na swoich inżynierów, zapewniając im wyjątkowe możliwości rozwoju, co jest cechą szczególną KM firmy. Przykładem może być m.in. „EngEDU” – wysoce wyspecjalizowany program szkoleniowo-rozwojowy, w którym inżynierowie Google przeprowadzają wewnętrzne szkolenia dla innych inżynierów w firmie, co umożliwi swobodny i naturalny przepływ wiedzy. Dodatkowo firma ma kilka programów mających na celu rozwój przyszłych liderów firmy. Co więcej, Google jest w stanie utrzymać utalentowaną siłę roboczą również dzięki programowi szkoleniowo-rozwojowemu o nazwie „GoogleEDU”. Inicjatywa ta ma na celu sformalizowanie nauki dla menedżerów i kadry zarządzającej. Opiera się na kompleksowej analizie danych w celu zrozumienia, jakiego rodzaju szkoleń potrzebują pracownicy. Wykorzystuje dane z ewaluacji menedżerów, sugerując odpowiednie kursy dla kadry zarządzającej. Wszystkie te działania szkoleniowe i rozwojowe są podejmowane w celu utrzymania utalentowanej siły roboczej firmy, szczególnie w obliczu ostrej konkurencji ze strony innych firm z branży<sup>45</sup>.

Warto wskazać kilka kluczowych cech charakterystycznych dla Google, które

<sup>42</sup> A. Thompson, *Google's Mission Statement and Vision Statement (An Analysis)*, Panmore Institute 2018; <http://panmore.com/google-vision-statement-mission-statement> [dostęp: 30.08.2018].

<sup>43</sup> D. Garvin, *How Google Sold Its Engineers on Management*, „Harvard Business Review”, December 2013.

<sup>44</sup> B. Travica, *Modeling Organizational Intelligence: Nothing Googles Like Google*, „Online Journal of Applied Knowledge Management” 2015, Vol. 3, Issue 2, s. 14.

<sup>45</sup> Rodrigo, *op. cit.*

odwołują się bezpośrednio do zagadnienia będącego głównym przedmiotem niniejszego opracowania. W pierwszej kolejności, jako cecha typowa dla Collaborative Knowledge Model, jawi się intencjonalne kreowanie zbiorowego zaangażowania, co sprzyja pojawianiu się nowych idei i ich przepływowi. Jak już zaznaczono, każdy z pracowników jest świadomy swojej roli i nie jest traktowany jako proste, bezrefleksyjne ogniwo. Podkreśla się tym samym rolę działań autonomicznych, które stwarzają nieoczekiwane szanse i zwiększają motywację pracowników. Dają one również przestrzeń do rozwoju i zachęcają do wdrażania własnych pomysłów. Niski poziom kontroli ze strony kadry zarządzającej i wyższy stopień autonomii daje możliwość nieszablonowego i twórczego myślenia, co prowadzi do zwiększenia innowacyjności. Warto zaznaczyć, że prawie połowa nowych produktów, np. AdSense, Gmail, Google news, to autonomiczne projekty zespołów, a innowacyjne narzędzia komunikacyjne służą do wymiany informacji wewnątrz ponad trzech milionów firm na całym świecie<sup>46</sup>. Nacisk położony jest zatem na cele wyższego szczebla i wyniki końcowe, nie zaś na realizację narzuconych z góry projektów.

Fluktuacja pomysłów, twórczy chaos, rezygnacja z rutyny to elementy, które są intencjonalnie wzmacniane poprzez omówione systemy szkoleniowe, tworzone w oparciu o założenia KS. Od pracowników wymaga się poszanowania i doceniania różnorodności. Niezwykłą wagę przykładają się tym samym do wewnętrznej różnorodności w ramach poszczególnych zespołów i horyzontalnemu oraz otwartemu modelowi współpracy. Wszystko to ma na celu dopasowanie się do złożoności środowiska zewnętrznego, które wymaga elastyczności i szybkości działania. Z tego też względu zauważalny jest nacisk na szybką realizację stawianych celów przy pomocy kameralnych zespołów. Pozwala to na łączenie ludzi o odmiennych osobowościach i umożliwienie im określenia, z kim chcą pracować. Dzięki dużej samodzielności zespoły zyskują umiejętność pracy nad projektami praktycznie bez interwencji menedżerskiej lub z ograniczonym udziałem kadry wyższego szczebla<sup>47</sup>.

Google wykazuje zatem wiele cech, które stanowią o tym, że jest to zaawansowany przykład zastosowania Collaborative KM. Typowy pracownik Google to ktoś charakteryzujący się myśleniem eksperymentalnym, komu bliskie jest myślenie konwergencyjne. Zespoły projektowe mogą rozwijać i wzmacniać elementy umysłu grupowego: pielęgnować wielowymiarową wiedzę i nietypowe umiejętności. Pielęgnowana i umacniana jest kultura swobodnego przepływu informacji. Mamy do czynienia z silnym naciskiem na tworzenie wiedzy wysoce uprawdopodobnionej oraz z rzetelnym i inkluzywnym podejściem do procesów informowania i podejmowania decyzji.

## Podsumowanie

Sukces i bezpieczeństwo współczesnych organizacji/przedsiębiorstw działających w gospodarce opartej na wiedzy, gdzie przepływ informacji i kapitał intelektualny jest

<sup>46</sup> J. Wu, Market Strategy Group, *KM with Google: Real World Cases*, za: *Best Practices in Knowledge Management*, „Information Today”, November/December 2010, s. 5.

<sup>47</sup> R. Archana, *How Google Manages Knowledge. On How the Most Innovative Company Manages Knowledge*; <https://www.slideshare.net/ArchanaKC/google-and-knowledge-management/2> [dostęp: 4.09.2018].

największym bogactwem, zależy od przyjęcia właściwego, odpowiadającego kulturze organizacyjnej modelu zarządzania wiedzą. Nie sposób zaproponować jednego, skutecznego systemu, gdyż specyfika każdej organizacji wymaga elastycznego podejścia do tego zagadnienia.

Oczywistym jest, że wszystkie środowiska współpracy (grupy robocze, społeczności praktyków, sieci współpracujących przedsiębiorstw) opierają się na wiedzy, a pomiędzy współpracą a zarządzaniem wiedzą (KM) jest silna współzależność. We wspomianej już współczesnej globalnej gospodarce, będącej pod silnym wpływem technologii informacyjnych, współczesne organizacje muszą stawiać czoła coraz to nowym wyzwaniom, dostosowując swoje strategie i restrukturyzując swoją działalność, adaptując ją do nowych wymogów gospodarki XXI wieku. Jest pewne, że tak bezpieczeństwo, jak i wydajność przedsiębiorstwa zależą od zdolności do podtrzymania pracy zespołowej. Ewolucja systemu przepływu informacji w nowych środowiskach współpracy doprowadziła do nagłej konieczności zmian organizacyjnych i procesualnych – stworzenia i utrzymania wirtualnych form działań i procesów – angażujących najnowsze technologie, które są w stanie wspierać zintegrowaną współpracę. Należy mieć tu na uwadze systemy współpracy różnego typu: narzędzia konwersacyjne, systemy wieloagentowe, platformy webowe i wszystkie te spośród różnych aplikacji biznesowych, które są zintegrowane z IT<sup>48</sup>.

Należy jeszcze raz podkreślić, że zarządzanie wiedzą jest procesem tworzenia wartości z kapitału intelektualnego i dzielenie się tą wiedzą z innymi, którzy tego kapitału potrzebują. Celem nadrzędnym, który pozostaje w ścisłym związku z bezpieczeństwem organizacji, jest dostarczenie właściwej informacji właściwej osobie we właściwym czasie, w celu podjęcia najodpowiedniejszej decyzji. Teoretycznie na zarządzanie wiedzą składa się dwa procesy: tworzenie i przechowywanie wiedzy oraz dzielenie i dystrybucja wiedzy. Dzięki dynamicznemu rozwojowi nowych technologii komunikacyjnych, takich jak wiki, blogi, sieci społecznościowe, VR, AR i inne, nastąpiła ogromna zmiana w sposobie, w jaki ludzie komunikują się i przyczyniają do tworzenia i dzielenia się wiedzą i umiejętnościami<sup>49</sup>.

Przywołane w artykule studia przypadków, mogące służyć za wzór innym, prowadzą do obserwacji pewnych zachowań, charakteryzujących kulturę bezpieczeństwa organizacji w kontekście wykorzystania wiedzy: po pierwsze, koniecznym jest, aby zdać sobie sprawę, że wiedza jest nie tylko jednym z głównych zasobów przedsiębiorstwa, ale również stanowi podstawę jego bezpieczeństwa i sukcesu; należy jak najszerzej spojrzeć na proces „uczenia się” organizacji oraz zadbać, by gromadzone doświadczenia, umiejętności i wiedza, tworzące stale rosnące zasoby, były łatwo przeszukiwalne i adaptowalne; po drugie, trzeba pamiętać, że każdy model zarządzania wiedzą musi być na tyle elastyczny, aby sprostać różnorodnym wymaganiom i kulturze organizacyjnej; po trzecie, kluczową rolę odgrywają wszelkie działania motywujące pracowników do uczestnictwa w zbiorowym procesie tworzenia

<sup>48</sup> M.I. Muntean, D. Târnavăanu, *Some Considerations About Collaborative Systems Supporting Knowledge Management in Organizations*, „WSEAS Transactions on Computers” 2009, Vol. 8, Issue 8, s. 1378.

<sup>49</sup> D.J. Kim, T.A. Yang, *A New Approach for Collaborative Knowledge Management: A Unified Conceptual Model for Collaborative Knowledge Management*, Americas Conference on Information Systems 2010 Proceedings, 131, s. 1.



wiedzy; po czwarte, należy zdać sobie sprawę, że prawdziwą siłą organizacji są jej pracownicy, bez względu na ich doświadczenie i pozycję w firmie, którzy w znakomitej większości posiadają potencjał, by wnieść wkład w strategię, taktykę i nowe możliwości; po piąte, aby powyższe było możliwe, należy w organizacji zachować równowagę między autonomią i odpowiedzialnością, mając na uwadze, że niski poziom kontroli ze strony kadry zarządzającej i wyższy stopień autonomii daje możliwość nieszablonowego i twórczego myślenia, co prowadzi do zwiększenia innowacyjności – horyzontalna struktura zarządzania sprzyja kulturze otwartości oraz dzielenia się pomysłami oraz opiniami; po szóste, współcześni liderzy powinni zrozumieć, że można uzyskać znaczną poprawę efektywności organizacji, jeśli uwaga zostanie skupiona na wychwytywaniu i przepływie wiedzy pomiędzy: jednostkami funkcjonalnymi organizacji, indywidualnymi pracownikami oraz zespołami projektowymi; po siódme, nie można zapominać o społecznym kontekście wiedzy, stąd należy przywiązywać dużą wagę do procesów przepływu informacji, komunikacji i dynamiki kontaktów interpersonalnych w zespole.

Na koniec należy zaznaczyć, że gospodarki oparte na wiedzy i informacji to najbardziej konkurencyjne gospodarki świata, bezpośrednio bazujące na produkcji, dystrybucji i wykorzystywaniu wiedzy i informacji. Szczególną rolę pełnią w nich przemysły wysokiej techniki, będące nośnikami wiedzy. Wiedza ucieleśniona w nowych technologiach i produktach sektora wysokiej techniki oraz przez wysoko kwalifikowane zasoby pracy, tworzące i wykorzystujące owe technologie i produkty, decyduje o innowacyjności danej gospodarki, a tym samym o jej nowoczesności i dynamice<sup>50</sup>.

## *Collaborative Knowledge Services a sukces i bezpieczeństwo organizacji*

### *Streszczenie*

Artykuł poświęcony został Collaborative Knowledge Service rozumianej jako istotny element kultury organizacyjnej, stanowiącej czynnik umożliwiający usprawnienie działań organizacji/firmy oraz osiągnięcie sukcesu. Obecnie bezpieczeństwo i sukces organizacyjny zależą od tego, jak skutecznie ludzie szukają tego, czego potrzebują. Główna teza polega na założeniu, iż sukces przychodzi, gdy ludzie współpracują, kiedy dzielą się tym, co wiedzą. To wszystko powinno składać się na strukturę funkcjonalną organizacji: nikt już nie powinien działać sam, konieczna jest współpraca z innymi. Potrzebujemy informacji lub wiedzy, którą możemy zaczerpnąć od pozostałych członków zespołu, a oni potrzebują nas. Współpraca jest drogą umożliwiającą zapewnienie bezpieczeństwa i osiągnięcie sukcesu. Knowledge Service łączy zarządzanie informacją i strategiczne uczenie się. Łącząc je, tworzy wspólną strukturę, której wartość dodana wynika ze współpracy i procesu dzielenia się wiedzą. Dzięki Knowledge Service, rozumianej jako metoda radzenia sobie z pozyskiwaniem informacji, wiedzą i uczeniem się, możemy osiągnąć wysoką wydajność i efektywność w każdej organizacji. W tekście pojawiają się *case studies* obrazujące zastosowanie Collaborative Knowledge Service.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, współpraca, *knowledge service*, wiedza, informacja, uczenie się

<sup>50</sup> M. Kłak, *op. cit.*, s. 8.

## *Collaborative Knowledge Services and the organisation's success and security*

### *Abstract*

The paper is devoted to the concept of Collaborative Knowledge Service, understood as an important element of organisational culture. It is undoubtedly a major factor that facilitates the functioning of an organisation or a company and helps them to achieve measurable success. Currently, organisational safety and success largely depend on how effectively people find what they need. The main thesis lies in the assumption that success comes when people cooperate and moreover when they share what they know. All this should be part of the functional structure of an organisation: no one should act alone anymore, as it is necessary and even compulsory to cooperate with others. We need information and knowledge from other team members, and they need them from us. Collaboration is a way to succeed. Knowledge Service combines information management and strategic learning, and, what is more, cooperation and knowledge sharing processes create added value. Thanks to knowledge service, understood as a method of dealing with obtaining information, knowledge, and learning, we can achieve high efficiency and effectiveness in any form of an organization. The paper includes a selection of case studies that illustrate the use of the Collaborative Knowledge Service, with particular reference to NASA Knowledge Services, and Google Knowledge Services.

**Key words:** knowledge management, cooperation, knowledge service, knowledge, information, learning

## *Collaborative Knowledge Services – успех и безопасность организации*

### *Резюме*

Статья посвящена Collaborative Knowledge Service, понимаемой как важный элемент организационной культуры, являющейся фактором обеспечивающим совершенствование деятельности организации/компании и достижение успеха. В настоящее время безопасность и организационный успех зависят от того, насколько эффективно люди находят то, что им нужно. Главный тезис заключается в положении о том, что успех приходит, когда люди работают вместе, делятся знаниями. Все эти факторы составляют функциональную структуру организации: никто больше не должен работать в одиночку, необходимо сотрудничество с другими. Мы должны обладать информацией или знаниями, которые можем получить от других членов команды, а они получают от нас. Сотрудничество – это путь обеспечения безопасности и достижения успеха. Knowledge service (служба знаний) объединяет управление информацией и стратегическое обучение. Соединяя их, образуется общая структура, которой ценность вытекает из сотрудничества и процесса обмена знаниями. Благодаря knowledge service, понимаемой как метод поиска информации, знаний и обучения, мы можем достичь высокую производительность и эффективность в каждой организации. В статье используется метод case study, отражающий применение Collaborative Knowledge Service.

**Ключевые слова:** управление знаниями, сотрудничество, knowledge service, знание, информация, обучение