

PROBLEMATYKA UPOWSZECHNIANIA WIEDZY MIĘDZY JEDNOSTKAMI ORGANIZACYJNYMI UCZELNI

1. Mitologie wiedzy

Na uwagę zasługują dwa, jak się wydaje, krytyczne czynniki budowania fundamentów pozycji konkurencyjnej w warunkach *Nowej Ekonomii*. Należą do nich:

- Ø **pozyskiwanie nowych zasobów wiedzy**, tworzenie warunków do ciągłego kreowania innowacji, implementacja nowych czy wręcz nowatorskich rozwiązań w sferze produktów, technologii, zarządzania itd.,
- Ø **upowszechnianie tej wiedzy wśród wszystkich pracowników**, wielostronne, ciągłe i świadome dzielenie się wiedzą, transfer potrzebnej wiedzy do osób i zespołów.

Niedomagania polskich przedsiębiorstw i innych organizacji w zakresie innowacji są powszechnie znane i dyskutowane. Wciąż poszukuje się przyczyn niewielkiej liczby twórczych rozwiązań pojawiających się w firmach. Oryginalne pomysły, gotowość do eksperymentowania, niekonwencjonalne sposoby działania, twórcze podejście do problemów są niestety pojedynczymi zjawiskami w wielu przedsiębiorstwach.

Równie ważną kwestią, o wiele jednak rzadziej omawianą przez badaczy i praktyków, jest problematyki dyfuzji wiedzy¹. Jak celnie zauważa M. Przybyła, (...) *pozytywnych doświadczeń i określonej wiedzy nie można zatrzymać w miejscach, w których one powstały. Niezbędny jest szybki przepływ informacji we wszystkich kierunkach, pomiędzy wszystkimi jednostkami organizacyjnymi różnych pionów i poziomów*². **Wiedza pozostawiona samej sobie nie przynosi wielu korzyści. Nabiera prawdziwej wartości dopiero wtedy, gdy staje się łatwo dostępna i tym samym może być szeroko stosowana.** Jeżeli pozostaje jedynie skodyfikowana w bazach danych, pamięci komputera czy w podręcznikach, szybko traci na wartości, dezaktualizuje się. Wydaje się, że wśród przeszkód swobodnego przepływu wiedzy w organizacji, poza innymi przyczynami, za istotne mogą uchodzić te, które związane są z tradycyjnym, wręcz anachronicznym traktowaniem wiedzy jako zasobu nieodnawialnego i poddanego rygorom ścisłej ochrony i reglamentacji. Wciąż pokutuje myślenie zakładające, iż wkład wiedzy na rzecz

¹ Więcej na ten temat zob. K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2005.

² M. Przybyła, *Organizacja oparta na wiedzy*, [w:] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 427.

partnera jest zawsze osobistą stratą, a jego zyskiem, gdyż *oddają bezpowrotnie coś, co do mnie już nie wróci*. Idąc dalej tym tokiem rozumowania, kontrola informacji jest równoznaczna z kontrolą ludzi i zdarzeń, „wiedza to władza”. Jeśli zatem dzielimy się z kimś informacją i wiedzą, to pozbywamy się wyłącznej kontroli nad informacją i nad sposobem, w jaki zostanie wykorzystana. Każde ujawnienie informacji dostarcza innym osobom możliwości uczenia się, działania, podejmowania decyzji i kontroli, które dotychczas pozostawały w niepodzielnej dyspozycji ujawniającego informację.

Wiedza jest przedmiotem swoistych mitów, a więc pewnych sposobów myślenia, interpretowania, kojarzenia, ukierunkowywania, słowem – tworzących określoną wrażliwość na problematykę procesów wiedzy zachodzących w organizacji. Mogą one pozostawać względem siebie w wyraźnej opozycji, jak widać w tabeli 1. Mity, wspólnie konstruowane i wykorzystywane przez uczestników organizacji, spełniają funkcję punktu odniesienia pozwalającego porównywać i przystosowywać wyuczone teorie działania³. Pierwsza wyodrębniona grupa mitów pojmuje wiedzę bardzo tradycyjnie, wręcz zachowawczo, przyjmując potoczne wyobrażenia o jej naturze. W zasadniczym nurcie pokrywają się one z postrzeganiem zasobów organizacyjnych w kategoriach dóbr rzadkich, podlegających ochronie, ograniczonej i reglamentowanej dostępności oraz kontroli dystrybucji. Druga grupa mitów wyrasta w nowych warunkach gospodarki opartej na wiedzy, która z pewnością będzie kształtować etos dzielenia się wiedzą, jej rozpowszechniania i wykorzystywania poza miejscami jej powstawania.

Tabela 1. Zestawienie przeciwstawnych poglądów na temat wiedzy – mity przypisywane wiedzy

W powszechnej opinii wiedza:	
podejście kształtowane przez gospodarkę wiedzy	podejście tradycyjne w gospodarce przemysłowej
jest przywiązana do posiadających ją osób, odzwierciedlając dotychczasowe doświadczenia i procesy uczenia się	jest zapisana w książkach, publikacjach, programach itp.
jest własnością osób, które ją posiadają na zasadzie praw autorskich, patentów, naturalnych praw prywatnej własności (intelektualnej)	jest własnością organizacji, która uzyskała ją od własnych pracowników na zasadzie umowy o pracę bądź innej umowy o wzajemnych świadczeniach lub nabyła wiedzę z zewnątrz w formie np. technologii, licencji, <i>know-how</i>
nie daje się łatwo przekazać, ująć w standardowe, zrozumiałe i proste procesy, procedury i instrukcje, tym bardziej jeśli dotyczy przeżytych doświadczeń, stosowanych osobistych praktyk i rozwiązań wypracowanych w ciągu długich lat pracy, intuicyjnych spostrzeżeń, wartościujących poglądów	podobnie jak każdy inny zasób może być przedmiotem sprzedaży, pod warunkiem ustalenia odpowiadającej obu stronom relacji: walory użytkowe/użyteczności w dalszych procesach a cena oferowanego zasobu
nie da się zmagazynować, co najwyżej możliwe jest przechowywanie danych i informacji stanowiących podstawę kreowania zasobów wiedzy	dzięki nowoczesnej technologii informatycznej może być przechowywana praktycznie w nieograniczonych rozmiarach, dotyczy to również tej najbardziej zaawansowanej i kluczowej dla pozycji rynkowej przedsiębiorstwa
im bardziej jest wykorzystywana, przekazywana innym, udostępniana w postaci rozwiązań i odpowiedzi, tym bardziej się rozwija i zyskuje na wartości, odwrotnie – wiedza jedynie zgromadzona i przechowywana, ale niewykorzystywana jałowiej, starzeje się i zanika	musi być odpowiednio strzeżona przed obcymi, niewtajemniczonymi, każde udostępnienie wiedzy prowadzi do utraty części władzy, pozycji i znaczenia, poczucia wyjątkowości
upowszechniana daje możliwość porównań, konfrontacji z innymi propozycjami, rozwijania własnych pomysłów, zapewnia inspirację	upowszechniana daje korzyści tylko innym, oznacza stratę zainwestowanych środków, obniżenie konkurencyjności

³ M. Bratnicki, *Mitologia przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 5, s. 6-9.

pracownicy chcą się dzielić wiedzą pod warunkiem stworzenia odpowiednich instrumentów motywacyjnych, atmosfery sprzyjającej identyfikacji z organizacją	pracownicy nie chcą się dzielić wiedzą, gdyż zagraża to ich pozycji w organizacji, poczuciu bezpieczeństwa i wyjątkowości
człowiek w sposób naturalny dąży do osobistego mistrzostwa, co także oznacza bycie dla innych mentorem, doradcą, nauczycielem	człowiek nie jest z natury altruistą, pomoc innym traktuje w kategoriach wymuszonych konieczności lub politycznej opłacalności
wiedza jest źródłem mądrości, szacunku, autorytetu, jest po to, by służyć innym radą, pomocą, merytorycznym wsparciem	wiedza jest po to, by dominować nad innymi, jest źródłem potęgi, prestiżu, bogactwa, przewagi nad innymi ludźmi itp.

Źródło: opracowanie własne

Można założyć, że uczelnia jest również miejscem gdzie ścierają się różne poglądy na temat istoty wiedzy. Wprawdzie *ex definitione* każda szkoła wyższa jest organizacją stworzoną do upowszechniania wiedzy, nie zmienia to jednak faktu występujących trudności w przepływach wiedzy, doświadczeń i pomysłów między jednostkami organizacyjnymi uczelni, w tym między zakładami, katedrami, instytutami i wydziałami. Trzeba budować nowy etos uczelni, która w odczuciu jej uczestników byłaby wspólnotą profesjonalistów, społecznością ludzi, którzy odkryli wartości wspólnego przebywania ze sobą. Służyć temu będzie zastosowanie koncepcji organizacji inteligentnej.

2. Organizacja inteligentna – w kierunku organizacji sprzyjającej dzieleniu się wiedzą

Kształtowanie umiejętności przełamywania dotychczasowych schematów myślenia i działania, odchodzenia od uświęconych tradycjami i formalnymi przepisami procedur i instrukcji, gotowości do stawiania pytań, dostrzegania problemów i swoistych „białych plam” na mapie przedsiębiorstwa **wymaga nowych koncepcji organizacyjnych**. Mają one wspomagać procesy zarządzania wiedzą, w tym procesy upowszechniania wiedzy, doświadczeń i kompetencji. Współcześnie, w społeczeństwie i gospodarce opartej na wiedzy, organizacja przestaje być „stojącym budynkiem” z dominującym znaczeniem zgromadzonych „pod jednym dachem” zasobów produkcyjnych, lecz rozwija się w kierunku dynamicznych, wielostronnych, zmiennych i prowizorycznych powiązań energii, pomysłów i zasobów, z dominującą rolą czynników niematerialnych. **Zmienia się istota funkcjonowania organizacji opartej na wiedzy, która staje się organizacją w ciągłym „ruchu”, łączącą idee, koncepcje i technologie, materializowane w postaci produktów i usług nasyconych wiedzą**. Jest ona niejako zorganizowana wokół wiedzy, gromadząc ogromne ilości informacji tak ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Konsekwentnie, w sposób świadomy i systemowo przygotowany, pozyskuje się i tworzy nową wiedzę, rozpowszechnia ją szeroko w całej organizacji i szybko przekształca w nowe technologie, produkty czy usługi.

Organizacjami mającymi sukcesy są wyłącznie te, które konsekwentnie, w sposób świadomy i systemowo przygotowany pozyskują i tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją szeroko w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technologie, produkty i usługi. Odpowiednim „miejscem”

do zarządzania wiedzą jest organizacja inteligentna, która stopniowo ewoluować będzie od koncepcyjnych zamysłów do praktyki zarządzania.

Do budowania emocjonalnych więzi i szerszej kultury organizacyjnej, afirmującej wartości łączące ludzi, zachęcającej do wspólnego wysiłku, wzajemnej pomocy, współpracy przekraczającej granice formalnych komórek i jednostek danej struktury potrzeba organizacyjnej wielowymiarowej przestrzeni, wspierającej i zachęcającej do mobilizowania pomysłowości, na którą obok intelektualnej przedsiębiorczości składają się: intelektualny kapitał, intelektualne potrzeby i intelektualne produkty⁴. **Współczesna organizacja, czyli przedsiębiorstwo, spółka, instytucja czy uczelnia ma łączyć, a nie dzielić.** Wychodząc z izolacji, sztywno i kategorycznie oznaczonych granic formalnych, prawnych, służbowych, zasobowych musi tworzyć (lub współtworzyć z innymi organizacjami) wielowymiarowe środowisko poprzez setki i tysiące powiązań i relacji, wzajemnie się krzyżujących i przenikających. W sieci różnorodnych połączeń trzeba szukać i odkrywać nowatorskie pomysły i rozwiązania. Nastawienie na współpracę, wsparcie i wymianę najlepszych doświadczeń staje się priorytetem, niezbędnym w zarządzaniu wiedzą. Pozycja danej organizacji przestaje wynikać z wielkości zgromadzonych zasobów. W większym stopniu liczy się posiadanie opanowanych umiejętności organizowania (łączenia i harmonizowania) wspólnych działań różnych podmiotów na rzecz tworzenia nowych wartości dla klientów. Podstawowe kompetencje są konsekwencją kolektywnego uczenia się organizacji, szczególnie w zakresie koordynacji różnych umiejętności produkcyjnych i różnych „potoków” technologii. Dlatego też tworzenie i wykorzystanie kluczowych kompetencji wymaga komunikacji, zaangażowania i daleko idącego porozumienia i uprawnienia pracujących w całej organizacji⁵.

Urzeczywistnienie koncepcji inteligentnej organizacji polega na budowaniu wspólnoty dobrze rozumiejących się profesjonalistów – pracowników wiedzy, partnerów w kreatywnym działaniu, zdolnych do nieustannego przeobrażania produktów, procesów, struktur i samych siebie w dążeniu do sprostania wymogom rynku i wyzwaniom formułowanym przez społeczeństwo. W takiej organizacji najważniejsze są zasoby niematerialne, w tym przede wszystkim wiedza pozostająca w dyspozycji nieprzeciętnych jednostek: wysoko wykwalifikowanych, ogarniętych pasją działania, energicznych i ambitnych, postępujących według profesjonalnych standardów i zasad. Wydaje się, że podstawowy mechanizm regulowania wewnętrznej współpracy między uczącymi się partnerami – którzy w działaniu budują świat nowych wartości – musi być oparty na kompetencjach i emocjach. Hierarchię, polecenia i kontrolę musi zastąpić zaufanie. Ono stanowi impuls do uaktywnienia zakumulowanej wiedzy w organizacjach na rzecz procesów innowacyjnych.

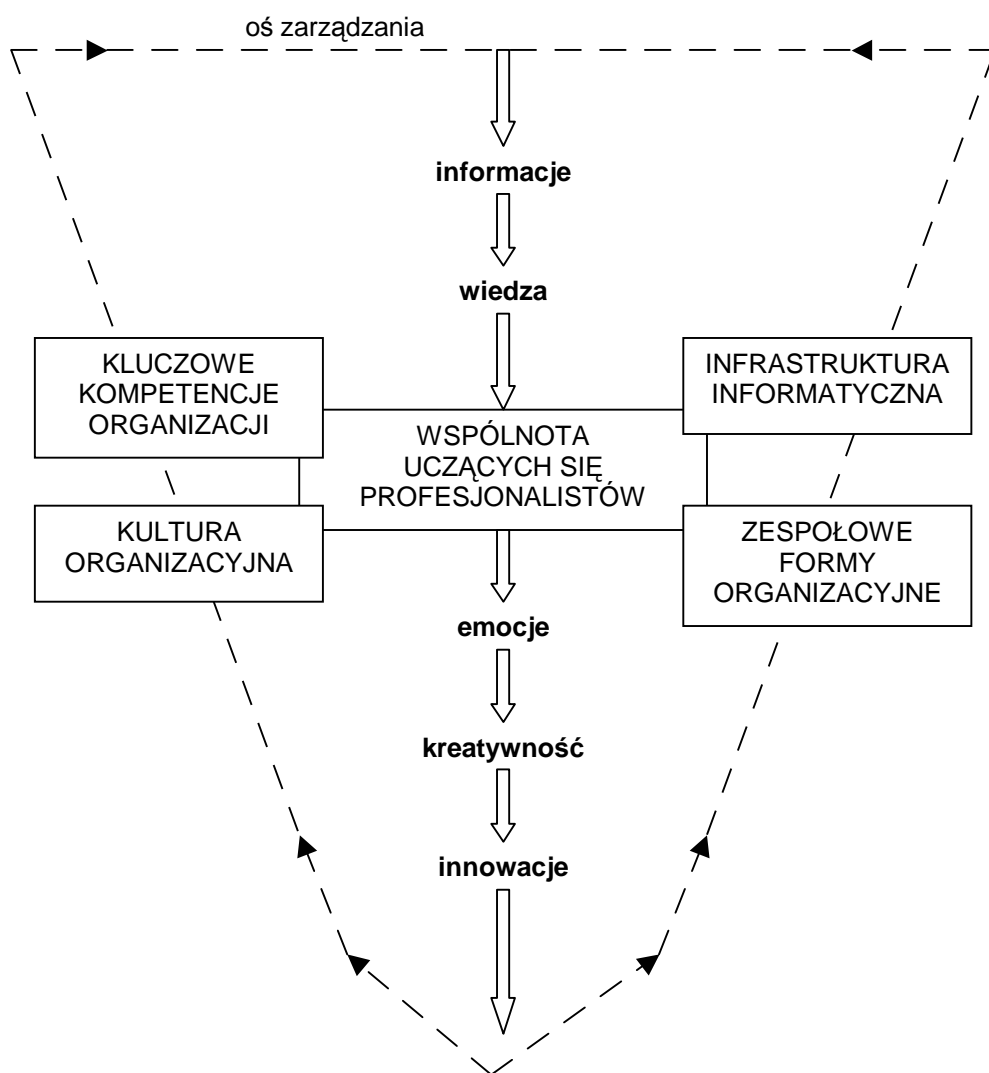
Wydaje się, że powyższe stwierdzenia uprawniają do podjęcia próby określenia cech organizacji inteligentnej. Zdaniem autora niniejszego opracowania, omawiana koncepcja ogniskuje w sobie następujące zasadnicze wartości: *wiedza, kompetencje, wspólnota uczących się partnerów, kreatywność i innowacyjność*. Rozwijając wymienione fundamenty, można przyjąć, że rdzeniem wartości organizacji inteligentnej są elementy przedstawione na rysunku 1:

⁴ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000, s. 11 i 203-204.

⁵ J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wyd. AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003, s. 69.

- [*unikalne kompetencje specjalistów* – pracowników wiedzy, inwestujących w przedsięwzięcie osobisty kapitał intelektualny najwyższej próby; poprzez procesy zarządzania wiedzą przeistacza się on w kluczowe kompetencje organizacji,
- [*kultura organizacyjna* oparta na partnerstwie, zaufaniu, odpowiedzialności i dialogu, wspierająca formowanie wspólnoty uczących się partnerów,
- [*otwartość komunikacyjna* wsparta technicznie infrastrukturą informatyczno-telekomunikacyjną,
- [*innovacyjne podejście do tworzenia wartości dodanej*, bazujące na wykorzystaniu zespołowych form organizacyjnych w generowaniu kreatywności.

Rysunek 1. Podstawowe elementy organizacji inteligentnej



Źródło: opracowanie własne

3. Cechy nowoczesnej uczelni

Uczelnie nie mogą nadal składać się i funkcjonować z wyizolowanych *de facto* jednostek organizacyjnych. Powszechna wymiana wiedzy i informacji powinna być rdzeniem uczelni. Tak jednak nie jest. Wynika to z szeregu barier, do których zaliczymy między innymi:

nieodpowiednie rozwiązania w zakresie struktury organizacyjnej

- zbyt duże przywiązanie do tradycyjnie rozumianej hierarchii
- nadmierna centralizacja w zakresie inicjowania i prowadzenia nowych przedsięwzięć
- nadmiar formalnych wymagań w wielu dziedzinach funkcjonowania
- sztywne zakresy zadań i obowiązków, brak rotacji na stanowiskach pracy
- stałe role organizacyjne pełnione przez większość pracowników
- brak możliwości prowadzenia zajęć dydaktycznych na uczelni poza macierzystym wydziałem
- brak kontaktów między specjalistami z różnych katedr w ramach wspólnych projektów
- brak zespołów międzywydziałowych powoływanych do realizacji określonych projektów lub procesów
- brak formalnych spotkań grup pracowników z różnych katedr dyskutujących o bieżących sprawach i problemach zawodowych
- powielanie tradycyjnego układu funkcjonalnego zamiast struktury procesowej nastawionej na tworzenie wartości dodanej dla odbiorcy usługi edukacyjnej

nieodpowiednie rozwiązania w zakresie systemu motywacyjnego

- brak bodźców płacowych zachęcających do dzielenia się wiedzą
- ograniczone środki finansowe w ramach katedr
- brak mechanizmów finansowych zachęcających do współpracy między katedrami
- brak mechanizmów premiujących dzielenie się wiedzą w postaci finansowania rozwoju kompetencji
- brak szkoleń dla pracowników rozwijających umiejętności dzielenia się wiedzą
- brak propozycji atrakcyjnych zadań w zamian za dzielenie się wiedzą

kultura organizacyjna nie sprzyjająca dzieleniu się wiedzą

- brak zaufania między pracownikami różnych jednostek organizacyjnych, wynikający z częstej rywalizacji w obszarze danej wiedzy
- brak zaufania co do intencji wymiany wiedzy i informacji
- poczucie dystansu między pracownikami różnych szczebli zarządzania
- brak poczucia bezpieczeństwa i obawa przed utratą pracy w przypadku przekazywania innym wypracowanych doświadczeń i umiejętności
- niechęć do utraty wyłączności w posiadaniu specjalistycznej wiedzy
- brak ciągłego dialogu, szczerych rozmów na temat problemów całej uczelni
- utrwalający się podział na biernych wykonawców i aktywnych decydentów
- większa identyfikacja z macierzystym wydziałem aniżeli z całą uczelnią
- brak sprzyjających dzieleniu się wiedzą postaw i zachowań pracowników
- brak powszechności w odczuwaniu etosu mistrza wychowującego swoich następców
- obawa przed utratą władzy, pozycji, prestiżu

Do cech nowoczesnej uczelni, funkcjonującej w społeczeństwie i gospodarce wiedzy, niwelującej dotychczasowe bariery w zarządzaniu wiedzą, zaliczymy:

- koncentrowanie uwagi w procesie zarządzania na niematerialnych wartościach organizacji (tworzących kapitał intelektualny całej organizacji) jako dźwigni podnoszącej poziom konkurencyjności na rynku edukacyjnym;
- zarządzanie jest zorientowane na twórcze, przeniknięte intelektualnymi impulsami łączenie okazji, szans i nadziei – jakie niesie z sobą trudna do ogarnięcia, w dużym stopniu niejasna, nieprzewidywalna przyszłość – z perfekcyjnymi kompetencjami pracowników i organizacji, pozwalającymi na opanowanie i ukierunkowanie narastającej złożoności;
- zarządzanie poprzez zachęcanie do niekonwencjonalnego myślenia, eksperymentowania, formułowania problemowych pytań, współpracy i zaangażowania w prace różnych, najczęściej przejściowych zespołów;
- oferowanie nowoczesnych usług edukacyjnych nasyconych wiedzą w postaci technologii informatycznych ułatwiających kontakt w czasie rzeczywistym, interaktywnych metod i technik dydaktycznych, programów komputerowych kreujących środowisko praktycznego wykorzystania wiedzy, elektronicznych baz danych naukowych szerokiego i ciągłego dostępu itd.
- stopniowe upowszechnianie powiązań typu sieciowego, tak w relacjach wewnętrznych, między składnikami organizacji (stanowiska pracy, komórki organizacyjne itd.), jak i z partnerami z otoczenia (dostawcy sprzętu, firmy szkoleniowo-doradcze, agencje promocyjne, stowarzyszenia absolwentów, inne szkoły wyższe), tworzenie (współtworzenie z innymi organizacjami) wielowymiarowego środowiska sieci wymiany informacji i wiedzy;
- wykorzystywanie nowoczesnych i tradycyjnych koncepcji, metod i technik zarządzania w tworzeniu kompleksowych systemów zarządzania wiedzą, przede wszystkim wspierających i rozwijających możliwości pozyskiwania, kreowania, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy organizacyjnej;
- wspieranie otwartych systemów komunikacyjnych, zapewniające dostępność, wszechstronność i aktualność informacji dzięki wdrożeniu elektronicznych narzędzi informatycznych oraz zespołowych form pracy i współpracy, łamiących tradycyjne zasady podziału i przynależności formalno-służbowej, służących stopniowemu odchodzeniu od strukturyzacji funkcjonalnej i hierarchicznej na rzecz procesowych sposobów działania i osiągania efektów;
- współpraca i współdziałanie (na różnych zasadach formalno–prawno–organizacyjnych –czasowych) ze specjalistami najwyższej klasy spoza uczelni, oferujących wiedzę teoretyczną i praktyczną;
- orientacja na podmiotowość kompetentnych (współ)pracowników, uzyskiwana poprzez wykreowania kultury wspólnoty profesjonalistów, afirmującej dialog, partnerstwo, zaufanie i odpowiedzialność.

4. Zamiast podsumowania

Żądania efektywności stawiane poszczególnym organizacjom, w tym uczelniom, będą formułowane w nowy sposób. Poziomem odniesienia tego żądania przestanie być miasto, region czy nawet obszar całego kraju, a stanie się nim gospodarka światowa. Instytucja nastawiona na sukces będzie musiała dostosować się do międzynarodowych standardów efektywności. Nastąpi dalsze zaostrzenie wszechobecnej i perfekcyjnej konkurencji, pod jej wpływem słabsze byty organizacyjne będą szybciej znikać z rynku, gdyż w każdej branży trzeba będzie konkurować z najlepszymi na świecie. W centrum uwagi znajdują się potrzeby klienta, który (...) *domaga się natychmiastowej, zindywidualizowanej, pozbawionej wad dostawy – czy to w przypadku restauracji dla kierowców, czy przesyłania danych. Żąda pełnej satysfakcji, pełnego sukcesu ..., pełni szczęścia. Jeżeli choć jeden sprzedawca znajdzie właściwą kombinację personelu i technologii, by podnieść poprzeczkę obsługi na poziom zbyt wysoki dla konkurencji, a konsumenci spostrzegą, że jest to możliwe (Nordstrom, Motorola, Southwest Airlines), żądają tego od wszystkich innych*⁶. Żaden klient (student, interesant, nabywca) nie pogodzi się z brakiem kompetencji, mając nieograniczony wybór i możliwość porównywania konkretnych ofert lub rozwiązań i standardów stosowanych gdzie indziej.

BIBLIOGRAFIA

- M. Bratnicki, *Mitologia przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 5.
- L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
- K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2005.
- M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej.*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wyd. AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003.

⁶ L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 71.