

PRACE NAUKOWE

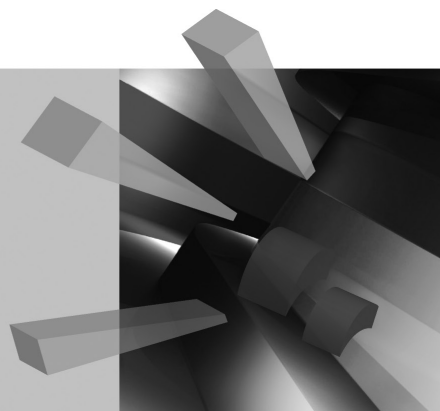
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|------------|----|
| Wstęp..... | 11 |
|------------|----|

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

| | |
|--|-----|
| Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji..... | 15 |
| Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się..... | 32 |
| Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci..... | 43 |
| Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji..... | 56 |
| Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej..... | 65 |
| Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego..... | 74 |
| Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy..... | 83 |
| Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne..... | 91 |
| Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa..... | 103 |
| Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się..... | 113 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych..... | 123 |
| Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się..... | 132 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej..... | 142 |
| Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym..... | 151 |

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

| | |
|---|-----|
| Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa..... | 165 |
| Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów..... | 175 |
| Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających..... | 184 |
| Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się..... | 193 |
| Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw..... | 203 |
| Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się..... | 213 |
| Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się..... | 224 |
| Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie..... | 233 |
| Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji..... | 245 |
| Jagoda Stompór-Świdarska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach..... | 252 |
| Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne..... | 261 |

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady..... | 277 |
| Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii..... | 287 |
| Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o. | 299 |
| Sylvia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech..... | 311 |
| Agnieszka Jędrysiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej..... | 321 |
| Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych..... | 329 |
| Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta..... | 340 |

| | |
|---|-----|
| Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa | 349 |
| Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej..... | 357 |
| Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się..... | 366 |
| Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych | 377 |
| Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań | 388 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji | 397 |
| Joanna Olkiewicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania | 411 |
| Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu..... | 421 |
| Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego | 432 |
| Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej..... | 441 |
| Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka)..... | 450 |
| Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku | 460 |
| Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek | 469 |

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

| | |
|---|----|
| Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning..... | 31 |
| Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas..... | 42 |
| Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network | 55 |

| | |
|--|-----|
| Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization | 64 |
| Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization | 73 |
| Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business | 82 |
| Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources | 90 |
| Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes | 102 |
| Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development | 112 |
| Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise | 122 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry..... | 131 |
| Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning..... | 141 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage | 150 |
| Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment..... | 162 |

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

| | |
|---|-----|
| Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process.. | 174 |
| Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning..... | 183 |
| Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective | 192 |
| Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning..... | 202 |
| Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning | 212 |
| Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning | 223 |
| Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization..... | 232 |
| Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company | 244 |
| Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization | 251 |
| Jagoda Stompór-Świdarska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations..... | 260 |

| | |
|---|-----|
| Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation | 273 |
|---|-----|

Part III. Organizational learning in management practice

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples | 286 |
| Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer | 298 |
| Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd..... | 310 |
| Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies | 320 |
| Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company | 328 |
| Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions.... | 339 |
| Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service | 348 |
| Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company | 356 |
| Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship | 365 |
| Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization | 376 |
| Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider | 387 |
| Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report | 396 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning | 410 |
| Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions | 420 |
| Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań..... | 431 |
| Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region | 440 |
| Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution..... | 449 |

| | |
|---|-----|
| Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company) | 459 |
| Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study..... | 468 |
| Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies | 479 |

Monika Stelmaszczyk

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

COACHING NARZĘDZIEM WSPOMAGAJĄCYM DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ UKRYTĄ W ORGANIZACJI

Streszczenie: Zamierzeniem autorki było pokazanie, że bycie coachem dla podwładnych może być stymulatorem dzielenia się wiedzą ukrytą w organizacji. Na wstępie przybliżono zjawisko wiedzy ukrytej, a dalej omówiono specyfikę transferu tej kategorii zasobu. Następnie podjęto próbę przedstawienia menedżera w roli coacha – osoby mogącej stosować coaching do pobudzania dzielenia się wiedzą ukrytą. Badanie ma charakter analizy przypadku.

Słowa kluczowe: wiedza ukryta (wiedza cicha), dzielenie się wiedzą, transfer wiedzy, coaching.

1. Wstęp

Współcześnie dostrzegany jest wyraźny wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w rozwoju przedsiębiorstw, w tym głównie zasobów wiedzy [Zarządzanie wiedzą... 2012, s. 23-24; Murawska 2008, s. 43-82; Zigan 2012, s. 77-94]. Uczenie się i tworzenie nowej wiedzy, rozpowszechnianie jej wśród pracowników jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej [Harris i in. 2013, s. 49-61].

Dzielenie się wiedzą stało się bardzo istotnym obszarem zainteresowań zarządzania strategicznego, szczególnie tam, gdzie wiedza traktowana jest jako strategiczny zasób organizacji. Dzielenie się nią postrzegać należy jako zjawisko dynamicznego procesu uczenia się. Mimo to wiele przedsiębiorstw napotyka trudności związane z jej transferem [Sharma, Singh, Neha 2012, s. 36-38]. W rzeczywistości nie jest łatwe dostarczenie wiedzy do miejsc, w których jest ona naprawdę przydatna, i do ludzi, którzy jej potrzebują. Wiedza poprzez skuteczny transfer powinna być rozpowszechniana w przedsiębiorstwie i docierać tam, gdzie może zostać właściwie wykorzystana. Zatem transfer wiedzy powinien być zjawiskiem ciągłym.

Transfer nieformalny uznawany jest za najskuteczniejszą formę przepływu wiedzy ukrytej, która jest niezwykle cenna dla przedsiębiorstwa. Dzielenie się nią cały czas nastrocza organizacjom poważnych trudności, dlatego rozpowszechnianie tej kategorii zasobu stanowi duże wyzwanie dla osób zarządzających. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy menedżer może wykorzystywać coaching jako narzędzie wspomagające dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji?

2. Transfer nieformalny formą przepływu wiedzy ukrytej

Od czasu, gdy M. Polanyi opublikował swe prace, koncepcja wiedzy ukrytej wykorzystana została w wielu badaniach, np. nad tworzeniem wiedzy w organizacjach [Nonaka, Takeuchi 1995], nad innowacyjnością i kluczowymi kompetencjami czy w zarządzaniu wiedzą [Davenport, Prusak 2000]. Duże zainteresowanie problematyką wiedzy ukrytej widoczne było również w latach 90. XX wieku, w wielu teoriach dotyczących epistemologicznych i ontologicznych aspektów tej koncepcji. Przykładowo, w teorii organizacyjnego uczenia się badaniu poddaje się to, jak wiedza ukryta wpływa na uczenie się zarówno poszczególnych pracowników, jak i całych organizacji. W teorii zasobowej podkreśla się i ceni brak możliwości imitowania wiedzy. Natomiast ekonomiści coraz częściej koncentrują swoją uwagę na efektywnych metodach kodyfikacji wiedzy ukrytej, ponieważ jej formalizacja oraz dzielenie się nią cały czas jest kwestią problematyczną.

Wiedza jawna powinna być postrzegana jedynie jako „wierzchołek góry lodowej”, natomiast fundament wszelkich działań stanowić powinna wiedza ukryta – trudna do dostrzeżenia i wyrażenia. Wiedza ta jest też niełatwa do sformalizowania, co sprawia, że trudno jest się nią dzielić z innymi. Poza tym wiedza ukryta jest silnie zakorzeniona w indywidualnym działaniu i doświadczeniu oraz w jednostkowych wartościach, ideałach i emocjach [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 25].

Według T.H. Devenporta i L. Prusaka transfer wiedzy składa się z transmisji (przesyłanie albo prezentowanie) oraz absorpcji (przyjęcie) [Davenport, Prusak 2000, s. 156]. Ich zdaniem nie można mówić o transferze, jeżeli wiedza została przesłana, lecz nie zaabsorbowana przez odbiorcę. Zatem żeby wystąpił kompletny proces transferu, musi wystąpić zarówno transmisja, jak i absorpcja.

Duża liczba menedżerów koncentruje się na wiedzy jawnej, tj. wiedzy sformalizowanej, uporządkowanej, łatwej do zakomunikowania, przedstawianej w sposób formalny za pomocą słów, znaków, liczb i symboli. Jej konstytutywną własnością jest łatwość transferu. Natomiast intuicyjna i nieartykułowana wiedza ukryta nie może być komunikowana i używana bez tego podmiotu. Ma wymiar indywidualny i jest zorientowana na działanie. Zatem transfer wiedzy ukrytej wymaga ścisłej interakcji podmiotów w dzieleniu się nią. Nie może być przekazywana za pomocą mechanizmów rynkowych, wymaga innych narzędzi transferu. Tradycyjnie dzielenie się wiedzą ukrytą następuje poprzez wspólne doświadczenia, np. układ mentor – protegowany. Małe zespoły i grupy robocze również mogą efektywnie dzielić się nią w ten sposób. Sytuacja diametralnie ulega zmianie w przypadku większych organizacji. Często wraz z ich wzrostem ten sposób transferu okazuje się coraz bardziej nieefektywny.

W obrębie transferu wiedzy ukrytej można wskazać kilka rodzajów narzędzi, których wykorzystanie wspomaga i zachęca pracowników do dzielenia się nią. Usprawniają one dotarcie do źródeł wiedzy i ułatwiają jej przepływ. Wśród rozwiązań wspomagających znajdują się: szkolenia wewnętrzne, programy dzielenia się

dobrymi praktykami, wideokonferencje, telekonferencje, targi wiedzy, forum, listy dyskusyjne, chat, brokerzy wiedzy, jak również programy mentorskie oraz coaching [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 153].

Reasumując, organizacja powinna zadbać o stworzenie dogodnych warunków do dzielenia się wiedzą ukrytą oraz rozpowszechniania jej bez ograniczeń [Mládková 2012, s. 107-110]. Powinna bazować na dostępnych narzędziach i instrumentach, badając równocześnie ich skuteczność. Jednym z takich instrumentów jest coaching. Jeżeli mógłby być wykorzystywany przez menedżera względem podwładnych, identyfikacja źródeł wiedzy ukrytej byłaby łatwiejsza.

3. Coach – menedżer osobą wspierającą dzielenie się wiedzą w organizacji

Czy menedżer może być coachem dla swojego podwładnego? Według International Coach Federation (ICF) coaching rozumieć należy jako partnerstwo z klientem, którego fundament stanowi kreatywny, pobudzający do myślenia proces nakierowany na maksymalizację zawodowego i osobistego potencjału klienta [www.coachfederation.org; Kreyenberg 2010, s. 9-12; Law, Ireland, Hussain 2010, s. 11-27; Wilson 2010, s. 14-25]. Można by wnioskować, że skoro coaching bazuje na niehierarchicznej, partnerskiej relacji, natomiast coach nie może stosować metod nacisku, to hierarchia i współzależność między menedżerem i pracownikiem wyklucza stawianie przełożonego w roli coacha. Z drugiej zaś strony z badań przeprowadzanych od kilku lat przez Coaching Center wynika, że zdecydowana większość menedżerów traktuje coaching jako naturalny element swojego warsztatu [Berłowski 2012, s. 13]. Są coachami dla swoich podwładnych. Pamiętać jednak należy, że menedżer musi dbać o wyniki organizacji, a profesjonalny coaching wyklucza sytuacje, w których coach ma własny pomysł na realizację celu stojącego przed coachee. Tak więc niezbędne są odpowiednie szkolenia i edukacja w tym zakresie. Przede wszystkim profesjonalny coach, obejmujący jednocześnie stanowisko menedżera, będzie wykorzystywał swoje umiejętności również w relacjach z podwładnymi.

Poddane analizie przedsiębiorstwo jest organizacją świadczącą usługi doradcze w zakresie doradztwa biznesowego, podatkowego i audytowego. Jego misją jest zdobycie pozycji wiodącej firmy w zakresie świadczenia profesjonalnych usług i rozwiązywania problemów biznesu dla klientów działających na rynkach lokalnych, regionalnych, jak również globalnych. Pracownicy funkcjonują w zespołach projektowych w obrębie każdego z trzech działów: audytorskiego, prawnopodatkowego oraz doradczego. Zespoły tworzone są również pomiędzy działami w celu najlepszego wykorzystania posiadanego potencjału wiedzy. W przedsiębiorstwie utworzono także zespoły wspomagające, tj. IT i HR oraz Service Delivery Center.

Kierownicy każdego z działów zgodni są co do tego, że dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji wymaga interakcji jej uczestników w procesach wewnętrznego

przekazu informacji. Podkreślają, że jeżeli dzielenie się będzie zgodne z kooperatywnym zasięgiem informacji lub naturalnym, międzyludzkim informowaniem, to w tym kontekście stosowanie coachingu będzie usprawniać transfer wiedzy ukrytej. Występując w roli coacha, pełnią funkcję badaczy, których celem nadrzędnym jest gromadzenie informacji na temat procesów transferu. Transfer ten wymaga bardzo szczególnego, a także ostrożnego podejścia. Wynika to z faktu, że uczestnicy badanej organizacji często nie chcą się dzielić swoimi zasobami, niekiedy nawet nie potrafią tego robić. Kierownicy poszczególnych działów, stosując elementy coachingu, koncentrują się nie na wymuszaniu, lecz na stymulowaniu transferu wiedzy ukrytej. Nie starają się zarządzać tym procesem, lecz pobudzać go, kształtować, co w znaczącym stopniu wpływa na stopień transmisji oraz absorpcji.

Sytuacją sprzyjającą wykorzystaniu elementów coachingu do dzielenia się tą kategorią wiedzy jest praca w grupach projektowych. Wykonanie konkretnego projektu, którego realizacja ma ściśle określone ramy czasowe, wymaga często specjalistycznej wiedzy, której nie posiada żaden z członków określonego zespołu. Wówczas menedżer występujący również w roli coacha, posiadający zgromadzone wcześniej informacje na temat źródeł pożądanej wiedzy ukrytej, podejmuje decyzję o wzbogaceniu tegoż zespołu o dodatkową osobę. Zatem w niektórych częściach organizacji pracownicy dołączają do projektów trwających przez określony czas. Następnie przechodzą do kolejnego projektu, w którym uczestniczą pod kierunkiem innej osoby.

Organizacja pracy w grupach projektowych wymaga od menedżera identyfikacji źródeł wiedzy ukrytej w badanym przedsiębiorstwie. Realizacja tego zadania oraz stymulowanie transferu wiedzy ukrytej następuje podczas zaobserwowanego łączenia elementów coachingu z tradycyjnymi rozmowami rozwojowymi, które odbywają się trzy razy w roku. Pierwsza rozmowa tego typu przeprowadzana jest podczas wytyczania celów rozwojowych dla pracownika, druga – podczas przeglądu śródrocznego, natomiast trzecia – w trakcie podsumowania całego roku. Podczas rozmów rozwojowych kierownicy poszczególnych działów odpowiedzialni za rozwój swoich pracowników wskazują na zalety płynące z dzielenia się wiedzą ukrytą. Słuchając wypowiedzi podwładnych, starają się identyfikować jej źródła. Dążą do precyzyjnego określenia rodzaju i miejsca brakującej wiedzy, ustalając przy tym pożądany kierunek transferu. Zadając pytania w miejsce rad i dyrektyw, podpytując o nowe rozwiązania, starają się wskazywać potrzebę dzielenia się wiedzą ukrytą. Stosując język wartości, motywują do podejmowania inicjatyw w tym zakresie.

4. Zakończenie

W sprzyjających okolicznościach menedżer może być coachem dla swojego podwładnego oraz może wykorzystywać coaching do stymulowania transferu wiedzy ukrytej. W tym kontekście celem wiodącym jego działań będzie gromadzenie informacji na temat procesów transferu tej kategorii wiedzy. Podczas wykonywania co-

dziennych obowiązków będzie mógł podejmować próby identyfikacji źródeł pożądanej wiedzy ukrytej, określać, kto jej potrzebuje oraz delikatnie kształtować jej transfer.

Pamiętać jednak należy, że coaching może być budujący lub niszczący w odniesieniu do dzielenia się wiedzą ukrytą. Zależy to przede wszystkim od jakości szkoleń, które powinien odbyć menedżer, oraz edukacji w tym zakresie. Płytką wiedzą i brak praktycznych umiejętności przeszkadzają w doborze odpowiednich metod. Najwięcej problemów sprawia nabycie umiejętności współtworzenia na bazie partnerskich relacji, ponieważ większość organizacji podporządkowana jest hierarchii i wynikającej z niej współzależności między menedżerem a podwładnym. Nabycie tych umiejętności trwa miesiącami lub latami. To przede wszystkim profesjonalny coach, posiadający umiejętność słuchania bez doradzania, umiejący powstrzymać się od sugerowania gotowych rozwiązań, inspirujący podwładnego do samodzielnego ich poszukiwania, może należycie wykorzystywać swoje umiejętności coachingowe w relacjach z podwładnymi do stymulowania transferu wiedzy ukrytej. W pozostałych przypadkach menedżer może być coachem dla podwładnych, jednak nie stosując profesjonalnego coachingu, tylko wybrane elementy coachingowego stylu zarządzania.

Jak wynika z powyższych rozważań, zastosowanie typowego coachingu w analizowanym przedsiębiorstwie w celu zachęcania do dzielenia się wiedzą podczas przeprowadzanych rozmów rozwojowych nie jest niemożliwe. Rozmowy te przeprowadza menedżer odpowiedzialny za rozwój pracownika, który występuje jednocześnie w roli coacha. Są to więc rozmowy dotyczące z góry ustalonych tematów, mimo że pracownik ma możliwość poruszania kwestii dla niego istotnych. Oczywiście w centrum zainteresowania stawiane są kwestie związane z rozwojem zawodowym pracownika i jego pytania, jednak po uprzednim ustaleniu celów tego rozwoju, przeglądzie śródrocznym czy podsumowaniu całego roku. Menedżer odpowiedzialny za rozwój zawodowy pracownika w badanym przedsiębiorstwie kreuje, pobudza dzielenie się wiedzą ukrytą między pracownikami podczas tradycyjnych rozmów rozwojowych. Nie można ich niestety utożsamiać z typowym coachingiem. Jednak wykorzystywanie przez niego pewnych elementów coachingu odbywa się poprzez: a) słuchanie pracownika tak, aby poznać jego obawy i przekonania w związku z dzieleniem się wiedzą w przedsiębiorstwie; b) zadawanie użytecznych pytań, zamiast rad i dyrektyw; c) motywowanie do dzielenia się wiedzą poprzez wykorzystanie języka wartości; d) pomaganie w poszukiwaniu nowych perspektyw na trudne wyzwania, np. poprzez dopytywanie o rozwiązania i pomysły; e) pomaganie w poszerzaniu wiedzy poprzez jej transfer.

Reasumując, w badanym przedsiębiorstwie coaching stosowany jest przez przełożonych w celu zachęcania do dzielenia się wiedzą m.in. w grupach projektowych, a pewne jego elementy wykorzystywane są podczas przeprowadzania rozmów rozwojowych z pracownikami. Charakter wykonywanej pracy oraz kultura organizacyjna ukierunkowana na permanentny rozwój ułatwiają menedżerom – coachom

wykorzystanie go jako narzędzia wspomagającego dzielenie się wiedzą ukrytą w tej organizacji. Zastosowanie coachingu w tym względzie jest wskazane, ponieważ klasyczne zarządzanie poprzez wydawanie poleceń i kontrolę tylko wzmacnia niechęć pracowników do dzielenia się swoimi zasobami. Mówienie im, co mają robić, staje się coraz mniej efektywne. Niewątpliwie coaching uznać należy za narzędzie wspomagające dzielenie się wiedzą ukrytą w tym przedsiębiorstwie.

Literatura

- Berłowski P., *Menedżer coachem czy tylko szefem? Metody i techniki coachingowe stosowane przez menedżerów wobec podwładnych*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 12(273).
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Harris R., McAdam R., McCausland I., Reid R., *Knowledge management as a source of innovation and competitive advantage for SMEs in peripheral regions*, „International Journal of Entrepreneurship & Innovation” 2013, Vol. 14.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Kreyenberg J., *Coaching, czyli wspieranie rozwoju pracowników*, BC.edu, Warszawa 2010.
- Law L., Ireland S., Hussain Z., *Psychologia coachingu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Mládková L., *Sharing tacit knowledge within organizations: evidence from the Czech Republic*, „Global Journal of Business Research” 2012, Vol. 6.
- Murawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford 1995.
- Sharma B.P., Singh M.D., Neha, *Knowledge Sharing Barriers: An Approach of Interpretive Structural Modeling*, „IUP Journal of Knowledge Management” 2012, Vol. 10.
- Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Wilson C., *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010.
www.coachfederation.org.
- Zigan Z., *A contingency approach to the strategic management of intangible resources*, „Journal of General Management” 2012, Vol. 38.

COACHING AS A TOOL SUPPORTING SHARING OF TACIT KNOWLEDGE IN AN ORGANIZATION

Summary: The aim of the author is to prove the thesis that being a coach to subordinates is not only possible, but it constitutes a stimulator for sharing tacit knowledge in an organization. At first, the notion of tacit knowledge, and further the specificity of transfer of this category of resources, was introduced. Next, an attempt was made to present a manager as a coach – the person who applies coaching for stimulating sharing of tacit knowledge. The paper is a case study.

Keywords: tacit knowledge, sharing of knowledge, transfer of knowledge, coaching.