

Jacek BENDKOWSKI  
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu

## WYBRANE ASPEKTY TWORZENIA WIEDZY ORGANIZACYJNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁÓW TRADYCYJNYCH

**Streszczenie.** Podstawą sukcesu każdej organizacji jest umiejętność tworzenia i wykorzystania wiedzy organizacyjnej. Dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw tzw. new economy, ale także w coraz większym stopniu przedsiębiorstw przemysłów tradycyjnych. Kluczem do skutecznego i efektywnego zarządzania wiedzą jest zrozumienie relacji pomiędzy procesem tworzenia wiedzy jednostkowej i organizacyjnej. Proces tworzenia wiedzy organizacyjnej wymaga stworzenia przesłanek w obszarze wsparcia otoczenia oraz sprzężenia zwrotnego (feedbacku), wpływających pozytywnie na jednostki wykonujące kreatywną pracę w celu dostarczenia nowej wiedzy. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki przeprowadzonych przez autora badań dotyczących przesłanek tworzenia wiedzy organizacyjnej w przedsiębiorstwach reprezentujących sektor górnictwa węgla kamiennego.

**Słowa kluczowe:** przemysły tradycyjne, wiedza jednostkowa, wiedza organizacyjna, eksternalizacja wiedzy, proces tworzenia wiedzy, wsparcie otoczenia, sprzężenie zwrotne.

## SOCIAL ASPECTS OF KNOWLEDGE CREATION PROCESS IN DECLINING SECTOR ENTERPRISES

**Summary.** Today, more than ever, organizations must know how to efficiently create and use organizational knowledge in order to remain competitive. It concerns not only organizations representing the new economy, but enterprises of declining sectors as well. A key factor associated with a successful knowledge management is understanding mutual relationships between individual and organizational knowledge creation process. A successful process of knowledge creation needs social support and feedback, which are dimensions of so called creative knowledge environments (CKEs), that encourage individuals and teams to be creative and innovative. This

paper presents author's own research on knowledge creation factors in enterprises representing coal mine industry.

**Keywords:** traditional industries, individual knowledge, organizational knowledge, knowledge externalisation, knowledge creation process, enclosing support, feedback.

## 1. Istota tworzenia wiedzy w organizacji

Gospodarka globalna, Internet, zmiany polityczne i społeczne oraz nowe technologie tworzą wysoce burzliwe otoczenie gospodarcze, zmuszające przedsiębiorstwa do ciągłych zmian i dostosowywania się do nowych warunków. Tradycyjne rozwiązania organizacyjne oraz sposoby zarządzania, oparte na stabilności celów i procesów funkcjonowania organizacji oraz przewidywalności zmian zachodzących w jej otoczeniu, stają się w tych warunkach nieskuteczne.

Podstawą działania i rozwoju przedsiębiorstwa w tych warunkach staje się wiedza. Dzięki wiedzy przedsiębiorstwo jest zdolne do skutecznej realizacji wytyczonych celów i podejmowania wyzwań przyszłości.

W praktyce funkcjonowania organizacji tworzenie wiedzy wiąże się ze zdolnością organizacji do jej wdrażania w formie innowacji. Do niedawna pojęcie to odnosiło się głównie do produktu oraz technologii. Obecnie coraz większego znaczenia nabiera innowacja na poziomie strategii oraz modelu funkcjonowania organizacji<sup>1</sup>.

Możliwość wykorzystania wiedzy jest prymarnie uwarunkowana zdolnością do jej upowszechnienia (eksternalizacji), polegającej na konwersji wiedzy ukrytej, spersonalizowanej – związanej z doświadczeniami i umiejętnościami – w wiedzę dostępną, zewnętrzną w stosunku do jednostek i często skodyfikowaną. Na tym założeniu opiera się model procesu tworzenia wiedzy organizacyjnej, opracowany przez badaczy japońskich I. Nonakę i H. Takeuchi<sup>2</sup>.

Pomimo wysiłków i zaangażowania najwyższego kierownictwa, działania podejmowane na rzecz upowszechnienia wiedzy w organizacji często nie przynoszą spodziewanych rezultatów. Spowodowane jest to skoncentrowaniem się wyłącznie na metodach i narzędziach wspomagających proces eksternalizacji wiedzy i nieuwzględnieniu specyfiki procesu tworzenia wiedzy jednostkowej.

---

<sup>1</sup> Bendkowski J.: Kultura profesjonalizmu w kierowaniu zmianami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.

<sup>2</sup> Nonaka L, Takeuchi H.: Kreowanie wiedzy w organizacji. Poltext, Warszawa 2000.

Przemawia za tym wiele argumentów:

1. Pod względem ontologicznym wiedza jest tworzona wyłącznie przez jednostki. Organizacja nie jest w stanie samodzielnie wytworzyć wiedzy. Może jedynie stanowić wsparcie dla jednostek w procesie tworzenia wiedzy.
2. Jeśli przyjąć podział wiedzy pod względem epistemologicznym na wiedzę ukrytą i dostępną, to wiedza ukryta jest prymarna (pierwotna) w stosunku do wiedzy dostępnej. Rodzi to pytanie o stosunek wiedzy prymarnej, zdobytej przez jednostkę do wiedzy dostępnej, uzyskanej przez nią na drodze pracy poznawczej odtwórczej.
3. Prymarna wiedza jednostkowa jest uwarunkowana szeregiem czynników, jak np. zakorzeniony system wartości, co prowadzi do stwierdzenia, że jest ona subiektywna w odróżnieniu od wiedzy organizacyjnej, podzielanej przez ogół członków organizacji, która jest obiektywna.
4. Jeśli przyjąć, że istotę wiedzy organizacyjnej stanowią podzielane przez daną zbiorowość informacje uzewnętrzniane w ramach specyficzno-kontekstowych i względnych interakcjach międzyludzkich, to głównym problemem staje się język oraz istniejący kontekst kulturowy.

Z powyższych rozważań wynika, że proces tworzenia wiedzy jest kreatywną działalnością poznawczą, w wyniku której jednostki wytwarzają subiektywną wiedzę ukrytą, uzewnętrznianą w ramach specyficzno-kontekstowych interakcji międzyludzkich za pomocą określonych środków wyrazu. Kluczową rolę odgrywa tu proces zdobywania wiedzy przez jednostki.

## 2. Wiedza jednostkowa a wiedza organizacyjna

Wszelkie działania członków organizacji, zmierzające do zdobycia wiedzy, można podzielić na pracę *poznawczą* oraz pracę *transferencyjną*. Celem pracy poznawczej jest zdobycie wiedzy. W jej wyniku członkowie organizacji uzyskują (przez wytworzenie lub zdobycie) i gromadzą w swoich umysłach informacje na temat przedmiotu poznania. Praca transferencyjna to uzewnętrznianie, tj. wyrażenie przez członków organizacji nagromadzonych w ich umysłach informacji i udostępnienia ich pozostałym członkom organizacji. W rezultacie pracy poznawczej każdy członek organizacji tworzy swój własny, indywidualny zbiór informacji i wiedzy, a w wyniku pracy transferencyjnej zbiór zewnętrzny, czyli społeczny.

Między wyróżnionymi rodzajami pracy wchodzącymi w skład procesu zdobywania i przetwarzania wiedzy w organizacji zachodzą określone relacje, opisujące ich wzajemną odrębność.

Pierwszy etap procesu tworzenia wiedzy stanowi zawsze praca absorpcyjno-kreatywna, a dopiero w drugim etapie praca transferencyjna, ponieważ ta ostatnia może być wykonana dopiero po uzyskaniu lub wytworzeniu jakiejś wiedzy. Zatem, z epistemologicznego punktu widzenia wiedza jednostkowa, ukryta jest prymarna w stosunku do wiedzy organizacyjnej, tj. wiedzy dostępnej. Stosunek ten wyraża się m.in. tym, że wiedza organizacyjna, traktowana jako wiedza podzielana przez członków organizacji, jest dla nich równocześnie *wspólna* i *oddzielna*. Zatem, ich współdziałanie we współtworzeniu zasobów wiedzy organizacyjnej oznacza – z jednej strony – udział i wniesienie przez każdego z nich własnego wkładu w proces tworzenia wiedzy organizacyjnej, natomiast z drugiej strony – że wkłady wiedzy i doświadczenia nie są *identyczne*.

Również w płaszczyznach teleologicznej i prakseologicznej można zauważyć odrębność pomiędzy wiedzą jednostkową i organizacyjną. Jednostka zdobywa wiedzę w wyniku kreatywno-absorbcyjnej pracy poznawczej. Praca kreatywna polega na samodzielnym zdobywaniu (wytwarzaniu) informacji przez obserwację lub na drodze rozumowania, natomiast praca absorpcyjna na przyswajaniu sobie wcześniej wytworzonych informacji. Jej celem jest zdobycie informacji na temat przedmiotu poznania, odpowiadających, ogólnie rzecz biorąc, na dwa rodzaje pytań<sup>3</sup>:

1. pytanie o stan rzeczy w obszarze stanowiącym przedmiot poznania (deskrypcja),
2. pytanie o to, dlaczego rzeczy mają się tak, jak przedstawiono to w odpowiedziach na pytania pierwszego rodzaju (eksplikacja).

Wynika z tego, że prymarnym celem jednostkowej pracy poznawczej jest zaspokojenie ciekawości, dotyczącej przedmiotu poznania. Natomiast w wypadku organizacji chodzi o dostarczenie (wytworzenie) wiedzy *użytecznej*, praktycznie relewantnej, pozwalającej na *rozwiązanie* konkretnego problemu.

Użyteczna wiedza organizacyjna powstaje w wyniku pracy transferencyjnej, której każdorazowo towarzyszy *interpretacja* ze względu na posiadaną jednostkową wiedzę, doświadczenia i określony kontekst kulturowy towarzyszący jej powstaniu. Zatem jeśli zważyć, że wiedzę organizacyjną stanowią podzielane przez daną zbiorowość informacje uzewnętrzniane w ramach specyficzno-kontekstowych i względnych międzyludzkich interakcjach, to głównym problemem staje się język oraz istniejący kontekst kulturowy, który może wspomagać, spowalniać lub w skrajnym przypadku uniemożliwiać przebieg procesu tworzenia wiedzy organizacyjnej.

Również na płaszczyźnie temporalnej są istotne różnice pomiędzy wiedzą jednostkową i organizacyjną, wywierające wpływ na proces tworzenia wiedzy organizacyjnej.

---

<sup>3</sup> Grucza F.: Zagadnienia metalingwistyki. Lingwistyka – jej przedmiot, lingwistyka stosowana. PWN, Warszawa 1983.

Na płaszczyźnie temporalnej wyróżnia się trzy możliwe typy ludzkiego poznania: diagnozę, anagnozę i prognozę<sup>4</sup>. Praca prognostyczna polega, podobnie jak praca anagnostyczna, na derywacji (tworzeniu wiedzy pochodnej) wiedzy już nagromadzonej.

Pierwszym rodzajem prognostycznej pracy poznawczej jest przewidywanie przyszłych stanów (rozwojów) rzeczy. Chodzi tu zarówno o rozwoju naturalne, jak sterowane wskutek celowego działania człowieka. Z tego punktu widzenia prognostyczną pracę poznawczą można traktować jako swoiste przedłużenie zarówno diagnostycznej, jak anagnostycznej pracy poznawczej.

Drugim rodzajem pracy prognostycznej, obok pracy poznawczej polegającej na przewidywaniu przyszłych stanów rzeczy, o których, na podstawie pracy diagnostycznej, zakłada się, że aktualnie istnieją, jest praca polegająca na rozważeniu możliwości urzeczywistnienia hipotetycznych stanów rzeczy, tzn. takich, które jeszcze nie istnieją. W tym wypadku poznawczą pracę prognostyczną można podzielić na dwa etapy:

1. obmyślanie (projektowanie) nowych stanów rzeczy i ich deskrypcja,
2. poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak postąpić, aby opierająca się na aktualnych stanach rzeczy zbadanych w wyniku diagnostycznej pracy poznawczej osiągnąć stany pożądane (zakładane, projektowane), tzn. zrealizować zakładane cele i jednocześnie nie dopuścić do zaistnienia stanów i/lub rozwojów niepożądanych.

Pamięć organizacyjna pozwala wyłącznie na przechowywanie informacji bez możliwości ich interpretacji, co wynika z samej natury (struktury) wiedzy<sup>5</sup>.

Powyższe rozważania pozwalają na wysnucie następujących wniosków:

1. Pod względem ontologicznym wiedza jest tworzona wyłącznie przez jednostki. Wiedza jednostkowa jest wiedzą subiektywną, prymarną w stosunku do wiedzy organizacyjnej (dostępnej). Celem jednostkowej pracy poznawczej jest zaspokojenie ciekawości na temat przedmiotu poznania, natomiast w wypadku organizacji chodzi o dostarczenie (wytworzenie) wiedzy praktycznie użytecznej, pozwalającej na rozwiązanie konkretnego problemu.
2. Użyteczna wiedza organizacyjna powstaje w wyniku pracy transferencyjnej, której każdorazowo towarzyszy interpretacja ze względu na posiadaną wiedzę jednostkową, doświadczenie i określony kontekst kulturowy. Wynika z tego, że głównym problemem staje się język oraz kontekst kulturowy towarzyszący procesom uzewnętrzniania wiedzy. Proces tworzenia wiedzy organizacyjnej wymaga zatem stworzenia przesłanek w obszarze wsparcia otoczenia oraz sprzężenia zwrotnego

---

<sup>4</sup> Nowak L.: Wstęp do idealizacyjnej teorii nauki. PWN, Warszawa 1977.

<sup>5</sup> Bendkowski J.: Kierowanie procesem dzielenia się wiedzą w organizacji innowacyjnej, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług – 2006. Teoria i praktyka. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania, Katowice 2006.

(feedbacku), wpływających pozytywnie na jednostki wykonujące kreatywną pracę w celu dostarczenia nowej wiedzy.

### 3. Wsparcie otoczenia

Stanowi kluczowy czynnik tworzenia wiedzy. Badania oraz praktyka wykazują, że pracownicy, którzy mogą liczyć na wsparcie swoich przełożonych i kolegów częściej i chętniej dzielą się wiedzą<sup>6</sup>. Ponadto, wsparcie kolegów i kierownictwa stwarza odpowiedni klimat sprzyjający zgłaszaniu, wypróbowywaniu i wdrażaniu nowych pomysłów.

Wsparcie otoczenia może przybrać następujące formy:

- wsparcia werbalnego,
- współpracy w rozwijaniu i wdrażaniu nowych pomysłów,
- udostępniania zasobów finansowych i czasu.

#### Wsparcie werbalne

Jak wykazują badania<sup>7</sup>, szczególne znaczenie ma ustne wsparcie werbalne, przede wszystkim w relacjach przełożony – pracownik. Pozytywny wpływ ma również zwrócenie uwagi na zgłaszany pomysł. Pracownik oczekuje wsparcia. Motywuje go np. dyskusja z przełożonym na temat przedstawionego pomysłu.

Wyróżnia się następujące formy wsparcia werbalnego:

- pozytywną reakcję na zgłaszane pomysły,
- okazanie zainteresowania,
- zachęcanie do dalszych prac,
- bieżące informowanie o postępie prac.

Uwagi dotyczące wsparcia werbalnego dotyczą również kolegów z pracy, ponieważ pracownicy zwracają szczególną uwagę na reakcje pochodzące z ich najbliższego otoczenia.

---

<sup>6</sup> Cook, J., Hunt, C., McCullor, J., Szymanski, A.: An organizational approach to knowledge sharing. Proceedings of the 2003 Information Resources Management Association International Conference 2003; Davenport T.H., Prusak L.: Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Review, Boston 1998; Miller P.C.: The Role of Knowledge Creation in Competitive Advantage, [w:] Montano B. (red.): Innovations of Knowledge Management, IRM Press, Hershey-London-Melbourne-Singapore 2005.

<sup>7</sup> Balmer R., Inversini S., von Planta A., Semmer N.: Innovation im Unternehmen. Leitfaden zur Selbstbewertung für KMU. Mensch - Technik - Organisation Band 26. vdf Hochschulverlag AG an der ETH, Zürich 2000; Brazelton J., Gorry G.A.: Creating a Knowledge Sharing Community: If You Build it, Will They Come?, Communications of the ACM, 46, No. 3, 2003.

## Współpraca

Osoby kreatywne potrzebują wsparcia w formie fachowych rad, instrukcji, które pomogą im twórczo rozwinąć pomysł. Pomocne działania w tym względzie to: wyjaśnianie istoty problemu, pomoc, przekazywanie informacji kierownictwu.

## Zasoby

Wsparcie społeczne oznacza przede wszystkim udostępnienie przez przełożonego koniecznych środków finansowych oraz czasu potrzebnego do pracy nad pomysłem.

## 4. Feedback (sprzężenie zwrotne)

*Feedback* stanowi kluczowy czynnik powodzenia procesu tworzenia wiedzy organizacyjnej. *Feedback* można rozpatrywać w dwóch aspektach:

- jako ocenę pracy (aspekt rzeczowy) – pracownik-innowator otrzymuje informację, czy jego praca nad pomysłem odpowiada wyobrażeniom przełożonego, czy jest na właściwej drodze, czy popełnił błędy, czy konieczne są działania korygujące,
- jako ocenę pracownika (aspekt osobowy) – pracownik-innowator otrzymuje informację, co potrafi, jakie są jego słabe strony. Dowiaduje się, jak jest oceniany przez swoje otoczenie.

Wyróżnia się następujące formy oceny pracy/pracownika:

- konstruktywną krytykę – polegającą na koncentrowaniu się na negatywnych aspektach pracy bez poniżania pracownika,
- pochwałę i uznanie – polegającą na pozytywnej ocenie pracy,
- niekonstruktywną krytykę – polegającą na krytyce poniżającej pracownika (np. pomysł zostaje wyśmiany),
- brak pochwały, uznania – kiedy przełożony dokonuje oceny wykonanej pracy,
- brak informacji zwrotnej lub częściowa informacja zwrotna – tj. sytuacja, w której pracownik niewiele dowiaduje się na temat swojej pracy.

Źródłem *feedbacku* może być przełożony i współpracownicy.

Wyróżnia się następujące funkcje *feedbacku* w procesie tworzenia wiedzy:

- informacyjną i orientacyjną (nadanie kierunku działaniom),
- optymalizującą działania (np. przez eliminację błędów),
- wzmacniającą – dodaje pewności siebie pracownikowi (np. dzięki pochwie),
- motywacyjną – *feedback* w formie uznania lub konstruktywnej krytyki zwiększa motywację i gotowość do pracy.

Ponadto sprzężenie zwrotne pozwala na uczenie się – pochwała działania kreatywnego prowadzi do prawdopodobieństwa jego powtórzenia. Łączy zachowanie innowacyjne z nagrodami i odwrotnie. Brak pochwały (nagrody) prowadzi do zachowań biernych.

### **Behawioralne aspekty sprzężenia zwrotnego**

W zakresie odbioru informacji zwrotnej wyróżnia się dwa problemy. Pierwszy dotyczy różnic pomiędzy nadawcą i odbiorcą. Czasami intencją nadawcy jest spowodowanie, aby odbiorca w wyniku krytyki podjął działania korygujące. Natomiast odbiorca może odebrać krytykę bardzo osobiście, co skłoni go do zachowań biernych.

Drugi problem związany jest z odmiennymi oczekiwaniami nadawcy i odbiorcy co do *feedbacku*:

- a. pracownik-innowator oczekuje szybkiej (natychmiastowej) informacji zwrotnej,
- b. czasem niewielka krytyka jest odbierana jako malkontenctwo,
- c. mała pochwała nie spełnia swojej funkcji, gdy odbiorca oczekuje czegoś więcej.

Brak informacji zwrotnej może mieć negatywne skutki:

- odbiorca może wyciągnąć błędne wnioski (np. milczenie traktuje jako odmowę, odrzucenie pomysłu),
- odbiorca nie wie, co zrobić,
- odbiorca przyjmuje bierną postawę, ponieważ nie wie co zrobić i nie chce się narazić na ewentualny gniew przełożonego.

Reakcje na *feedback* mogą przybrać różne formy:

- emocje: pozytywne (w przypadku pochwały), negatywne (w przypadku krytyki),
- wątpliwości co do motywów, które kierowały nadawcą (szczerłość, zazdrość, nienawiść),
- oczekiwania (np. nagrody),
- oczekiwanego zachowania.

## **5. Badania przesłanek tworzenia wiedzy organizacyjnej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych**

### **5.1. Cel i metoda badań. Charakterystyka grupy badanych**

Celem badań była odpowiedź na pytanie, jakie siły i wymiary w obszarze wsparcia otoczenia oraz sprzężenia zwrotnego sprzyjają, a jakie stanowią barierę w procesie tworzenia



wiedzy organizacyjnej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych na przykładzie przemysłu górniczego.

Opierając się na przedstawionych wcześniej rozważaniach i analizach założono, że proces tworzenia wiedzy organizacyjnej wymaga stworzenia odpowiednich warunków w obszarze wsparcia społecznego oraz sprzężenia zwrotnego. Badania przeprowadzono metodą ankietową opracowaną przez Balmera, Inversini, von Planta i Semmer<sup>8</sup>, dostosowaną do specyfiki polskich przedsiębiorstw górniczych.

W badaniach uczestniczyło 65 osób reprezentujących głównie kopalnie węgla kamiennego (54 osoby), przedsiębiorstwa okołogórniczne (KOPEX, Węglkokoks, Kompania – 8 osób) oraz zaplecze naukowo-badawcze związane górnictwem (3 osoby).

Rekrutowali się oni z następujących działów (służb):

- naczelne kierownictwo,
- pion głównego inżyniera górniczego,
- główny inżynier ds. energomechanicznych,
- planowania i prognoz,
- analiz ekonomicznych,
- logistyki i zbytu węgla.

Tabela 1

Struktura wykształcenia i stażu pracy

Wykształcenie (wyższe)	Lata pracy na stanowiskach kierowniczych			Razem
	do 5 lat	5 – 10 lat	powyżej 10 lat	
górniczne	11	18	9	38
mechaniczne	2	6	1	9
elektryczne	-	4	2	6
ekonomiczne /zarządzanie	3	7	2	12
RAZEM:	16	35	14	65

Źródło: opracowanie własne.

Wszyscy badani posiadali wykształcenie wyższe. Strukturę grupy badanych ze względu na rodzaj wykształcenia i staż pracy w górnictwie na stanowiskach kierowniczych przedstawiono w tabeli 1. Badania przeprowadzono w dwóch turach – dla kierowników i pracowników.

<sup>8</sup> Balmer R., Inversini S., von Planta A., Semmer N.: Innovation im Unternehmen. Leitfaden zur Selbstbewertung für KMU. Mensch - Technik - Organisation Band 26. vdf Hochschulverlag AG an der ETH, Zürich 2000.

## 5.2. Wyniki badań

### 5.2.1. Wsparcie otoczenia

Zarówno przełożeni, jak i podwładni uznali, że w ich przedsiębiorstwach istnieje duże wsparcie społeczne dla procesów innowacyjnych.

Ponad 68% podwładnych stwierdziło, że bardzo często lub często spotyka się z pozytywnym przyjęciem, gdy przychodzą z nowym pomysłem. Jedynie 5,7% było przeciwnego zdania. Równie wysoki odsetek, tj. 75,4%, podwładnych stwierdził, że ich przełożeni wykazują zainteresowanie ich nowymi pomysłami. 80% badanych uznało, że nowe pomysły są wynikiem pracy zespołowej.

Podwładni w większości (70%) skarżyli się na brak środków na wdrożenie nowych pomysłów oraz na brak czasu, aby pracować nad nowymi pomysłami (78,3%).

Przełożeni w większości twierdzili, że zawsze wykazują zainteresowanie nowymi pomysłami swoich podwładnych (86,1%), nawet gdy są bardzo zajęci, zawsze znajdują czas na wysłuchanie nowych pomysłów swoich podwładnych (63,6%), uważają się za trenera udzielającego rad, jak wprowadzić w życie nowe pomysły swoich podwładnych (79,7%), zawsze dyskutują z podwładnymi na temat ich nowych pomysłów (89,4%), zawsze starają się dostarczać im informacji pomocnych we wdrożeniu nowego pomysłu (87,4%), w rozmowach z naczelnym kierownictwem popierają pomysły swoich podwładnych (83,1%).

Jedynie 9% przełożonych stwierdziło, że podczas prac nad nowym pomysłem bardzo często lub często otrzymuje od kolegów z pracy rady, stanowiące impuls do dalszej pracy. 85,6% badanych przełożonych przyznało, że ich podwładni mają często za mało czasu, aby pracować nad nowymi rozwiązaniami, co jest związane z koniecznością wykonania bieżących zadań.

### 5.2.2. Feedback

Jest to obszar najgorzej oceniony przez podwładnych. 68,7% z nich często nie wie, jakie są dalsze losy ich pomysłu. Ponad połowa z nich (50,3%) stwierdziła, że są w tym względzie zbywani przez swoich przełożonych, i niezmiernie rzadko otrzymują od nich wyraźny sygnał, że aprobują lub odrzucają zgłaszany pomysł (60%). 62,4% stwierdziło, że ich przełożony nigdy nie pochwalił spontanicznie ich pomysłu, a 65,7% zazwyczaj w ostatniej chwili dowiaduje się, czy pomysł został zaakceptowany, czy też nie. Taka postawa zniechęca podwładnych do działań kreatywnych. Ponad połowa z nich (52,1%) w razie braku informacji zwrotnej nie pyta dalej, co się stało z pomysłem, szczególnie jeśli pomysły odrzuca się bez podania przyczyn (48,5%) lub gdy przełożony nie udziela podwładnemu rad, jak poprawić pomysł, który mu się nie podoba (52,6%).

Respondenci powątpiewają również w szczerze intencje swoich przełożonych i kolegów. Zaledwie 32,5% badanych uważa, że ich przełożeni mówią szczerze, co myślą o ich pomysły. W wypadku kolegów odsetek ten był jeszcze mniejszy i wyniósł 30,5%.

Dla większości badanych (80,6%) pozytywny odzew jest silnym bodźcem motywującym do dalszej pracy.

Badani nie dostrzegają w swoich przedsiębiorstwach związku pomiędzy kreatywnością a nagrodami organizacyjnymi i statusem społecznym. Zaledwie 14,3% respondentów uznało, że osoby kreatywne są nagradzane. 41,1% jest zdania, że nie opłaca się przychodzić z nowymi pomysłami, ponieważ nie przynosi to uznania i szacunku.

Przełożeni oceniają sytuację w tym obszarze bardziej optymistycznie, chociaż również widzą pewne niedociągnięcia. 37,5% uważa, że często nie ma możliwości poinformowania podwładnych, co się stało z ich pomysłem, 40,7% przyznało, że nieraz wypsnęło im się, że dany pomysł jest nietrafiony, 54,3% stwierdziło, że czasami odrzuca pomysł bez uzasadnienia, a 46,3% tłumaczy, że czasami zapomina, że przyrzekło pracownikowi zorientować się, co się stało z jego pomysłem. O odrzuceniu lub zaakceptowaniu pomysłu informują podwładnych w większości (59,8%) w ostatniej chwili. Zaledwie 20,1% z nich było zdania, że rzadko daje swoim podwładnym informację zwrotną o ich pomysłach.

Przełożeni są bardziej sceptyczni niż podwładni co do szczerości intencji swoich kolegów (17,3%). Natomiast większość z nich (72,4%) uważa, że mówi szczerze swoim podwładnym, co myśli o ich pomysłach, spontanicznie chwali pomysły podwładnych (63,6%), a ewentualnej krytyce towarzyszą rady, jak poprawić wadliwy pomysł (80,5%).

Przełożeni w większości stwierdzają (81,2%), że osoby pomysłowe i kreatywne są nagradzane, chociaż nie zawsze można im okazać w związku z tym należyty szacunek i uznanie (47,7%).

## 6. Wnioski z przeprowadzonych badań

Analiza uzyskanych odpowiedzi pozwala na wysnucie wniosku, że wsparcie społeczne jest rozumiane przez respondentów raczej jako solidarność grupowa, zgodnie z hasłem: jeden za wszystkich – wszyscy za jednego. Nie dostrzega się, że podstawową przesłanką tworzenia wiedzy organizacyjnej jest konieczność posiadania tzw. luźnych zasobów, tj. w tym wypadku czasu i środków koniecznych do wymyślenia, opracowania i wdrożenia pomysłu. Wszystkie działania badanych są skierowane na realizację bieżących zadań. Ponadto, brak wypracowanych mechanizmów dzielenia się wiedzą uniemożliwia powiększanie organizacyjnych zasobów wiedzy, co zapobiega procesom organizacyjnego uczenia się i skutecznie hamuje procesy innowacyjne.

Badania wykazały, że podwładni w większości przypadków nie otrzymują informacji zwrotnej dotyczącej zgłaszanych przez nich nowych pomysłów. Informując przełożonego o nowym pomysle nie otrzymują od niego wyraźnego sygnału, który można zinterpretować jako aprobatę lub odrzucenie pomysłu. Są zbywani przez przełożonych i często nie wiedzą, jakie są jego dalsze losy. Zazwyczaj w ostatniej chwili dowiadują się, czy pomysł został zaakceptowany, czy też nie. Taka postawa skutecznie zniechęca podwładnych do działań kreatywnych. Ponad połowa z nich w razie braku informacji zwrotnej nie pyta dalej, co się stało z pomysłem, szczególnie, jeśli pomysły odrzuca się bez podania przyczyn lub gdy przełożony nie udziela podwładnemu rad, jak poprawić pomysł, który mu się nie podoba.

Badani podwładni – w odróżnieniu od przełożonych – nie dostrzegają w swoich przedsiębiorstwach związku pomiędzy kreatywnością a nagrodami organizacyjnymi i statusem społecznym.

Respondenci powątpiewają również w szczerze intencje swoich przełożonych i kolegów. Zaledwie niespełna jedna trzecia badanych uważa, że ich przełożeni i koledzy mówią szczerze, co myślą o ich pomysle.

Wszystko to sprzyja rozpowszechnieniu się postaw biernych, nastawionych prymarnie na przetrwanie.

## 7. Wnioski końcowe

1. Stopniowo w przedsiębiorstwach reprezentujących przemysły tradycyjne daje się zauważyć coraz większą rolę postępu technologicznego oraz wysoce zindywidualizowanych potrzeb odbiorców, co stwarza dla nauki konieczność dostarczenia praktycznie relewantnej wiedzy, dotyczącej procesów innowacyjnych oraz możliwości kierowania nimi w tych przedsiębiorstwach, przede wszystkim, jeśli zważyć, że zaspokajają one niezwykle ważne potrzeby społeczne.
2. Proces tworzenia wiedzy jest kreatywną działalnością poznawczą, w wyniku której jednostki wytwarzają subiektywną wiedzę ukrytą, uzewnętrznianą w ramach specyficzno-kontekstowych interakcji międzyludzkich za pomocą określonych środków wyrazu. Kluczową rolę odgrywa tu proces zdobywania wiedzy przez jednostki.
3. Pod względem ontologicznym wiedza jest tworzona wyłącznie przez jednostki. Wiedza jednostkowa jest wiedzą subiektywną, prymarną w stosunku do wiedzy organizacyjnej. Celem jednostkowej pracy poznawczej jest zaspokojenie ciekawości na temat przedmiotu poznania, natomiast w wypadku organizacji chodzi o dostarczenie

(wytworzenie) wiedzy praktycznie użytecznej, pozwalającej na rozwiązanie konkretnego problemu.

4. Użyteczna wiedza organizacyjna powstaje w wyniku pracy transferencyjnej, której każdorazowo towarzyszy interpretacja ze względu na posiadaną wiedzę jednostkową, doświadczenie i określony kontekst kulturowy. W związku z tym głównym problemem staje się język oraz kontekst kulturowy towarzyszący procesom uzewnętrzniania wiedzy. Proces tworzenia wiedzy organizacyjnej wymaga zatem stworzenia przesłanek w obszarze wsparcia otoczenia oraz sprzężenia zwrotnego (feedbacku), wpływających pozytywnie na jednostki wykonujące kreatywną pracę w celu dostarczenia nowej wiedzy.
5. Przeprowadzone przez autora badania przesłanek tworzenia wiedzy organizacyjnej w przedsiębiorstwach górniczych wykazały, że kadra kierownicza tych przedsiębiorstw nie jest przygotowana do świadomego tworzenia kreatywnych środowisk pracy i skutecznego kierowania procesami kreowania wiedzy w organizacji. Wynika to z faktu, że nie posiada ona koniecznych do tego umiejętności społecznych.

## **Bibliografia**

1. Balmer R., Inversini S., von Planta A., Semmer N.: Innovation im Unternehmen. Leitfaden zur Selbstbewertung für KMU. Mensch - Technik - Organisation Band 26. vdf Hochschulverlag AG an der ETH, Zürich 2000.
2. Bendkowski J.: Kierowanie procesem dzielenia się wiedzą w organizacji innowacyjnej, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług – 2006. Teoria i praktyka. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania, Katowice 2006.
3. Bendkowski J.: Kultura profesjonalizmu w kierowaniu zmianami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
4. Brazelton J., Gorry G.A.: Creating a Knowledge Sharing Community: If You Build it, Will They Come?, Communications of the ACM, 46, No. 3, 2003.
5. Cook, J., Hunt, C., McCullor, J., Szymanski, A.: An organizational approach to knowledge sharing. Proceedings of the 2003 Information Resources Management Association International Conference 2003.
6. Davenport T.H., Prusak L.: Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Review, Boston 1998.
7. Grucza F.: Zagadnienia metalingwistyki. Lingwistyka – jej przedmiot, lingwistyka stosowana. PWN, Warszawa 1983.

- 
8. Miller P.C.: The Role of Knowledge Creation in Competitive Advantage, [w:] Montano B. (red.): Innovations of Knowledge Management, IRM Press, Hershey-London-Melbourne-Singapore 2005.
  9. Nonaka L, Takeuchi H.: Kreowanie wiedzy w organizacji. Poltext, Warszawa 2000.
  10. Nowak L.: Wstęp do idealizacyjnej teorii nauki. PWN, Warszawa 1977.

## Zastosowane w badaniach kwestionariusze badawcze

## Wsparcie otoczenia

## Kwestionariusz dla pracownika

Lp.		bardzo często	często	czasami	rzadko	nigdy
1.	Gdy przychodzę z nowym pomysłem, zawsze spotykam się z pozytywnym przyjęciem.					
2.	Mój przełożony zachęca mnie do przychodzenia do niego z nowymi pomysłami.					
3.	Nawet gdy mój przełożony jest bardzo zajęty, zawsze znajduje czas na wysłuchanie moich nowych pomysłów.					
4.	Mój przełożony wykazuje zainteresowanie moimi nowymi pomysłami.					
5.	Mój przełożony zawsze udziela mi rad, jak wprowadzić moje pomysły w życie.					
6.	Mój przełożony lubi, gdy opowiadam o moim nowym pomysle.					
7.	Mój przełożony udziela mi fachowych rad, które pomagają mi we wdrożeniu pomysłu.					
8.	Podczas pracy nad nowym pomysłem moi koledzy w pracy udzielają mi wielu rad stanowiących impuls do dalszej pracy.					
		tak	raczej tak	czasami	rzadko	nigdy
9.	Mój przełożony dyskutuje ze mną na temat mojego nowego pomysłu.					
10.	Mój przełożony stara się dostarczyć mi informacji pomocnych we wdrożeniu mojego nowego pomysłu.					
11.	W rozmowach z naczelnym kierownictwem mój przełożony popiera moje pomysły.					
		tak	raczej tak	czasami	rzadko	nigdy
12.	W naszym zespole nie podejmuje się nowych pomysłów. Nie rozmawiamy w ogóle na ten temat.					
13.	Zazwyczaj nie posiadamy możliwości i środków do wdrażania nowych pomysłów.					
14.	Mam za mało czasu, aby pracować nad nowymi rozwiązaniami.					

**Wsparcie otoczenia**  
*Kwestionariusz dla przełożonego*

Lp.		bardzo często	często	czasami	rzadko	nigdy
1.	Gdy przychodzę z nowym pomysłem, zawsze spotykam się z pozytywnym przyjęciem wśród współpracowników.					
2.	Zachęcam moich podwładnych do przychodzenia do mnie z nowymi pomysłami.					
3.	Nawet gdy jestem bardzo zajęty, zawsze znajduję czas na wysłuchanie nowych pomysłów moich podwładnych.					
4.	Zawsze wykazuję zainteresowanie nowymi pomysłami moich podwładnych.					
5.	Czuję się jak trener udzielający rad, jak wprowadzić w życie nowe pomysły moich podwładnych.					
6.	Lubię, gdy moi podwładni opowiadają o swoich nowych pomysłach.					
7.	Zawsze udzielam fachowych rad, które pomagają moim podwładnym we wdrożeniu pomysłu.					
8.	Podczas pracy nad nowym pomysłem moi koledzy w pracy udzielają mi wielu rad stanowiących impuls do dalszej pracy.					
		tak	raczej tak	czasami	rzadko	nigdy
9.	Zawsze dyskutuję z moimi podwładnym na temat ich nowych pomysłów.					
10.	Zawsze staram się dostarczyć im informacji pomocnych we wdrożeniu nowego pomysłu.					
11.	W rozmowach z naczelnym kierownictwem popieram pomysły moich podwładnych.					
		tak	raczej tak	czasami	rzadko	nigdy
12.	W naszym zespole nie podejmuje się nowych pomysłów. Nie rozmawiamy w ogóle na ten temat.					
13.	Zazwyczaj nie posiadamy możliwości i środków do wdrażania nowych pomysłów.					
14.	Ponieważ na pierwszym planie jest praca do wykonania, moi podwładni mają często za mało czasu, aby pracować nad nowymi rozwiązaniami.					



**Feedback (sprzężenie zwrotne)**  
*Kwestionariusz dla pracownika*

Lp.		tak	raczej tak	czasami	rzadko	nigdy
1.	Często nie wiem, jakie są dalsze losy mojego pomysłu.					
2.	Mój przełożony zablokował już raz mój pomysł dając mi tym samym do zrozumienia, że go nie potrzebuje.					
3.	Nie opłaca się przychodzić z nowymi pomysłami, ponieważ nie przynosi to uznania i szacunku.					
4.	Najczęściej pomysły odrzuca się bez podania przyczyn.					
5.	Kiedyś mój przełożony przyrzekł, że zorientuje się, co stało się z moim pomysłem, ale na tym się skończyło.					
6.	Mój przełożony rzadko daje mi informację zwrotną dotyczącą moich pomysłów.					
		tak	raczej tak	czasami	rzadko	nigdy
7.	Pozytywny odzew motywuje mnie do dalszej pracy nad nowymi pomysłami.					
8.	Zawsze wiem, czy mój przełożony poprze mój pomysł.					
		bardzo często	często	czasami	rzadko	nigdy
9.	Moi koledzy mówią mi szczerze, co myślą o moim pomysle.					
10.	Mój przełożony mówi mi szczerze, co myśli o moim pomysle.					
11.	Osoby pomysłowe są nagradzane.					
12.	Gdy mój pomysł nie podoba się mojemu przełożonemu, mogę liczyć na jego uwagi, jak go poprawić.					
13.	Mój przełożony spontanicznie pochwalił mój pomysł.					
		bardzo często	często	czasami	rzadko	nigdy
14.	W razie braku informacji zwrotnej nie pytam dalej, co stało się z moim pomysłem.					
15.	Zazwyczaj w ostatniej chwili dowiaduję się, czy mój pomysł został zaakceptowany, czy też nie.					

**Feedback (sprzężenie zwrotne)**  
*Kwestionariusz dla przełożonego*

Lp.		tak	raczej tak	czasami	rzadko	nigdy
1.	Często nie ma możliwości poinformowania podwładnych, co się stało z ich pomysłem.					
2.	Wypsnęło mi się już nieraz, że nie potrzebujemy danego pomysłu.					
3.	Nie zawsze można okazać podwładnemu przychodzącemu z nowym pomysłem należyty szacunek i uznanie.					
4.	Czasami odrzucam nowy pomysł bez uzasadnienia.					
5.	Czasami przyrzekam, że zorientuję się, co stało się z pomysłem podwładnego i zapominam o tym.					
6.	Rzadko daję podwładnym informację zwrotną o ich pomysłach.					
		tak	raczej tak	czasami	rzadko	nigdy
7.	Pozytywny odzew motywuje mnie do dalszej pracy nad nowymi pomysłami.					
8.	Daję odczuć moim podwładnym, czy poprę ich pomysł.					
		bardzo często	często	czasami	rzadko	nigdy
9.	Moi koledzy mówią mi szczerze, co myślą o moim pomysle.					
10.	Mówię szczerze moim podwładnym, co myślę o ich pomysłach.					
11.	Osoby pomysłowe są nagradzane.					
12.	Gdy krytykuję dany pomysł, mówię jednocześnie, jak można go poprawić.					
13.	Spontanicznie chwalam nowe pomysły.					
		bardzo często	często	czasami	rzadko	nigdy
14.	Czasami podwładny musi wielokrotnie przypominać mi, że winny mu jestem informację, co się stało z jego pomysłem.					
15.	O zaakceptowaniu lub odrzuceniu pomysłu informuję podwładnych często w ostatniej chwili.					