

Arkadiusz Potocki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**AKTYWNY PRZEKAZ
JAKO INSTRUMENT MENEDŻERA
W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ W ORGANIZACJI**

Streszczenie: Punktem wyjścia rozważań jest określenie nowej roli menedżerów w organizacjach opartych na wiedzy. W artykule zaprezentowano model komunikacji jako instrument zarządzania wiedzą. Znaczna część opracowania poświęcona jest prezentacji wyników badań nad aktywnym przekazem wiedzy w komunikowaniu się menedżerów ze swymi współpracownikami.

Słowa kluczowe: komunikacja, aktywny przekaz, zarządzanie wiedzą, wiedza a komunikacja, przekaz wiedzy a cele organizacji.

1. Wstęp

Jak wykazują wyniki badań nad przesłankami sukcesu organizacji, w USA, Europie i Azji (w tych zróżnicowanych kulturowo regionach świata) za czynnik pierwszoplanowy uznano działania menedżerów, w mniejszym stopniu czynniki zewnętrzne i wewnętrzne [Rakowska 2009, s. 1052]. Stąd tak istotne znaczenie ma instrumentarium kierowania, jakim posługują się współcześni menedżerowie.

Jednym z podstawowych narzędzi kształtowania pożądanych zachowań organizacyjnych jest komunikowanie się. Biorąc jednak pod uwagę, iż współczesne organizacje swoje funkcjonowanie opierają na wykorzystaniu wiedzy, owe komunikowanie należy wkomponować w tę jedną ze współczesnych koncepcji zarządzania. Ponieważ ludzie posługują się wiedzą organizacyjną, winni być świadomie włączani w jej wykorzystanie podczas osiągania celów instytucji administracyjnych i gospodarczych poprzez odpowiednie działania, czyli zachowania organizacyjne, które w dużej mierze są efektem pracy menedżera. Oczywiście koncepcja organizacji uczącej się, zarządzania wiedzą prowadzi w teorii i praktyce organizacji i zarządzania do powstawania nowych trendów, nowych ról menedżerów w instytucjach wykorzystujących tę koncepcję zarządzania, w tym roli menedżera wiedzy. T. Listwan, wskazując na nowe role menedżerów, eksponuje kompetencje konceptualne i interpersonalne, a jako najcenniejsze cechy wymienia wiedzę, umiejętności i stosowne cechy

osobowościowe. Wszystkie nowe role i wymagane cechy winny dać skutek w postaci racjonalnej oceny szans i zagrożeń organizacji, korzystania z wiedzy swych współpracowników dzięki umiejętnościom w zakresie komunikowania się [Listwan 1993, s. 23]. Także W. Bańka uważa, że sukces we współczesnym zarządzaniu mogą odnieść menedżerowie, którzy korzystają i „wyrażają szacunek dla wiedzy i doświadczenia zawodowego pracowników, mają zaufanie do ich możliwości realizacyjnych (zwłaszcza aktualnych umiejętności), a co najważniejsze potrafią się komunikować” [Bańka 2002, s. 23]. Z kolei T.H. Davenport wskazuje na osiem trendów sprzyjających umacnianiu się tej ich nowej roli, a mianowicie (por. [Davenport 2001, s. 19-21]):

- zaprzestanie tylko nadzorowania pracy; menedżer powinien być bardziej trenerem i jednocześnie grającym zawodnikiem;
- zerwanie z organizowaniem hierarchicznych układów i przejście do organizowania wspólnot pracowniczych;
- przejście od narzucania systemów i metod pracy do lepszego ich zrozumienia poprzez dotarcie do umysłów pracowników;
- stosowanie elastycznych form organizacji czasu pracy;
- zachęcanie pracowników do podwyższania kwalifikacji i jednocześnie do tego, by przekazywali swoją wiedzę i doświadczenie innym pracownikom;
- przechodzenie z oceny wymiernych osiągnięć do oceny niewidzialnych i początkowo trudno wymiernych osiągnięć związanych z rozszerzaniem swojej wiedzy;
- zaprzestanie ignorowania kultury organizacyjnej i przejście do budowania kultury przyjaznej nauce i wzbogacaniu wiedzy;
- zaprzestanie wspierania biurokracji i jej ograniczanie.

M. Morawski wśród przesłanek profesjonalnego zarządzania wiedzą w organizacji przez pracowników wiedzy wymienia współdziałanie pracowników i menedżerów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ciągłe uzupełnianie kompetencji pracowników przez ustawiczne kształcenie, wykorzystywanie pomysłów pracowników a w szczególności „tworzenie mocnej kultury organizacyjnej integrującej wszystkich pracowników, wzmacniającej więzi, zachęcającej do współpracy” [Morawski 2009, s. 62].

Te nowe role menedżerowie winni zaszczepiać i rozwijać nie tylko w sobie, ale i wśród współpracowników i innych menedżerów wewnątrz organizacji drogą zespołowej i interpersonalnej komunikacji.

2. Założenia modelu werbalnej komunikacji wewnętrznej w organizacjach opartych na wiedzy

Zakładając, że samo trwanie przedsiębiorstwa na rynku jest już sukcesem, należy stwierdzić, że z pewnością jest ono wynikiem skutecznego rozwiązywania problemów organizacyjnych. Skoro organizacje są systemami społecznymi, bowiem two-

rzą je ludzie (menedżerowie i pracownicy), to zarówno porażka, jak i sukces są ich udziałem. Sukces jest pochodną wielkości i stopnia wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie, a zatem zależy od zorganizowania komunikowania się w organizacji. B. Dobek-Ostrowska przyjmuje, że „komunikowanie się jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki [Dobek-Ostrowska 2002, s. 13].

Z przedstawionych rozważań wynika, że komunikowanie się jest esencją zarządzania. „Zarządzanie bez właściwej komunikacji oznacza ryzyko zaprzepaszczenia optymalnego wykorzystania potencjału wytwórczego pracowników w przedsiębiorstwie” [Bruhn, Reichwald 2005, s. 132]. Bez odpowiedniej komunikacji w organizacji różne jej zasoby pozostają albo zupełnie bezużyteczne, albo wykorzystane w sposób niewystarczający.

Rozpatrując znaczenie komunikacji w organizacjach (zwłaszcza biznesowych), podkreślić należy, że odgrywa ona służebną rolę w stosunku do celu instytucji i celów jej komórek organizacyjnych i realizowanych w nich procesów. Słusznie zatem A. Kricsfalussy [2008, s. 34 i nast.] mówi o hierarchizacji i kategoryzacji celów w organizacji. Stąd też komunikacja jest instrumentem osiągnięcia celu głównego organizacji (w aspekcie zarówno strategicznym, jak i operacyjnym), a także celów pochodnych. Można zatem twierdzić, iż komunikacja wspomaga osiąganie wiązki celów przedsiębiorstwa. Oczywiście menedżerowie instytucji znają owe cele i w swych działaniach kierowniczych właśnie poprzez komunikację przyczyniają się do ich osiągnięcia. Miejsce, jakie zajmuje określony kierownik w strukturze organizacji, z jednej strony przesądza o jego znajomości celów strategicznych i operacyjnych poszczególnych jednostek organizacyjnych (w pionach, wydziałach, działach, sekcjach), a z drugiej o tym, z kim menedżer się komunikuje. Najwyższy szczebel kierowniczy komunikuje się głównie z kierownikami niższych szczebli zarządzania, a w mniejszym stopniu – z pracownikami ze szczebla wykonawczego. Jeśli już tak się zdarzy, to takimi pracownikami mogą być nieformalni liderzy zmian organizacyjnych, różni specjaliści funkcjonujący w zespołach wiedzy rozwiązujących wybrane (złożone) problemy zarządzania.

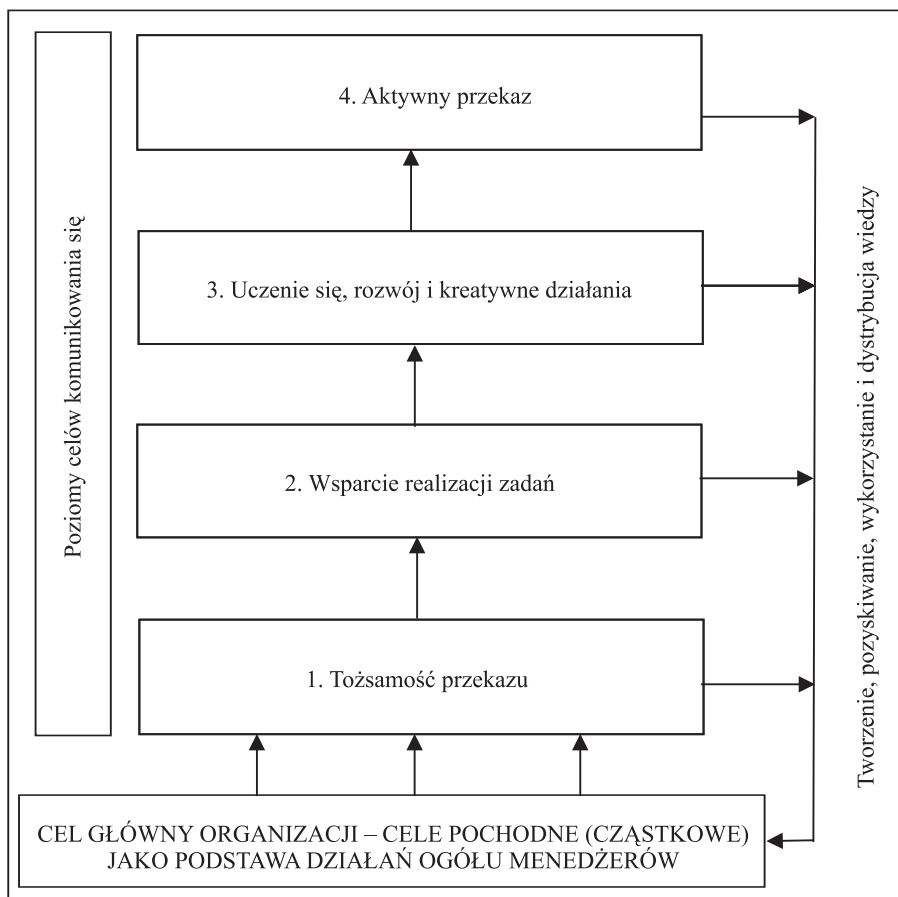
Kierownicy wyższych i niższych szczebli, w tym tzw. liniowi, komunikują się bądź to podczas odpraw, zebrań, narad, konferencji, bądź podczas rozmów bezpośrednich lub telefonicznych. Na tym etapie procesu komunikowania się (por. rys. 1 – poziom 1) jego celem jest doprowadzenie do tożsamości przekazu. Chodzi o to, aby treść przekazu była tak samo rozumiana przez nadawcę i odbiorcę. Cel ten osiąga się nie tylko poprzez dzielenie się wiedzą o funkcji głównej danej jednostki organizacyjnej lub procesu, ale i przez wykorzystanie bogactwa mowy, logiki przekazu, a co najważniejsze – sprzężenia zwrotnego. Możliwość zadawania pytań przez adresatów przekazu, dyskusowania, wzajemnego przekonywania się – to sposoby wymiany myśli, a poprzez nią także dzielenia się wiedzą i zrozumienia przez wykonaw-

ców istoty i celu postawionego zadania. Zrozumienie zadania przez adresata (adresatów) komunikatu jest podstawą jego poprawnego wykonania. Kolejny, wyższy (drugi) poziom celu komunikowania się w organizacji to wsparcie realizacji zadań. W tym aspekcie komunikowanie jest narzędziem organizowania (obejmującego także koordynowanie), motywowania i kontrolowania. Praktyczna realizacja tych funkcji polega na tym, że się one nie tylko uzupełniają, ale i przenikają. Komunikacyjne wsparcie organizowania polega głównie na nakreśleniu wykonawcy metod realizacji zadania, dostarczeniu narzędzi (łącznie z instrukcją ich użycia) lub też dokonaniu wyboru wraz z wykonawcą jednej z alternatywnych metod pracy. Oczywiście uzgodnienie – albo jeszcze lepiej: danie wykonawcy swobody w zakresie wyboru metody realizacji zadania – opiera się na założeniu, iż jego wiedza w tym względzie jest nie tylko wystarczająca, ale także gwarantuje wykonanie zadania zgodnie z przyjętym standardem.

Badanie zgodności wykonania w trakcie realizacji zadania i po jego wykonaniu to istota komunikacyjnego wsparcia funkcji kontroli. Kontrola ta dotyczy także okresowych ocen przebiegów pracy i okresowych ocen pracowniczych. Tu właśnie stykają się funkcje kontroli i motywowania.

Trzeci poziom osiągnięcia celów komunikowania się to wsparcie uczenia się i rozwoju pracowników, które przekładają się na kreatywne działania. Tutaj komunikowanie przyczynia się do pozyskiwania przez nich nowej wiedzy, a funkcjonowanie w zespołach zadaniowych rozwiązujących złożone problemy zarządzania (znakomicie to ułatwia) powoduje uczenie się pracowników od innych, zwłaszcza od tych, którzy reprezentują inne komórki organizacyjne i dzielą się swoją wiedzą wyniesioną z procesów kształcenia zorganizowanego, samokształcenia i wiedzą nabytą przez doświadczenie zawodowe. W tym aspekcie szczególnie przydatne jest stosowanie w organizacji metod komunikacji wywodzących się z tradycyjnej metody obrad (odpraw, zebrań, narad, posiedzeń, konferencji, kursokonferencji, kongresów, zjazdów). Szerokie zastosowanie w praktyce mają pochodne tej metody, jak np.: wspólnoty praktyków, grupy wspólnych interesów, *open space technology*, koła jakości, zespoły jakości D. Petersena, *quality audit meeting*, koncepcja fermentacji drożdży, grupy i zespoły wiedzy *group team-ware* (por. [Potocki 2008, s. 67 i nast.]), zespoły wiedzy I. Nonaki i H. Takeuchi’ego, zespoły wiedzy T. Davenporta i L. Prusaka, zespoły wiedzy G. Probst, S. Rauba i K. Rombarda (por. [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 130 i nast.]).

Preferowanie zespołowych metod komunikowania opiera się na przekonaniu, że zespoły pracują efektywniej niż ludzie działający w pojedynkę, szczególnie wtedy, gdy do wykonania zadania (rozwiązania problemu, zaprojektowania procesu) potrzebne są różnorodne umiejętności, doświadczenia i poglądy. Stosowanie w organizacji choćby jednej z tych metod uruchamia proces organizacyjnego uczenia się. Proces ten zdaniem B. Mikuły „wiąże się z działaniami adaptacyjnymi, tworzenia i wdrażania koncepcji działania, zmianą zachowań organizacyjnych, ale przede wszystkim z wiedzą i umiejętnościami, ich pozyskiwaniem, rozwojem i wykorzystaniem” [Mikuła 2006, s. 44].



Rys. 1. Hierarchia celów komunikowania się w organizacji jako pochodna celów instytucji

Źródło: opracowanie własne.

Komunikowanie się w celu uczenia się, rozwoju i kreatywnego działania pozwala na wykorzystywanie, rozwijanie i dystrybucję wiedzy z różnych poziomów.

Istotne znaczenie dla uczenia się, rozwoju pracowników i ich kreatywnego działania ma stymulacja intelektualna stosowana przez menedżerów. „Stymulacja intelektualna ma miejsce, gdy przywódca pobudza podwładnych do zachowań innowacyjnych, m.in. poprzez kwestionowanie dotychczasowych założeń czy podchodzenie do istniejących sytuacji problemowych na nowe sposoby. Indywidualne traktowanie przejawia się w poświęcaniu przez przywódcę uwagi potrzebom wszystkich pracowników, uwzględnianiu różnic między nimi oraz stwarzaniu warunków umożliwiających realizację potencjału ludzkiego” [Szwiec 2008, s. 40].

Najważniejszym celem komunikowania się jest to, aby pracownicy twórczo wykorzystywali swoją wiedzę i aktywnie uczestniczyli w życiu organizacji. Ich pomy-

sły (jako sprzężenie zwrotne) mogą doprowadzić do zmiany misji, strategii, a w konsekwencji do stawiania od nowa wiązki celów organizacji, do projektowania nowych procesów organizacyjnych. Te zaś będą podstawą działania menedżerów w tej nowej sytuacji. W ten sposób zostaną uruchomione procesy komunikowania, których celem będzie tożsamość przekazu. Jednak komunikacja owa będzie już na wyższym poziomie jakościowym, aktywny przekaz to bowiem nośnik (wyraz) partycypacji pracowników, której efektem będą usprawnienia, innowacje, a to jest warunkiem trwania organizacji rozumianego w gospodarce rynkowej jako sukces.

3. Wybrane aspekty praktyki komunikacji werbalnej zorientowanej na wykorzystanie wiedzy w wybranych organizacjach małopolskich – zagadnienie aktywnego przekazu z perspektywy menedżerów

Zaprezentowane fragmenty prowadzonych badań nie są jeszcze pełne, niemniej jednak część z nich została już zaprezentowana w pracach [Potocki 2008a; 2009]. Badanie przeprowadzono metodą ankiety, której respondentami było łącznie 76 menedżerów (w większości szczebla średniego) i 241 pracowników sfery zarządzania zajmujących stanowiska wykonawcze. Trwały one trzy lata (2007, 2008 i 2009) i realizowano je w ramach badań statutowych 55/KZO/1/2007/S/416, 13/KZO/1/08/S/430 i 29/KZO/1/09/S na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie.

Wśród badanych menedżerów:

- 37% pracowało w organizacjach zatrudniających do 25 osób,
- 11% było zatrudnionych w organizacjach mających 26-50 pracowników,
- 20% pracowało w firmach zatrudniających 51- 100 pracowników,
- 11% pracowało w firmach zatrudniających 101-150 pracowników,
- 21% pracowało w instytucjach zatrudniających więcej niż 150 osób.

Ponad 90% kierowników miało wykształcenie wyższe.

Badanie wykazało, że przeciętnie małopolscy menedżerowie poświęcają na komunikację z podwładnymi 90 minut dziennie, z czego 86 minut w trakcie rozmowy bezpośredniej, przy czym na mówienie przeznaczali 51% tego czasu, na słuchanie zaś – 49%.

Blisko 57% z nich odprawy z podwładnymi traktuje jako codzienny instrument komunikacji. Oprócz tego badani kierownicy spędzają 189 minut tygodniowo na odprawach z kierownikami wyższego szczebla, zebraniach i naradach. Często w komunikacji wykorzystywany jest przez nich telefon, przy czym 72% tych rozmów prowadzonych jest z innymi pracownikami ich organizacji, a 28% – z rozmówcami zewnętrznymi. Oszacowali także, że czas poświęcony komunikowaniu się werbalnie z podwładnymi w przekroju klasycznych funkcji zarządzania jest następujący:

- planowanie – 25-43%,
- organizowanie – 27-76%,

- motywowanie – 15-33%,
- kontrolowanie – 31-48%.

Można przyjąć, że warunkiem skutecznego komunikowania, a zarazem uczenia się, rozwoju i kreatywnego działania jest aktywność partnerów tego procesu. W tym względzie menedżerowie są bardziej optymistyczni (92% wskazań) w ocenie aktywności swych współpracowników niż pracownicy zajmujący stanowiska wykonawcze (71% odpowiedzi).

Z pewnością 90 minut dziennie poświęcane przez menedżerów na komunikowanie się ze swymi współpracownikami to też szansa na dwustronny aktywny przekaz.

Ważne jest, czy w określonej organizacji jest sprzyjająca atmosfera do otwartego dzielenia się wiedzą. W ocenie blisko 62% kierowników taka atmosfera w ich firmie istnieje (zresztą oni sami ją w dużym stopniu kształtują), ale już tylko 47,5% twierdzi, że wszyscy zatrudnieni chętnie dzielą się wiedzą. Jeszcze mniejsza jest tolerancja tzw. dzikich pomysłów, bo tylko w 43% z nich jest traktowanych jako interesujące i nie są odrzucane. Jeszcze gorzej zdaniem badanych kierowników przedstawia się kwestia popularyzacji i nagradzania autorów pomysłów usprawnień organizacyjnych. Tu w odniesieniu do popularyzowania uzyskano 23,8% odpowiedzi „raczej tak” i tylko 9,5% „zdecydowanie tak”, zaś w odniesieniu do nagradzania – odpowiednio: 33 i 23,8%, co już jest bardziej optymistyczne.

Istotnym zagadnieniem w rozważaniach na temat aktywnego przekazu wiedzy jest ocena samego faktu posiadania wiedzy przez menedżerów. Blisko 90% badanych twierdzi, iż takową posiada, ale już tylko 75% wskazało, że tak mogą uważać ich podwładni.

Niestety praca zespołowa nie jest zdaniem kierowników najlepszą metodą rozwiązywania ważnych problemów, projektowania nowych zadań, wskazało na to bowiem niecałe 43% badanych. Zresztą ponad połowa z nich (61,9%), jeśli ma pomysł usprawnienia czegoś w pracy, to najpierw dzieli się z nim z menedżerem wyższego szczebla, a nie ze swymi współpracownikami, przy czym dominującą formą jest rozmowa bezpośrednia (29%). Odprawy z podwładnymi (4,76%) i zebrania (9,5) są już mniej doceniane. Zdaniem menedżerów średniego i wyższego szczebla zarządzania ich szefowie nie ignorują tych pomysłów, są one poddawane pod dyskusję na szerszym forum (19%), a 14,3% z nich się wdraża.

Zdaniem badanych kierowników zespołowe rozwiązywanie problemów, będące okazją do aktywnego przekazu wiedzy, jest umożliwiane zatrudnionym na różnych forach. I tak badani menedżerowie wskazali, iż w ich instytucjach:

- funkcjonują stałe komisje problemowe (19%),
- doraźnie powoływane są zespoły problemowe (33%),
- koła jakości i zespoły *group team-ware* w ogóle nie funkcjonują,
- działają zespoły analizy wartości (14,3%),
- funkcjonują wspólnoty praktyków (4,7%),
- działają grupy wspólnych interesów (9,5%).

Uzyskane dane należy traktować w ten sposób, że w tych samych organizacjach funkcjonuje kilka zespołowych form rozwiązywania problemów zarządzania, a w konsekwencji, że ta metoda nie jest zbyt popularna w praktyce zarządzania instytucjami gospodarczymi i administracyjnymi w Małopolsce.

Aktywny przekaz – czy to w formie kontaktu między pojedynczymi zatrudnionymi, czy poprzez komunikowanie na forum odpraw, zebrań, różnych metod zespołowego rozwiązywania problemów – powoduje zmiany postaw i zachowań organizacyjnych. Zdaniem ponad 52% kierowników aktywny przekaz powoduje to, że część pracowników chętnie korzysta z wiedzy innych i podejmuje decyzje o samokształceniu. Jeszcze bardziej optymistyczne jest to, że w 62% przypadkach dzielenie się pomysłami (wiedzą) powoduje wśród pracowników polepszenie jakości pracy i bardziej kreatywne działanie.

Oczywiście ważne jest, czy kierownictwo organizacji popiera rozwój zawodowy i finansuje różne formy szkoleń. Odpowiedzi „tak” i „zdecydowanie tak” stanowiły odpowiednio 14,3 i 23,8%, co świadczy o tym, iż mniej niż połowa reprezentowanych w badaniach instytucji preferuje te formy pozyskiwania i generowania wiedzy w organizacji. Ciekawe są informacje o tym, kto prowadzi owe szeroko rozumiane szkolenia. Rozkład odpowiedzi jest następujący:

- menedżerowie – 42,8%,
- wyróżniający się wiedzą pracownicy – 28,6%,
- doradcy i konsultanci zewnętrzni (firmy szkoleniowe) – 28,6%.

Rozkład tych odpowiedzi jest optymistyczny, wskazuje bowiem na docenianie wiedzy nie tylko menedżerów, ale i pracowników, którzy w formie aktywnego przekazu mają okazję, aby zaistnieć pozytywnie w gronie kolegów i kierowników.

Niezwykle interesujące są wyniki badań nad strukturą występowania pozytywnych typów zachowań w procesach komunikowania się ukierunkowanych na generowanie, rozwijanie i wykorzystanie wiedzy w organizacjach. Rozkład odpowiedzi jest następujący:

1. Twórca – 43,75%.
2. Dokumentalista – 6,25%.
3. Analityk – 31,25%.
4. Sędzia – 12,5%.
6. Opiekun – 6,25%.

Oczywiście ważne jest wskazanie, na ile mechanizmy zarządzania wiedzą przekładają się na zmiany organizacyjne, a zwłaszcza innowacje, one są bowiem efektem tego procesu i czynnikiem warunkującym trwanie i rozwój organizacji. Zdaniem ankietowanych menedżerów zmiany i innowacje w ich organizacjach, jako efekt generowania, pozyskiwania, dzielenia i wykorzystania wiedzy, mają następującą częstotliwość:

- raz w miesiącu – 23%,
- raz na kwartał – 19%,
- raz na półrocze – 24%,

- raz na rok – 25%,
- raz na kilka lat – 9%.

Te dwie ostatnie odpowiedzi są charakterystyczne dla kierowników z instytucji administracyjnych, przy czym brak ścisłych informacji o tym, co to są za organizacje. Budzą one niepokój, świadczą bowiem o skostnieniu, braku innowacyjności pewnych instytucji, a jednocześnie o braku zmian w zarządzaniu wieloma problemami w sferze administracji centralnej i samorządowej.

4. Wnioski

Zaprezentowany w punkcie 2 opracowania model komunikacji werbalnej zorientowanej na wykorzystanie wiedzy zakłada sprzężenie zwrotne na każdym poziomie osiągania celów. Może ono nawet doprowadzić do przeformułowania celu głównego organizacji i wynikającej z niego wiązki celów. To oczywiście pociąga za sobą konieczność zaprojektowania nowych przebiegów pracy, w tym procesów komunikacyjnych. Mimo niepełnych danych o możliwości praktycznej egzemplifikacji zaproponowanego modelu i braku reprezentatywności badanej próby można się pokusić jednak o ocenę praktyki komunikowania się małopolskich organizacji w warunkach globalizacji. Niestety komunikowanie się z podwładnymi nie jest traktowane przez kierowników jako istotna czy wręcz pierwszoplanowa metoda rozwiązywania problemów, wspomagania osiągania celów określonych jednostek organizacyjnych choćby z tego powodu, że menedżerowie poświęcają na porozumiewanie się z pracownikami tylko 90 minut swojego zmianowego czasu pracy.

Studia prowadzone przez T.H. Davenporta nad wykorzystaniem wiedzy w różnego typu firmach wykazują, że podstawą wykorzystania wiedzy w organizacjach jest przekonanie kierownictwa, że warto inwestować w rozwiązania ułatwiające wykorzystanie zgromadzonej już wiedzy pracowników [Davenport 2007, s. 69]. W tym wypadku inwestycja polega na zwiększeniu czasu na komunikowanie się z podwładnymi i stosowania, prócz komunikacji werbalnej między pracownikami, innych instrumentów, np. wspólnot praktyków, grup wspólnych interesów itp. Badanie wykazuje, że małopolscy menedżerowie nie wierzą w możliwości twórczego wykorzystania wiedzy swych współpracowników w funkcjonowaniu organizacji. Świadczy o tym choćby tak wielkie przywiązywanie wagi do funkcji organizowania i kontroli, a stosunkowo mało komunikacji wspomagającej realizację funkcji motywowania. Podzielić należy pogląd, że „bezpośredni wpływ kierownika na twórczość pracownika szczególnie intensywnie wywierany jest w ramach realizowanej przez niego funkcji motywowania” [Szwiec 2008, s. 39]. Tu właśnie jest miejsce na aktywne wspieranie postaw i zachowań proinnowacyjnych opartych na wykorzystaniu, a szczególnie na aktywnym przekazie wiedzy.

Jeśli założymy, że w zarządzaniu wiedzą najbardziej pożądanym jest aktywny przekaz, to uzyskane wyniki badań pozwalają na wyprowadzenie następujących wniosków:

1. Większość (ale nie przeważająca większość) menedżerów i ich współpracowników ocenia atmosferę do dzielenia się wiedzą jako sprzyjającą, przy czym kierownicy są bardziej optymistyczni w tej ocenie.

2. Występuje stosunkowo duża tolerancja dla tzw. dzikich pomysłów oceniana przeciętnie na 40%.

3. Popularyzowanie i nagradzanie autorów (oraz zespołów) pomysłów zmian organizacyjnych nie jest silną stroną małopolskich organizacji.

4. Dominującą formą dzielenia się wiedzą jest rozmowa bezpośrednia, przy czym jako pierwsi o pomysłach menedżerów dowiadują się ich zwierzchnicy.

5. Wykorzystanie komputerowego wsparcia aktywnego przekazu jest niskie.

6. Do najczęściej stosowanych metod zespołowego rozwiązywania problemów zarządzania menedżerowie zaliczyli stałe komisje problemowe i doraźnie powoływane zespoły problemowe.

7. Wyniki badań wskazują na pozytywne zmiany w zachowaniach pracowniczych w wyniku uczestniczenia w aktywnym przekazywaniu wiedzy. Objawia się to nie tylko lepszą jakością pracy, ale i zwiększaniem swej wiedzy na skutek samokształcenia.

8. Popieranie, a zwłaszcza finansowanie różnych szkoleń jest stosunkowo małe, co zostało potwierdzone przez około połowę badanych respondentów.

Zatem wyniki przeprowadzonych badań wykazują, że w Małopolsce są wielkie perspektywy wykorzystania komunikacji jako instrumentu zarządzania wiedzą i osiągnięcia sukcesu tą drogą.

Literatura

- Bańka W., *Praca a profil zawodowy*, „Humanizacja Pracy” 2002, nr 1-2.
- Bruhn M., Reichwald R., *Führung. Organisation und Kommunikation. Bestandsaufnahme der Schnittstellen. Problemstellungen und Lösungsansätze*, „Zeitschrift Führung + Organisation“ 2005, nr 3.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, ASTRUM, Wrocław 2002.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Kricsfalussy A., *Unternehmensziele. Die Abtablierung neuartiger Zielkategorien*, „Zeitschrift Führung + Organisation“ 2008, nr 1.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej*, Wydawnictwo „Mimex”, Wrocław 1993.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków 2006.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008a.
- Potocki A., *Kontrola jako instrument kształtowania zachowań organizacyjnych – opinie menedżerów*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 1, t. 2, UE, Kraków 2008b.
- Potocki A., *Wewnętrzna komunikacja werbalna w wybranych przedsiębiorstwach Małopolski w warunkach globalizacji*, [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.

Rakowska M., *Kompetencje menedżera sukcesu w dynamicznym otoczeniu*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, Sopot 2009.

Szwiec P., *Wpływ przywództwa na aktywność twórczą pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 3-4.

ACTIVE TRANSFER AS A MANAGER’S INSTRUMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION

Summary: A starting point in the considerations is to define a new role of managers in knowledge – based organizations. In the subsequent part of this paper the model of communication as a knowledge management instrument is presented. The significant part of the paper is devoted to the presentation of tests results on the active knowledge transfer in communication between managers and their employees.