Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2017, t. 74, nr 3

Renata Winkler

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Zachowań Organizacyjnych
e-mail: renata.winkler@uek.krakow.pl
tel. 12 293 51 79

Zarządzanie wiedzą w zespole projektowym – wybrane zagadnienia*

Nowy paradygmat zarządzania obraca się wokół pracy zespołowej i ciągłego uczenia się w ramach posiadanego doświadczenia na podstawie analizy błędów i realizacji projektów [Grudzewski i Hejduk 2011: 110].

Streszczenie. *Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach wysokiej niepewności. Zakres i dynamika opisywanych w literaturze przedmiotu przeobrażeń współczesnego otoczenia organizacji sprawiły, że wiedzy nadano status strategicznego zasobu, którego kontrolowanie odgrywa kluczową rolę w budowaniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej organizacji, a zespoły projektowe uznano za ważny element strategii prowadzenia działalności w silnie konkurencyjnych warunkach. Celem niniejszego artykułu jest omówienie wybranych kwestii wiążących się z praktyką zarządzania wiedzą w zespole projektowym, takich jak: typowe problemy inicjatyw zarządzania wiedzą, powszechne praktyki, do których często sprowadza się zarządzania wiedzą na poziomie zespołu, uwarunkowania skuteczności form działań o istotnym znaczeniu dla dzielenia się wiedzą. Prezentowane rozważania oparto zarówno na studiach literaturowych, jak również na własnych doświadczeniach związanych ze współpracą w zespołach projektowych i wynikach badań własnych prowadzonych wśród członków tego typu zespołów w latach 2012 i 2013.*

Słowa kluczowe: *zarządzanie wiedzą, zespół, zespół projektowy*

Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach wysokiej niepewności. Ich przetrwanie zależy od tego, czy są w stanie sprostać zachodzącym w otoczeniu

* Artykuł został sfinansowany ze środków na utrzymanie potencjału badawczego Katedry Zachowań Organizacyjnych za rok 2016.

zmianom i dostosować się do nich. Zakres i dynamika opisywanych w literaturze przedmiotu przeobrażeń[1] współczesnego otoczenia organizacji sprawiły, że prócz maksymalizowania „użyteczności" posiadanych zasobów i optymalizowania dynamiki ludzkich zachowań koniecznością stało się rozwijanie przez organizacje nowych modeli myślenia, promowanie i modelowanie pożądanego kształtu kultury organizacyjnej, koncentracja na procesie uczenia się oraz ustawiczne korygowanie przedsięwziętych założeń i planów [Anderson i Ackerman-Anderson 2001: 121-129]. Wiedzy nadano status strategicznego zasobu, którego kontrolowanie odgrywa kluczową rolę w budowaniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej organizacji, a zespoły projektowe uznano za ważny element strategii prowadzenia działalności w silnie konkurencyjnych warunkach[2].

Celem niniejszego artykułu jest omówienie wybranych kwestii związanych z praktyką zarządzania wiedzą (ZW) w zespole projektowym – o ile bowiem w literaturze przedmiotu szeroko analizowane są kwestie dotyczące zespołu czy zarządzania wiedzą, o tyle publikacji bezpośrednio poświęconych zarządzaniu wiedzą w zespole projektowym jest stosunkowo niewiele[3]. Dlatego w niniejszym artykule skupiono się na trzech kwestiach: typowych problemach inicjatyw ZW, powszechnych praktykach, do których często sprowadza się ZW na poziomie zespołu, oraz uwarunkowaniach skuteczności działań o istotnym znaczeniu dla dzielenia się wiedzą. Prowadzone rozważania oparto zarówno na studiach literaturowych, jak i na własnych doświadczeniach związanych ze współpracą w zespołach projektowych[4] oraz wynikach badań prowadzonych wśród członków tego typu zespołów[5].

---

[1] Związanych z przeobrażeniami demograficznymi populacji, umiędzynarodawianiem działalności gospodarczej, wzrostem konkurencji, postępem w technice (szczególnie w technologiach informatycznych), skracaniem się cyklu życia produktów czy wstrząsami w gospodarce światowej.

[2] Przede wszystkim z uwagi na stopień złożoności wyznaczanych przez organizację do realizacji zadań, które nie tylko pozostają niemożliwe do zrealizowania w działaniach indywidualnych, ale też niejednokrotnie z uwagi na swój doraźny i niestandardowy charakter tworzą wyłącznie „tymczasowe" (i „nierytmiczne") zapotrzebowanie na określony wkład pracy.

[3] Zgodnie z zestawieniami Google Scholar, chociaż w okresie od 2002 do 2015 r. liczba publikacji związanych z terminem „Team" wynosi 60 800, z terminem „Teams" – 30 100, z terminem „Project Team" – 3700, z terminem „Project Teams" – 1680, z terminem „Knowledge Management" – 25 300, to liczba publikacji odnoszących się do kwestii „Knowledge Management in Project Team" oraz „Knowledge Management in Project Teams" we wskazanym okresie ogranicza się kolejno do 6 i 8 bezpośrednio poświęconych temu zagadnieniu pozycji.

[4] Autorka uczestniczyła w pracach zespołów projektowych realizujących zadania w ramach projektu systemowego „Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej", realizowanego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów (priorytet V, działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1.): w 2014 r. (w ramach działań związanych z zadaniem: „Wdrożenie usprawnień w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej z klientem wewnętrznym i zewnętrznym), w 2015 r. (w ramach działań związanych z tworzeniem i udostępnieniem bazy wiedzy).

[5] Badania przeprowadzane w 2012 i 2013 r. [por. Winkler 2013; Winkler i Chmielecki 2015: 87-99] w międzynarodowych zespołach projektowych.

1. Zarządzanie wiedzą

Pojęcie „zarządzanie wiedzą" (ZW) można uznać za złożone interpretacyjnie. Nie istnieje bowiem taki sposób rozpatrywania pojęcia ZW, które byłoby ogólnie akceptowane zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. ZW bywa postrzegane zarówno jako odnosząca się do całokształtu działania organizacji metafora [Jemielniak 2011: 24], jak i jako interdyscyplinarny model biznesowy [Iwan 2012: 45], ale również odnoszone jest do zespołu procesów pozwalających tworzyć, przekształcać i wykorzystywać wiedzę do realizacji celów organizacji [Grudzewski i Hejduk 2005]. Gilbert Probst [Probst, Raub i Romhardt 2004] uznaje ZW za sumę wszystkich inicjatyw i narzędzi, które wspierają procesy: lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia się i rozpowszechniania[6], mierzenia i definiowania odpowiednich zasobów wiedzy w firmie. Donald Hislop [2009: 59], dokonując krytycznej analizy pojęcia ZW, podkreśla, że stanowi ono swego rodzaju ogólny termin („wytrych"), mieszczący w sobie wszystko to, co można odnieść (czy to w sposób pośredni, czy bezpośredni) do działań powiązanych z dysponowaniem (gospodarowaniem) wiedzą pracowników danej organizacji. Wiedza (niezależnie od tego, jak będziemy próbować ją definiować[7]) nie ma bowiem charakteru bezosobowego. Jej nośnikiem i ostatecznym dysponentem są wyłącznie ludzie i jest ona – jako „przynależna" człowiekowi – unikatowa. Wiedza wiąże się ze zdolnością do wykorzystywania informacji, uczenia się i zdobywania doświadczenia w interpretowaniu informacji oraz określaniu, jakie informacje są potrzebne i jaka jest ich przydatność przy podejmowaniu określonej decyzji. ZW to zatem nie tylko narzędzia, techniki czy praktyki zarządzania. Na tyle trudno jednak wydzielić elementy organizacyjnej rzeczywistości, które można by określić jako „nienasycone w jakimś stopniu wiedzą", że według Mieczysława Morawskiego [2006] „zarządzanie zasobami wiedzy" w obrębie organizacji musi mieć charakter systemowy. Bernard Beliczyński, Czesław Mesjasz i Adam Stabryła [2009: 198] zaliczają zaś zbiory wiedzy – oprócz sieci relacji, sposobów transferu wiedzy, systemów i sieci informatycznych, kultury organizacji i systemów semantycznych – do uniwersalnych elementów „systemu zarządzania wiedzą". Z uwagi na to, że w wielu organizacjach istotnym problemem jest „uciekanie wiedzy", a także na dużą zmienność wyzwań, jakim muszą sprostać organizacje (w wielu przypadkach ważniejsze od usprawniania działań staje się ustalanie, czy są one słuszne), warto odwołać się do sposobu, w jaki zarządzanie wiedzą zostało ujęte przez Dariusza P. Kruka. Zdaniem tego autora [Kruk 2015: 65] sprowadza się ono do realizacji wszelkich działań, które mają sprawić, by różnica między posiadaną wiedzą a wiedzą potrzebną do podjęcia odpowiedniej decyzji była jak najmniejsza.

[6] Procesy te autor ten uznaje za kluczowe wymiary zarządzania wiedzą.

[7] Jako stan umysłu, obiekt, proces, zespół warunków dostępu do informacji czy też zdolność.

W kontekście powyższego zarysu sposobów ujmowania ZW interesujący wydaje się wniosek, jaki w świetle przeprowadzonych analiz klasycznych definicji zarządzania wiedzą sformułowali Karol Olejniczak, Jakub Rok i Adam Płoszaj [2012: 94]. Zdaniem tych autorów w literaturze przedmiotu dominuje ujmowanie ZW jako procesu[8]. Procesu niejednokrotnie obejmującego wiele faz (faz „cyklu ZW")[9]. Tym, co łączy te fazy („podprocesy"), jest to, że nie mogą być one realizowane (dokonywane) bez udziału ludzi i wymagają realizacji aktów komunikacyjnych pomiędzy nimi. Jednym z bardziej rozpowszechnionych jest model sześciu[10] kluczowych procesów zarządzania wiedzą Gilberta Probsta, Steffena Rauba i Kaia Romhardta, w którym wyróżnia się następujące etapy (rys. 1):

– lokalizowanie (identyfikacja wiedzy) – określanie źródeł wiedzy tak w organizacji, jak i w jej otoczeniu wraz z oceną zawartości tych źródeł (tj. znaczenia możliwej do pozyskania z nich wiedzy dla potrzeb organizacji związanych z zaspokojeniem potrzeb informacyjnych i niwelowaniem luk kompetencyjnych);

– pozyskiwanie (zdobywanie wiedzy) – tj. przejmowanie określonego zasobu wiedzy (m.in. od klientów, dostawców, interesariuszy, kooperantów), pozwalające zaspokoić potrzeby informacyjne i luki kompetencyjne;

– rozwijanie wiedzy – czyli tworzenie (kreowanie) nowej wiedzy w organizacji.

– dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie – tj. udostępnianie (przekazywanie) wiedzy wszystkim pracownikom, którzy potrzebują jej do wykonywania swoich zadań w organizacji;

– wykorzystywanie wiedzy – tj. użycie wiedzy w działaniu;

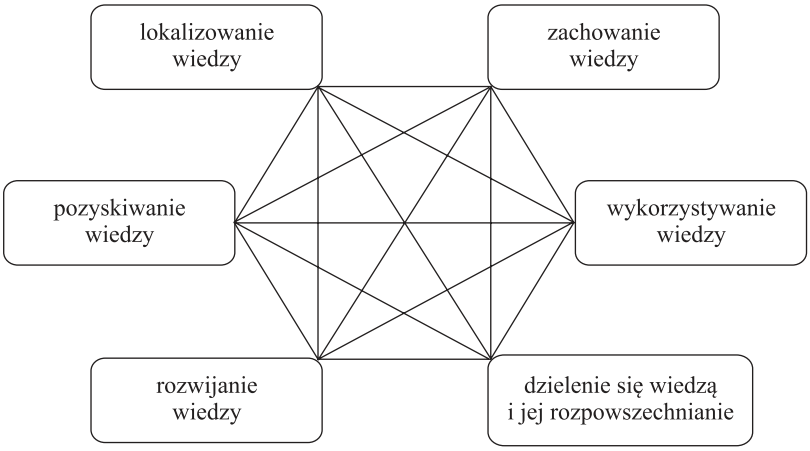
– zachowanie (ochrona wiedzy) – czyli „zatrzymanie" wiedzy w organizacji, by umożliwić jej przyszłe wykorzystanie w razie potrzeby (tworzenie „pamięci" organizacyjnej) [Klincewicz 2012: 80].

Przy czym w części publikacji z zakresu zarządzania za centralny (osiowy) proces ZW uznawany jest proces transferu wiedzy [por. Kumar i Ganesh 2009: 161], który jedynie w szczególnych przypadkach można pojmować jako prostą „relokację" („przekazanie") zasobu, jakim jest wiedza. W odniesieniu do wskaza-

[8] Olejniczak, Rok i Płoszaj w swoich analizach za szczególnie interesujący uznali zintegrowany cykl zarządzania wiedzą autorstwa Kimiza Dalkira [2013: 43], w którym jego autor sprowadza cykl zarządzania wiedzą do zaledwie trzech faz (dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania, pozyskiwania i/lub tworzenia wiedzy oraz przyswajania i aplikacji wiedzy), akcentując przy tym nie tylko znaczenie oceny (nowości i wartości) zasobu wiedzy, ale też kwestię jego „kontekstualizacji". Pierwszoplanową rolę kontekstu informacyjno-społecznego dla aktywności ukierunkowanych na tworzenie i integrowanie wiedzy podkreślają też Katarzyna Bratnicka i Monika Kulikowska-Pawlak [2014: 151].

[9] Przykładowo: wyszukiwania, pozyskiwania, generowania, kodyfikacji, porządkowania, przetwarzania, magazynowania (zachowywania), dzielenia, upowszechniania, stosowania.

[10] Aczkolwiek Ram M. Singh i Meenakshi Gupta [2014: 789] ograniczają liczbę procesów do trzech: kreowania wiedzy, dzielenia się wiedzą i zachowywania wiedzy.



Rysunek 1. Kluczowe procesy zarządzania wiedzą

Źródło: Probst, Raub i Romhardt 2002: 42.

nych procesów pozyskiwania, przechowywania, rozpowszechniania, rozwijania, wykorzystywania i generowania wiedzy proces transferu wiedzy jest uznawany zarówno za osiowy „dla", jak i nierozerwalnie powiązany „z" – ponieważ oprócz aspektu przekazania obejmuje aspekt translacji (przetłumaczenia) i transformacji (przekształcenia) transferowanego zasobu wiedzy [Winkler 2014: 137]. Przyjmuje się również, że jego realizacja stanowi istotę kreowania nowej wiedzy i maksymalizowania wartości wiedzy [Kang, Rhee i Kang 2010: 8156]. Niniejsze rozważania będą prowadzone według takiego właśnie założenia.

2. Zespoły projektowe

Zespołem można określić taką grupę pracowników, której członkowie posiadają wspólny cel, w którego realizację pozostają zaangażowani (i za którego osiągnięcie wspólnie ponoszą odpowiedzialność), oraz której skład ustalany jest z uwagi na przyjęty do realizacji (a zarazem uzasadniający istnienie tej grupy) cel, przy czym kompetencje i umiejętności jej członków powinny pozostawać względem siebie komplementarne [Griffin i Moorhead 2011: 268-269]. Odnosząc się do kwestii różnic między pojęciem „grupa" a pojęciem „zespół" (każdy zespół jest grupą, ale nie każda grupa jest zespołem), wskazuje się, że elementem, który wyraźnie różnicuje obie kategorie, jest rodzaj wykształconych więzi między członkami grupy tworzącej zespół. W zespole każdy powinien chcieć pracować z każdym, odpowiedni poziom integracji ludzi tworzących zespół ma oznaczać wykształcenie lojalności członków zespołu względem siebie i istnienie wzajem-

nego zaufania w sieciach relacji. Zarówno zaufanie, jak i zwartą sieć powiązań międzyludzkich uznaje się za niezbędne elementy rozwijania kapitału społecznego [Lipnack i Stamps 1999: 15]. Za optymalną uznaje się sytuację, w której posiadający autonomię zespół czynnie reguluje kierunek swoich działań, a zatem jest samozarządzający i samosterujący.

W sytuacji gdy zespół powołany zostaje do realizacji odrębnego i unikalnego (jednokrotnego) przedsięwzięcia[11] realizowanego w obrębie pewnej organizacji zgodnie z wcześniej określonymi wymaganiami, mamy do czynienia z „zespołem projektowym". Cel powołania zespołu nie tylko ukierunkowuje działania tego zespołu, ale też wyznacza horyzont czasowy trwania zespołu (zespoły projektowe działają w trybie „okresowym"[12], zależnym od poziomu złożoności projektu przyjętego do realizacji). Specyfika przyjętego do realizacji przedsięwzięcia sprawia, że zespoły te mogą pracować w jednym miejscu i czasie („ten sam czas, to samo miejsce"), pozostawać rozproszone przestrzennie („ten sam czas, inne miejsce"), jak też asynchronicznie realizować zadania wynikające z przyjętego przez zespół celu („to samo miejsce, inny czas" albo „inny czas, inne miejsce") (rys. 2).

Z tego względu dla potrzeb komunikacji zespoły projektowe w dużej mierze wykorzystują różne narzędzia teleinformatyczne. Powszechnie przyjętą praktyką jest też to, że w prace zespołu nad projektem część osób włącza się jedynie na określonym etapie prac (np. na zlecenie). Na tej podstawie zespoły projektowe można często określić nie tylko mianem interdyscyplinarnych, ale też zróżnicowanych kulturowo[13]. Chociaż zakłada się, że grupa osób tworzących zespół nie powinna być zbyt liczna, to zespoły projektowe mogą liczyć kilka (od 3 do 9), kilkanaście, a zdarza się, że i kilkadziesiąt lub nawet kilkaset osób.

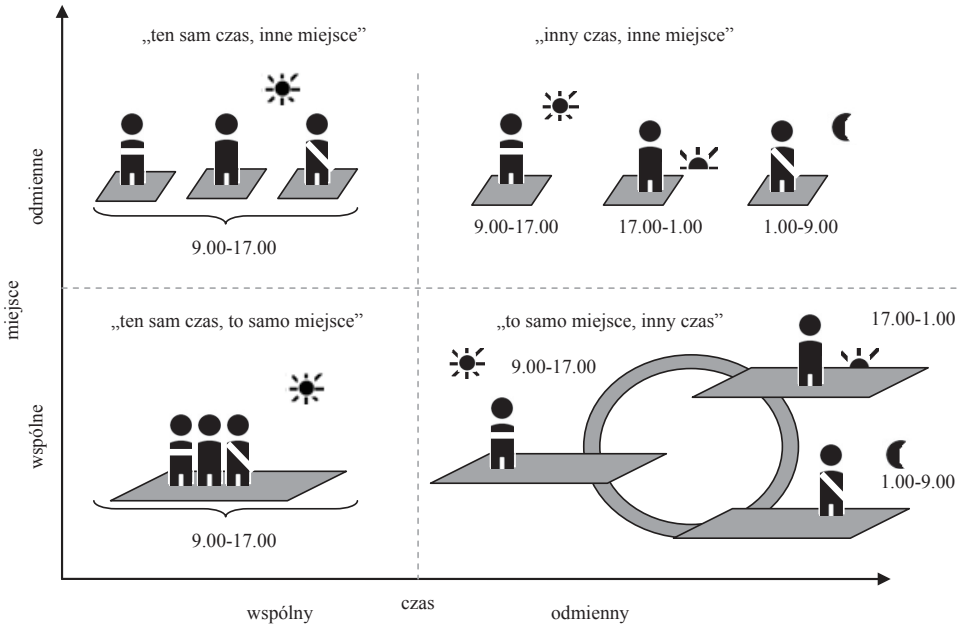
Sprawność działania zespołu w praktyce w istotnym stopniu zależy od składu zespołu („jakości" i potencjału tworzących go osób) i tego, jak członkowie zespołu ze sobą funkcjonują i kooperują. Charakter pracy w zespole projektowym wymaga systemu przekazywania informacji opartego na wzajemności i powszechności informacji oraz integrowania celów indywidualnych z grupowymi[14]. Na projekty składa się bowiem sekwencja niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań mających wspólny cel. Przy realizacji projektów wiele rzeczy jest niepewnych, co przy określonych terminach powoduje napięcia i konflikty. Cenione u członków zespołu, podobnie jak u pracowników wiedzy, są: posiadana wiedza (z zakresu treści zadań do wykonania i kompetencji z nimi związanych),

[11] To znaczy przedsięwzięcia, które różni się od działań rutynowych realizowanych w ramach tej organizacji.

[12] To znaczy zostają rozwiązane wraz z ukończeniem projektu.

[13] Do zespołu projektowego rekrutowane są często osoby posiadające nie tylko odmienne wykształcenie i doświadczenia zawodowe, ale i odmienne pochodzenie kulturowe/narodowe.

[14] Z doświadczeń własnych autorki wynika, że zaburzenia, nieścisłości i opóźnienia komunikacyjne nie pozostaja bez wpływu na jakość pracy w zespole.



Rysunek 2. Schematyczne ujęcie typów zespołów projektowych
z uwagi na spójność/rozdzielność czasu i miejsca pracy członków zespołu

Źródło: opracowanie własne.

doświadczenie, profesjonalizm, samodzielność, odpowiedzialność, orientacja na działanie, kreatywność, krytyczne myślenie, orientacja na klientów, umiejętności interpersonalne, umiejętność pracy w zespole oraz kompetencje komunikacyjne. Z kolei w przypadku menedżerów projektów także zdolność do wywierania wpływu, umiejętność inspirowania innych, bycie niezawodnym/słownym, pasja, zaangażowanie, determinacja, wytrwałość, bycie zdolnym do dokonywania obiektywnej oceny, inteligencja, bycie odpowiedzialnym oraz wzbudzanie zaufania [Winkler 2013: 475-478]. Duże znaczenie ma także realizacja działań umożliwiających osiągnięcie adekwatnego poziomu integracji grupy osób zaangażowanych do zespołu i ukierunkowywanie wspólnego wysiłku na koordynowanie posiadanych przez grupę zasobów w dążeniu do realizacji wspólnego celu.

3. Zarządzanie wiedzą i zespoły – teoria i praktyka

Analizując typowe problemy inicjatyw zarządzania wiedzą, Krzysztof Klincewicz [2012: 447] przytacza opracowany przez Laurence'a Prusaka (jednego

z współtwórców koncepcji zarządzania wiedzą i doświadczonego praktyka) oraz Liama Faheya wykaz fundamentalnych błędów („grzechów śmiertelnych") zarządzania wiedzą. Na pierwszym miejscu znajduje się niezrozumienie, że zasadniczym celem zarządzania wiedzą jest dzielenie się nią. W wykazie tym miejsce znalazły również:

– skupianie się na zasobach wiedzy zamiast na „przepływach" tych zasobów, a tym samym koncentrowanie w praktyce wysiłku na kodyfikacji (czasochłonnym „spisywaniu") zamiast na personalizacji oraz na archiwizacji zamiast na dzieleniu się wiedzą i jej wykorzystywaniu;

– lekceważenie wiedzy cichej;

– koncentrowanie się na przeszłości, a nie na przyszłości – podczas gdy posiadane doświadczenia (i wypracowane na ich podstawie rozwiązania) nie zawsze pozwalają określić, co należy robić w nowych sytuacjach,

– zastąpienie kontaktów międzyludzkich technologiami informatycznymi.

W praktyce w działania związane z analizowaniem, magazynowaniem oraz pozyskiwaniem wiedzy organizacje angażują ogromne fundusze[15] [Holste i Fields 2010: 128]. Warto sobie jednak uzmysłowić, że to analizowanie, magazynowanie i pozyskiwanie odnosi się zasadniczo do dostarczania, gromadzenia i porządkowania przede wszystkim wiedzy jawnej, a nie cichej, i to w sytuacji gdy wiedza cicha – czyli ta, która odnosi się do tego, co człowiek wie i potrafi zastosować, a nie jest w stanie wyrazić w postaci słów, i która jako taka jest nie tylko wysoce spersonalizowana i specyficzno-kontekstowa, ale też trudna do sformalizowania i przekazania – ma fundamentalne, krytyczne znaczenie dla zespołu (a przez to dla organizacji). Warto również podkreślić, że po pierwsze, dostęp do tego rodzaju wiedzy w istotnym stopniu zależy od indywidualnych decyzji dysponenta tej wiedzy, na które wpływ ma charakter relacji łączącej dysponenta z osobą, której potencjalnie ma/może ten rodzaj wiedzy zostać udostępniony [Holste i Fields 2010: 128]. Po drugie, transfer ten wymaga kontaktów twarzą w twarz. Po trzecie, transfer wiedzy cichej między ludźmi jest powolny (czasochłonny i żmudny) oraz kosztowny, a jej nabywanie wymaga specyficznych umiejętności uczenia się [Boiral 2002: 296].

W praktyce[16] zarządzanie wiedzą na poziomie zespołu sprowadza się dość często do: 1) zarządzania dokumentacją realizowanych projektów, 2) obrad (organizacji różnych form spotkań członków zespołu), 3) tworzenia repozytoriów wiedzy[17], 4) szkoleń.

---

[15] Standardowo do tego typu działań zalicza się sesje *lesson learned* i realizację *knowledge project*.

[16] Tak wynika z doświadczeń własnych autorki oraz wiedzy na temat funkcjonowania zespołów, z których rekrutowani byli respondenci w ramach prowadzonych badań.

[17] Oraz zapewnieniu zespołowi, który rozpoczyna realizację danego projektu, możliwości korzystania z takich repozytoriów.

Ad 1. W zależności od przyjętego standardu zarządzania projektami w trakcie realizacji projektu powstają różnego rodzaju dokumenty (harmonogramy, dokumenty robocze, raporty, zalecenia, komunikaty, plany, rejestry).

Ad 2. Spotkania członków zespołu organizowane są na potrzeby realizacji szerokiego zakresu celów (m.in. służą wymianie informacji/opinii/doświadczeń, uzgadnianiu poglądów, omawianiu problemów, przeprowadzaniu konsultacji lub podejmowaniu decyzji). Najczęściej w zespołach przyjmują formę odpraw (spotkań o typowo roboczym charakterze, stosunkowo krótkich, organizowanych regularnie) lub zebrań[18] (specyficznym i dość powszechnie stosowanym w zespołach projektowych rodzajem zebrań są sesje *lesson learned*), a w przypadku bardziej licznych zespołów również konferencji (tj. spotkań pełniących rolę forum dyskusyjnego, które przy rozproszeniu przestrzennym członków organizowane są w formie telekonferencji lub wideokonferencji).

Ad 3. Każdy zespół formalnie zostaje zobligowany do uczestniczenia w tworzeniu repozytorium. Opracowania (publikacje/dokumentacje), które przeznaczane są do repozytoriów wiedzy, bardzo często powstają w ramach realizowania wspomnianych już *lesson learned*, a także *knowledge project* (o ile firmy realizują tego typu inicjatywy[19]). W pierwszym przypadku mamy do czynienia z opracowaniem informacji po ukończeniu projektu. Opracowania takie z założenia (*post factum*) mają uwzględniać wykazy pojawiających się w trakcie trwania projektu problemów, przedstawienie sposobów, w jakie problemy te zostały rozwiązane, i sformułowanie wniosków wynikających z przeprowadzonej analizy „co?" i „dlaczego?" się udało się/nie udało/mogło pójść lepiej [Łukasik 2015: 16]. W drugim przypadku są to opracowania zagadnień, które w ocenie kadry zarządzającej mogą okazać się przydatne w realizacji nowych projektów (zarówno tych prowadzonych na potrzeby wewnętrznych organizacji, jak i tych zlecanych przez klientów organizacji). Tak w pierwszym, jak i w drugim przypadku zasoby przeznaczone do repozytorium podlegają otagowaniu (tj. „oznakowaniu"), a samo korzystanie ze zdeponowanych w repozytorium zasobów w dużej mierze łączy się z używaniem zaawansowanych technologicznie narzędzi (baz danych, platform aplikacji webowych i/lub systemów wspomagania decyzji) przeznaczonych do zarządzania, publikacji oraz manipulacji informacjami pomiędzy użytkownikami w sieci korporacyjnej.

Ad 4. Szkolenia, czyli zorganizowana aktywność, która służy wypracowaniu u osób uczestniczących w tej aktywności pod nadzorem trenera pewnych predyspozycji istotnych z uwagi na możliwości sprawnego funkcjonowania w nowych warunkach. Szkolenia ukierunkowane są na rozwój określonej wiedzy, umiejętności i/lub kompetencji ich uczestników. Za sprawdzone i skuteczne metody realiza-

[18] Przy czym zgodnie z obiegową opinią źle zorganizowane zebranie stanowi „najbardziej pracowitą formę marnotrawienia czasu".

[19] Zwykle uczestnictwo w *knowledge project* stanowi obligatoryjną, aczkolwiek dodatkową (poboczną) działalność osób zatrudnionych „podstawowo" w innym projekcie.

cji szkolenia uznawane są: wykład, prezentacja, dyskusja, sesja grupowego rozwiązywania problemu, analiza zdarzeń krytycznych, odgrywanie ról, symulacja oraz techniki teatru improwizacji. Dość powszechną praktyką jest też organizacja sesji *brown bag* – czyli możliwości uczestniczenia w prezentacji (lub obejrzenia nagrania z takiego wystąpienia) obszaru, nad którym pracuje uczestnik zespołu (osoba wybrana/zobligowana do przygotowania takiej sesji[20]).

Działania te zasadniczo wpisują się w opracowany na podstawie badań przeprowadzonych w czterdziestu firmach (z których każda zatrudniała ponad sto osób) przez Vathsala Wickramasinghe i Ruvini Widyaratne [2012] wykaz praktyk o istotnym znaczeniu dla dzielenia się wiedzą. Autorzy ci, opierając się na zebranych danych, wyróżnili trzy grupy istotnych praktyk:

– te, które stymulują wymianę grupową (np. dyskusje grupowe i spotkania podsumowujące, sesje burzy mózgów, *social bookmarking*, tworzone wspólnie dokumenty),

– te, za pośrednictwem których realizowane są interakcje interpersonalne (fora dyskusyjne, komunikatory wykorzystywane w komunikacji wewnętrznej, korespondencja mailowa),

– nieformalne czaty i opowieści wraz z seminariami (forma szkolenia) [Wickramasinghe i Widyaratne 2012: 225].

Skuteczność wskazanych wyżej form działań zależy w dużym stopniu od jakości realizowanych procesów komunikacji [Winkler i Chmielecki 2015]. Właściwie w każdej publikacji odnoszącej się do realizacji projektów wskazuje się na kluczową rolę komunikacji. Niesprawna komunikacja [Senge 2002: 218; Bruhn i Reichwald 2005: 132] przyczynia się bowiem do pojawienia się utrudnień we wzajemnej współpracy, stanowi przeszkodę w rzeczywistym zaangażowaniu pracowników w podejmowane działania, zmniejsza motywację pracowników, ogranicza wykorzystanie posiadanego przez pracowników potencjału oraz prowadzi do utraty wzajemnego zaufania pomiędzy członkami organizacji (co potwierdzają doświadczenia własne autorki). Zdaniem Katarzyny Kandefer-Winter [2016: 163, 168] brak profesjonalnego wsparcia komunikacji może doprowadzić do niepowodzenia projektu, a obszar zarządzania komunikacją stanowi jeden z elementów uwzględnianych w ocenie dojrzałości projektowej. Niezależnie jednak od rangi, jaką można przypisać komunikacji, należy także uwzględnić, że oprócz braku właściwego systemu komunikacji do głównych barier dzielenia się wiedzą zalicza się:

– brak zaufania[21],

[20] Opracowanie takiej okołogodzinnej prezentacji najczęściej jest obowiązkiem każdego z pracowników zaangażowanych w pracę zespołów (przynajmniej raz na dwa lata).

[21] Francis Fukuyama [1997: 38] traktuje zaufanie jako mechanizm polegający na tym, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznawanych wartościach. Ewa Głuszek [2002: 123-124] proponuje z kolei traktować zaufanie

– strach przed utratą posiadanej pozycji (a w efekcie i miejsca zatrudnienia),
– brak odwzajemniania (osoby „wsparte" wiedzą nie rewanżują się podobnym postępowaniem wobec osób, które im takiego wsparcia udzieliły),
– brak czasu[22],
– brak przykładu „z góry" (tj. od kadry zarządzającej) [Krok 2007: 93-94].

Oczywiście nie można również zlekceważyć faktu, że skuteczność działań związanych z transferem wiedzą [Gupta i Govindarajan 2000: 475-476] jest: tym niższa, im niższa jest skłonność źródła do dzielenia się wiedzą; tym wyższa, im wyższa jest wartość wiedzy w ocenie odbiorcy; wzrasta wraz ze wzrostem poziomu motywacji odbiorcy do jej nabycia; wzrasta przy zastosowaniu różnorodnych kanałów transferu wiedzy; polepsza się przy większych możliwościach odbiorcy w zakresie absorpcji wiedzy, jednak nie dewaluuje znaczenia szerszego, organizacyjno-społecznego kontekstu funkcjonowania jednostek w danym podmiocie gospodarczym, w tym roli kultury i klimatu pracy.

Podsumowanie

Na systemy zarządzania wiedzą – jak podkreśla Ewa Sońta-Drączkowska [2016: 128] – składają się: infrastruktura techniczna, procesy i procedury związane z dostarczaniem wiedzy, a także wiedza ekspertów. Warto sobie uświadomić, że sam dostęp do wiedzy (niezależnie od jej rodzaju) to dopiero początek zarządzania wiedzą, a z różnych względów zarówno dzielenie się wiedzą, jak i jej wykorzystanie może (w samym zespole czy w organizacji) stanowić „nienaturalne" zachowanie (ponieważ w określonych warunkach organizacyjnych jest nie tylko sprzeczne z interesami jednostki, ale i jej samej bezpośrednio zagrażające). Zdaniem Pawła Wyrozębskiego [2014: 289] w praktyce wykorzystanie wiedzy jest o wiele trudniejsze niż realizacja pozostałych procesów zarządzania wiedzą. Jak twierdzą Mian M. Ajmal, Tauno Kekäle i Josu Takala [2009: 347], 80% działań związanych z zarządzaniem wiedzą odnosi się do ludzi i kultury, a tylko 20% wiąże się z technologią. Tym samym potrzebne jest stosowne motywowanie i nagradzanie przejawów tego rodzaju zachowań. Nie sposób przecenić przy tym wsparcia kadry zarządzającej i zapewnienia odpowiednich zasobów dla realizacji tego rodzaju inicjatyw. Skuteczne zarządzanie wiedzą wymaga więc różnych rozwiązań łączących technologie (bo wykorzystywanie technologii umożliwia rozwijanie i wykorzystywanie wiedzy na nowe sposoby) i ludzi, bo to ludzie są ostatecznie dysponentami i użytkownikami wiedzy.

---

jako wiarę w to, że żadna strona nie wykorzysta słabości tej drugiej lub też jako wynik sankcji zniechęcających do zachowań oportunistycznych.

[22] Według Pawła Wyrozębskiego [2014: 301] jest to jeden z głównych problemów dużych organizacji.

Literatura

Ajmal M.M., Kekäle T., Takala J., 2009, Cultural Impacts on Knowledge Management and Learning in Projects-based Firms, *The Journal of Information and Knowledge Systems*, 39(4), 339-352.

Anderson D., Ackerman-Anderson L., 2001, *Beyond Change Management. Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*, San Francisco: Wiley Company.

Beliczyński J., Mesjasz Cz., Stabryła A., 2009, Podstawy teoretyczne gospodarki opartej na wiedzy, w: *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Warszawa: C.H. Beck.

Boiral O., 2002, Tacit Knowledge and Environmental Management, *Long Range Planning*, 35(3), 291-317.

Bratnicka K., Kulikowska-Pawlak M., 2014, Informacyjno-społeczny kontekst politykowania organizacyjnego, w: *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, S. Wawak, Kraków: Mfiles.pl.

Bruhn M., Reichwald R., 2005, Führung, Organisation und Kommunikation. Bestandsaufnahme der Schnittstellen, Problemstellungen und Lösungsansätze, *Zeitschrift Führung + Organisation*, 3, 132-138.

Dalkir K., 2013, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington, MA – Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Fukuyama F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa – Wrocław: WN PWN.

Głuszek E., 2002, Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 963, 122-131.

Griffin R.W., Moorhead G., 2011, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Mason: Cengage Learning.

Grudzewski W.M., Hejduk I., 2005, Zarządzanie wiedzą w organizacjach, *E-mentor* 1(8), www.e--mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/115 [dostęp: 12.03.2017].

Grudzewski W.M., Hejduk I., 2011, Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania, *Master of Business Administration. Central Europe*, 1(116), 95-111.

Gupta A.K., Govindarajan V., 2000, Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.

Hislop D., 2009, *Knowledge Management in Organizations: A critical introduction*, New York: Oxford University Press.

Holste J.S., Fields D., 2010, Trust and tacit knowledge sharing use, *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.

Iwan S., 2012, Podstawy zarządzania wiedzą, w: J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: PWE.

Jemielniak D., 2011, Zarządzanie wiedzą. Podstawowe pojęcia, w: *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Kandefer-Winter K., 2016, Komunikacja w zarządzaniu projektami, w: *Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań*, red. M. Trocki, E. Bukłaha, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Kang J., Rhee M., Kang Ki H., 2010, Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristics on organizational effort for knowledge transfer, *Expert Systems with Applications*, 37(12), 8155-8160.

Klincewicz K., 2012, Cele zarządzania wiedzą, w: *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Krok E., 2007, Kluczowe aspekty zarządzania wiedzą, *Studia i monografie Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, 8, 91-97.

Kruk P.D., 2015, Outsoursing a zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, w: *Współczesne trendy w outsourcingu*, red. S. Wawak, M. Sołtysik, Kraków: Mfiles.pl

Kumar J.A., Ganesh L., 2009, Research on knowledge transfer in organizations: A morphology. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 161-174.
Lipnack J., Stamps J., 1999, Virtual Teams, *Executive Excellence*, 16(5), 14-15.
Łukasik P., 2015, *Komunikacja i organizacyjne uczenie się w kontekście wspomagania innowacji*, Kraków: Wyd. UE w Krakowie.
Morawski M., 2006, Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę, *E-mentor*, 4(16).
Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., 2012, Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji, w: *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, red. K. Olejniczak, Warszawa: Scholar.
Probst G., Raub S., Romhardt K., 2002, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomicza.
Senge P.M., 2002, *Piąta dyscyplina*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
Singh R.M., Gupta M., 2014, Knowledge management in teams: Empirical integration and development of a scale, *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 777-794.
Sońta-Drączkowska E., 2016, Problemy zarządzania wiedzą w organizacjach projektowych na przykładzie profesjonalnych firm doradczych, w: *Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań*, red. M. Trocki, E. Bukłaha, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
Wickramasinghe V., Widyaratne R., 2012, Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams, *VINE*, 42(2), 214- 236.
Winkler R., 2013, Przywództwo i komunikacja w zespole projektowym, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 786, 473-483.
Winkler R., 2014, Knowledge transfer at the meeting point of cultures – determinants an factors, *Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik naukowy*, 1(25), 135-146.
Winkler R., Chmielecki M., 2015, Komunikacja a dzielenie się wiedzą w projektowych zespołach międzykulturowych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Cracow Review of Economics and Management*, 3(939), 87-99.
Zarządzanie wiedzą w organizacji. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem, 2004, *E-mentor*, 3(5), www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/5/id/60 [dostęp: 12.03.2017].
Wyrozębski P., 2014, Bariery w wykorzystaniu wiedzy projektowej w organizacjach, w: *Wkład nauk ekonomicznych w rozwój gospodarki opartej na wiedzy*, red. M. Czerwonka, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Knowledge Management in Project Teams – Selected Issues

Abstract. *Modern organizations operate in conditions of high uncertainty. In view of the scope and dynamics of changes in the modern business environment, knowledge has come to be seen as a strategic resource, which needs to be controlled in an effort to build an organisation's long-term competitive advantage, while project teams have been recognized as an important element of the strategy in highly competitive markets. The aim of this article is to discuss selected issues associated with the practice of knowledge management (KM) in a project team, such as typical problems of KM initiatives, standard practices at the team level, factors affecting the effectiveness of forms of activities that are crucial for KM. The analysis is based on the review of the literature and on the author's experience of collaborating in project teams and her previous research conducted among members of such teams (2012 and 2013).*

Keywords: *knowledge management, project team*