

BARIERY W DZIELENIU SIĘ WIEDZĄ – PRZEGLĄD LITERATURY I PRÓBA KLASYFIKACJI

Marzena Świigoń
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

Transfer wiedzy, przepływ wiedzy, dzielenie się wiedzą, bariery w dzieleniu się wiedzą

Wprowadzenie

W ostatnich latach coraz bardziej popularny staje się termin „dzielenie się wiedzą” (ang. *knowledge sharing*). Jest to rodzaj aktywności podejmowanej przez osoby lub grupy osób polegającej na przekazywaniu, wymianie własnych doświadczeń, umiejętności, posiadanych informacji, czyli, ogólnie mówiąc, wiedzy. Proces dzielenia się wiedzą, w odróżnieniu od dzielenia się informacją, obejmuje także zasoby ludzkiego umysłu nieskodyfikowane, zwane niejawnymi, ukrytymi. Z punktu widzenia posiadacza wiedzy może być to proces jednokierunkowy (np. nauczanie) lub dwukierunkowy (np. dialog, dyskusja), chociaż także w tym pierwszym przypadku występuje tzw. sprzężenie zwrotne, charakterystyczne dla przepływu wiedzy i informacji. Poniżej zaprezentowano kilka definicji dzielenia się wiedzą zaczerpniętych z literatury przedmiotu:

1. Dzielenie się wiedzą jest czymś innym niż komunikacja, ale jest z nią związane. Różni się od rozpowszechniania informacji, ale także się z nim wiąże (Hendriks, 1999, s. 92).

2. Dzielenie się wiedzą jest procesem, w którym jednostki wspólnie dopracowują myśli, idee i sugestie, wykorzystując przy tym własne doświadczenia (Chua, 2003, s. 118).

3. Dzielenie się wiedzą polega na rozpowszechnianiu istniejącej wiedzy wśród członków zespołu oraz na wzbogacaniu jej o nową wiedzę pochodzącą ze źródeł zewnętrznych, spoza danego zespołu (Rosen i in., 2007, s. 260).

4. Dzielenie się wiedzą jest procesem, który zmierza do wykorzystania istniejącej wiedzy, a więc wymaga zidentyfikowania i uzyskania dostępu do odpowiedniej wiedzy w celu szybszego, tańszego i lepszego rozwiązania danego problemu czy zadania (Christensen, 2007, s. 37).

Z definicji tych wynika, że dzielenie się wiedzą jest procesem, czyli ciągiem różnych aktywności, takich jak szukanie źródła wiedzy, przyswajanie nowych treści i przekazywanie, rozpowszechnianie, podporządkowanych celom nadrzędnym osoby lub grupy osób. Cele te mogą być różnorakie, np.: poszerzenie własnych kompetencji, weryfikacja poglądów jednostki, chęć podzielenia się własnymi spostrzeżeniami, rozwiązywanie problemów pojedynczych osób lub

zespołów, wymiana poglądów itp. Dzielenie się wiedzą umożliwia albo tworzenie nowej wiedzy na bazie już istniejącej, albo lepsze wykorzystanie tej istniejącej. Może odbywać się w trakcie bezpośrednich rozmów, spotkań, jak też z wykorzystaniem różnych narzędzi komunikacji, np. telefon, e-mail, grupy dyskusyjne itd.

Wiedza tzw. ukryta, w odróżnieniu od informacji (i wiedzy jawnej, skodyfikowanej), jest częścią jednostki i nie może istnieć poza nią, a więc wpływanie na proces dzielenia się wiedzą to próba wpływu na zachowania jej posiadacza oraz odbiorcy. Wiedza jawna, utrwalona w postaci wszelkiej dokumentacji, dużo łatwiej podlega transferowi, co nie oznacza, że odbywa się on bez żadnych przeszkód. Dostęp do tego rodzaju wiedzy, a ściślej: literatury, podręczników, baz bibliograficznych i pełnotekstowych, nieopublikowanych tekstów dysertacji naukowych, dokumentów graficznych itp., jest obwarowany wieloma przeszkodami, zwanymi barierami informacyjnymi. W monografii na ten temat (Świgoń, 2006) zaprezentowano uniwersalną typologię barier oraz wyniki badań empirycznych w tym zakresie w środowisku naukowym. Typologia barier informacyjnych¹ obejmowała też tzw. bariery interpersonalne, czyli przeszkody w dostępie do informacji, kiedy źródłem informacji jest osoba, co jest niewątpliwie związane z wiedzą danej osoby. Ale w tamtej pracy, a szczególnie w opisanej egzemplifikacji zjawiska barier informacyjnych wśród osób zaangażowanych w pisanie prac naukowych (pracowników naukowych i studentów), główny nacisk położono na wykorzystanie wiedzy osób (bibliotekarzy, wykładowców, kolegów) do udzielania pomocy w poszukiwaniu informacji na konkretny temat w źródłach dokumentalnych.

Tak więc konieczne wydaje się podjęcie problematyki barier w dzieleniu się wiedzą, nie tylko z powodu wagi i specyfiki samego tematu, nieporuszanego jak dotąd w literaturze polskiej, ale także z powodu nieporządku terminologicznego, jaki zdążył już powstać w literaturze zagranicznej. Celem niniejszej pracy jest dokonanie przeglądu literatury przedmiotu oraz próba uporządkowania, tj. stworzenia klasyfikacji problemów związanych z procesem dzielenia się wiedzą.

Publikacje do przeglądu wybierano z pełnotekstowych baz danych: Emerald, Science Direct i ProQuest, używając w wyszukiwaniu słów kluczowych: *knowledge sharing and barriers* (*barriers to knowledge sharing; knowledge sharing barriers*). Wyniki wyszukiwania były liczne (ok. 4 tys. wyszukiwań) i w przeważającej większości obejmowały literaturę z ostatnich dziesięciu lat. Pomimo aktualności wyszukanych publikacji, zdecydowana większość nie wносиła nic istotnego do badań nad barierami w dzieleniu się wiedzą. Do analizy wybrano przede wszystkim publikacje, które prezentowały wyniki badań empirycznych, w drodze wyjątku uwzględniono kilka prac o charakterze teoretycznym, jeśli prezentowały ważne rozwiązania związane z klasyfikacją barier. Autorzy badań empirycznych stosowali różne typologie problemów, różne metody i narzędzia badawcze oraz sposoby określania wagi problemów. Te ostatnie najczęściej określane były, analogicznie do barier informacyjnych, albo liczbą osób doświadczających

¹ Typologia barier informacyjnych obejmuje cztery grupy: I. Bariery związane z użytkownikiem informacji. II. Bariery interpersonalne. III. Bariery środowiskowe. IV. Bariery związane ze źródłami informacji a) tworzone przez biblioteki, b) tworzone przez autorów i wydawców informacji pośredniej i bezpośredniej (Świgoń, 2006, s. 43-52).

danych problemów, albo średnią oceną w przyjętej skali (pięć lub siedmiostopniowej). Takie wyniki trudno porównać, ponieważ zastosowanie obu metod owocuje odmiennymi hierarchiami barier, czyli problemy najczęściej napotymane nie są jednocześnie najbardziej uciążliwymi (Świgoń, 2006, s. 199).

Niektórzy cytowani tu autorzy oprócz problemu barier podejmowali też zagadnienie ich przeciwieństwa, czyli czynników wspierających przepływ wiedzy. Wiadomo, że głównym motywem do podzielenia się własną wiedzą z innymi ludźmi jest spodziewany efekt (nagroda, zapłata, pożądany rezultat; ang. *pay-off*) tej czynności, a jego postrzeganie związane jest z osobą-źródłem wiedzy albo ze środowiskiem, w którym dzielenie się wiedzą ma miejsce. Dowiedziono tego na podstawie badań wśród studentów, w których wykorzystano teorię gier. Teoria ta, mająca swoje korzenie w matematyce i ekonomii, zakłada, że celem gier strategicznych zawsze jest osiągnięcie pozytywnych rezultatów i temu podporządkowane są decyzje graczy. Podobnie dzielenie się wiedzą wymaga podjęcia decyzji, czy podzielić się nią, czy raczej zachować dla siebie (Chua, 2003). Z kolei w świetle innych badań głównym motywem do dzielenia się wiedzą (badania dotyczyły uczestnictwa w internetowych grupach dyskusyjnych) jest przekonanie, że nasza wiedza, także osobista, należy do ogółu społeczeństwa (Ardichvili i in., 2003), co autorzy badań uznali za zaprzeczenie sygnałów płynących z literatury przedmiotu o interesownym traktowaniu wiedzy. Te wyniki są tylko pozornie sprzeczne, bo przecież oczekiwanym i pożądanym rezultatem dzielenia się wiedzą nie muszą być prywatne korzyści, może to być uświadamianie, jak też nauczanie innych. W literaturze przedmiotu mówi się o tzw. kulturze dzielenia się wiedzą, która zależy od synergii trzech głównych grup czynników, a są to:

1) czynniki indywidualne – motywacja, wsparcie, stymulacja indywidualnych pracowników w gromadzeniu, rozpowszechnianiu, transferze oraz zastosowaniu istniejącej i nowo tworzonej wiedzy, szczególnie wiedzy ukrytej;

2) organizacyjne – pozioma i otwarta struktura organizacyjna wspierająca przepływ wiedzy; procesy i zasoby wspierające proces ciągłego uczenia się i kulturę organizacyjną; jasne komunikowanie celów organizacji; strategia organizacji wiążąca praktyki dzielenia się wiedzą z korzyściami oraz kierownictwo wspierające ten proces;

3) technologiczne – nowoczesna technologia, która integruje mechanizmy i systemy, dostarczając w ten sposób odpowiedniej platformy do dzielenia się wiedzą wszystkim, którzy jej potrzebują z danej organizacji i spoza niej (Riege, 2005, s. 31).

Braki lub niedostatki związane z powyższymi czynnikami tworzą bariery w dzieleniu się wiedzą zgodnie z założeniem, że źródłem jednych i drugich (barier i motywatorów), czyli ogólnie mówiąc zmiennych (ang. *intervening variables*), są te same uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne (Świgoń, 2006, s. 19).

Poniżej przedstawiono – w porządku chronologicznym – przegląd wybranej literatury przedmiotu związanej z przeszkodami, jakie mogą wpływać na proces dzielenia się wiedzą. W podsumowaniu zaproponowano wspólną klasyfikację dla opisywanych i niejednolicie nazywanych problemów.

Przegląd wybranej literatury przedmiotu

Pierwsze wzmianki dotyczące barier w procesie dzielenia się wiedzą pochodzą z drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych (Szulanski, 1996; Hendriks, 1999), kiedy jeszcze nie rozpowszechnił się termin „dzielenie się wiedzą” (*knowledge sharing*) i kiedy częściej używano terminu „transfer wiedzy” (*knowledge transfer*).

Szulanski wymienił następujące czynniki (*independent variables*) w transferze wiedzy wewnątrz firm, związane ze źródłem albo z odbiorcą, albo wynikające z samej istoty wiedzy:

- I. Czynniki związane z naturą wiedzy:
 1. Przyczynowe niejasności wynikające ze złożoności wiedzy,
 2. Niesprawdzalność wiedzy (trudna do udowodnienia);
- II. Czynniki związane ze źródłem wiedzy:
 1. Brak motywacji,
 2. Brak wiarygodności;
- III. Czynniki związane z odbiorcą wiedzy:
 1. Brak motywacji,
 2. Brak zdolności przyswajania wiedzy,
 3. Brak wystarczającej chłonności;
- IV. Czynniki związane z kontekstem:
 1. Środowisko organizacji niesprzyjające transferowi,
 2. Nieprzyjazne kontakty między źródłem i odbiorcą wiedzy.

Szulanski przeprowadził weryfikację empiryczną powyższych dziewięciu zmiennych, która polegała na obserwacji 122 aktów transferu wiedzy (kwestionariusze opinii wypełniali nadawcy komunikatów i odbiorcy) w ośmiu przedsiębiorstwach. Stwierdził, że trzy z wyżej wymienionych zmiennych mają z pewnością charakter barier w transferze wiedzy w przedsiębiorstwie (*barriers to knowledge transfer*), a są to:

1. Brak zdolności przyswajania wiedzy u odbiorcy,
2. Przyczynowe niejasności wynikające ze złożoności wiedzy,
3. Nieprzyjazne kontakty między źródłem i odbiorcą wiedzy (Szulanski, 1996, s. 34-36).

Można tu od razu dodać, że wykaz ten został uzupełniony kilka lat temu o jeszcze dwie bariery związane z kontekstem, w jakim działa odbiorca wiedzy: 1) ograniczenia sieci, czyli warunki zewnętrzne oraz 2) ograniczenia wewnętrzne, związane np. z kosztami. Dyer i Hatch zidentyfikowali te bariery na podstawie badań empirycznych, wywiadów przeprowadzonych z 42 dostawcami dla sieci sprzedaży Toyoty na amerykańskim rynku (Dyer, Hatch, 2006). Do badań Szulanskiego nawiązało jeszcze kilku autorów prezentowanych tu publikacji.

Kolejni autorzy układali typologie barier w oparciu o analizę literatury przedmiotu i nie poddawali ich weryfikacji empirycznej (Hendriks, 1999; Shin i in., 2001). Hendriks wspominał o trzech typach barier w transferze wiedzy: 1) barierach czasowych, 2) fizycznych, 3) społecznych. Omówił rolę technologii informacyjnych i komunikacyjnych (związanych głównie z Internetem) w przełamywaniu tych barier (Hendriks, 1999, s. 93-94). Autor zaznaczył, że pojęcie transferu wiedzy traktował jako synonim dzielenia się wiedzą.

Shin /i in./ używali terminu barier w przepływie wiedzy (*barriers of knowledge flow*) (Shin i in., 2001). Autorzy pogrupowali bariery cytowane w literaturze w czterech grupach:

1. Źródło:

- strach przed stratą hegemonii,
- brak aktualnej wiedzy,
- brak zaangażowania;

2. Kontekst:

- słaba kolokacja (w środowisku pracy),
- nieprzyjemne relacje pomiędzy źródłem i odbiorcą wiedzy,
- ograniczenia i wątpliwości związane z własną siecią kontaktów;

3. Transferowana wiedza:

- niewystarczające umiejętności interpretacji,
- niejawnosc wiedzy,
- niejasność przyczyn procesów;

4. Odbiorca:

- ograniczone zdolności przyswajania wiedzy,
- brak świadomości istnienia konkretnej wiedzy,
- opór przed wykorzystaniem obcej wiedzy,
- ograniczenia w instytucjonalizowaniu nowej wiedzy.

Jest to wyraźne nawiązanie do typologii Szulanskiego, do czterech nadrzędnych grup czynników, jednak uzupełnione dodatkowymi przykładami. Ponadto autorzy tej publikacji zwrócili uwagę na fakt, że każda z tych grup barier związana jest z zarządzaniem wiedzą, a ściślej z takimi obszarami badań, jak: kultura tworzenia wiedzy, świadomość wiedzy, absorpcja wiedzy i lokalizacja wiedzy.

Dzielenie się wiedzą w środowisku wirtualnym, a ściślej motywacje i bariery wpływające na ten proces, były przedmiotem analizy amerykańskich autorów (Ardichvili i in., 2003) przeprowadzonej w międzynarodowym koncernie w trzech grupach dyskusyjnych. Jedna z nich wyróżniała się dużą liczbą uczestników (ponad tysiąc pracowników), a pozostałe dwie były mniej liczne (po kilkudziesięciu uczestników) i dużo mniej aktywne w elektronicznym środowisku. Dowiedziono, o czym wspomniano we wprowadzeniu, że największą (55% wskazań) motywacją do uczestniczenia w wirtualnych grupach dyskusyjnych jest przekonanie, że posiadana wiedza nie należy do jednostek, ale do ogółu społeczeństwa, co stało w opozycji do poglądu często cytowanego w literaturze, że ludzie traktują wiedzę jako swoje osobiste zasoby, którymi niechętnie się dzielą (tak twierdziło zaledwie 10% badanych). Natomiast najpoważniejsze opory przed podzieleniem się własną wiedzą wynikały z nieśmiałości, ze strachu przed krytyką lub przed złym zrozumieniem przez członków grupy. Pracownicy obawiali się, czy ich opinie są na tyle ważne, aby umieszczać je w systemie informacyjnym całej korporacji. Z kolei używanie elektronicznej platformy wiedzy jako źródła nowej wiedzy ograniczone było preferowaniem osobistych spotkań, podczas których można szybciej uzyskać nie dość że potrzebne informacje, ale prawdopodobnie bardziej relewantne (Ardichvili i in., 2003, s. 69-71). Tak więc w tych badaniach główny nacisk położono na jedną z grup barier, związanych z charakterystyką osób zaangażowanych w dzielenie się wiedzą.

Kolejna empiryczna weryfikacja omawianych barier przeprowadzona została wśród 53 dyrektorów z firm inżynierskich i konstrukcyjnych z Wielkiej Brytanii. Autorzy badań (Carrillo i in., 2004) uzyskali następującą hierarchię barier i odsetki wskazań dla poszczególnych rodzajów:

1. Brak standaryzacji procesów w organizacji – 97% wskazań,
2. Kultura organizacyjna – 75%,
3. Brak czasu – 68%,
4. Brak pieniędzy – 62%,
5. Opór pracowników – 49%,
6. Słaba infrastruktura informacyjna – 49%.

Należy zwrócić uwagę, że najpoważniejsza z barier związana była z brakiem odpowiednich standardów regulujących pracę w organizacji, co negatywnie wpływa na transfer wiedzy (por. Świgoń, 2009). Wymienione powyżej problemy były rozpatrywane przez autorów nie tylko w kontekście użytego przez nich terminu implementacja zarządzania wiedzą (*barriers to KM implementation*), ale przede wszystkim w kontekście dzielenia się nią (a ściślej chęci pracowników do dzielenia się wiedzą), jak też komunikacji wewnątrz firmy, co tłumaczy umieszczenie tej publikacji w niniejszym przeglądzie. Podobnie było w przypadku innej publikacji tych samych autorów (Al-Ghassani i in., 2006), w której także używano owego terminu. Przedstawiono w niej interesującą typologię barier cytowanych w literaturze, składającą się z trzech nadrzędnych grup:

1. Status wiedzy – wiedza jawna i niejawna.

2. Lokalizacja wiedzy i jej docelowych użytkowników – geograficzne rozproszenie źródeł wiedzy i użytkowników wiedzy.

3. Kultura – kultura jednostki i kultura organizacji, chęć do dzielenia się wiedzą, brak ograniczeń czasowych, rodzaj i wielkość organizacji, infrastruktura technologiczna, system nagród.

Jest to typologia o charakterze ogólnym, czyli taka, która mogłaby być wykorzystana do porządkowania dużej listy szczegółowych czynników. Podobny charakter ma kolejna z prezentowanych tu typologii.

Riege na podstawie analizy literatury przedmiotu ułożył klasyfikację, którą nazwał triadą barier w dzieleniu się wiedzą (*the triad of knowledge-sharing barriers*), składającą się z trzech grup: barier indywidualnych, organizacyjnych i technologicznych. Oto kategoryzacja wraz z przykładami konkretnych typów problemów, jedna z najobszerniejszych w literaturze przedmiotu (Riege, 2005):

- I. Bariery indywidualne

1. Brak czasu na dzielenie się wiedzą i czasu na zidentyfikowanie kolegów posiadających specyficzną wiedzę.

2. Obawa, że dzielenie się wiedzą pogorszy poczucie pewności stałego zatrudnienia.

3. Niska świadomość wartości i korzyści z posiadanej wiedzy dla innych.

4. Dominacja w dzieleniu się wiedzą jawnej nad ukrytą (np. typu know-how, doświadczenie potrzebne w praktycznym uczeniu się, obserwacja, dialog i interaktywne rozwiązywanie problemów).

5. Wykorzystywanie hierarchii, statusu związanego z pozycją.

6. Niewystarczające wychwytywanie, ewaluacja, sprzężenie zwrotne, komunikacja i tolerancja błędów z przeszłości, co mogłoby zwiększyć efekty uczenia się indywidualnego i w organizacji.

7. Różnice w poziomie doświadczeń.
8. Brak czasu na kontakty i interakcję pomiędzy źródłem wiedzy i jej odbiorcami.
9. Niewystarczające umiejętności w komunikacji werbalnej i pisemnej oraz umiejętności interpersonalne.
10. Różnice wieku.
11. Różnice płci.
12. Brak sieci kontaktów towarzyskich.
13. Różnice w poziomie wykształcenia.
14. Wymaganie prawa własności intelektualnej dla własnej pracy ze strachu przed nieotrzymaniem akredytacji od menedżerów i kolegów.
15. Brak zaufania do ludzi, którzy mogą niesprawiedliwie czerpać korzyści z naszej wiedzy.
16. Brak zaufania w dokładność i wiarygodność wiedzy z danego źródła.
17. Różnice kulturowe i etniczne (np. język) oraz związane z nimi przekonania i wierzenia.

II. Bariery organizacyjne

1. Brak integracji strategii zarządzania i dzielenia się wiedzą z celami organizacji i podejściem strategicznym.
2. Brak wskazywania wagi i zalet dzielenia się wiedzą ze strony szefostwa.
3. Brak formalnych i nieformalnych miejsc do dzielenia się wiedzą, przemyśleń i generowania nowej wiedzy.
4. Brak systemu nagród, który motywowałby ludzi do dzielenia się wiedzą.
5. Istniejąca kultura organizacji nie dostarcza wystarczającego wsparcia do dzielenia się wiedzą.
6. Zatrzymanie wiedzy wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników nie jest priorytetem organizacji.
7. Brak infrastruktury w organizacji wspierającej praktyki dzielenia się wiedzą w organizacji.
8. Deficyt zasobów organizacji, które mogłyby dostarczać odpowiednich okazji do dzielenia się wiedzą.
9. Wysoki poziom współzawodnictwa wewnętrznego i zewnętrznego pomiędzy np. filiami organizacji lub pomiędzy organizacjami.
10. Komunikacja i przepływ wiedzy odbywają się w ściśle określonym kierunku (góra-dół).
11. Ograniczenie efektywnego dzielenia się wiedzą w miejscu pracy spowodowane fizyczną stroną środowiska pracy (np. wielkość lokalu) i rozkładem przestrzeni pracy.
12. Ograniczanie praktyk dzielenia się wiedzą spowodowane hierarchiczną strukturą organizacji.

III. Bariery technologiczne

1. Brak integracji systemów technologii informacyjnej i procesów, co wpływa hamująco na sposób wykonywania czynności przez pracowników.
2. Brak wsparcia technicznego (wewnętrznego i zewnętrznego) w naprawach zintegrowanych systemów informacyjnych, co utrudnia przepływ komunikacji i wszelkie rutynowe czynności.
3. Nierealistyczne oczekiwania pracowników wobec możliwości technologii.

4. Brak kompatybilności pomiędzy odmiennymi systemami technologii informacyjnych a procesami.

5. Rozbieżność pomiędzy wymaganiami związanymi z potrzebami jednostek a zintegrowanymi systemami informacyjnymi i procesami.

6. Niechęć do korzystania z systemów technologii informacyjnych spowodowana brakiem ich znajomości i doświadczenia w korzystaniu z nich.

7. Brak przygotowania pracowników do korzystania z nowych systemów technologii informacyjnych i procesów.

8. Brak komunikacji i zademonstrowania wszystkich zalet nowych systemów nad już istniejącymi.

Kolejna publikacja tego samego autora (Riege, 2007) poświęcona była sposobom przewyżniania wielu z wymienionych wyżej barier (osobowych, organizacyjnych i technologicznych). Listę pomysłów autor ułożył na podstawie indywidualnych wywiadów z 60 menedżerami najwyższego i średniego szczebla z 20 międzynarodowych korporacji.

Poważny wkład do rozwoju problematyki barier w dzieleniu się wiedzą wnoszą reprezentanci komunikacji społecznej, czy też komunikacji międzyludzkiej. Autorzy z tej dziedziny (Johansen, Gillard, 2005) ze zrozumiałych względów używają terminu bariery w komunikacji (*communications barriers*) i zwracają uwagę na następujące problemy wpływające na procesy komunikacji między ludźmi:

1. Słowa – ich interpretacja (konotacja, eufemizmy), związek z percepcją rzeczywistości (abstrakcja, ewaluacja), odzwierciedlenie osobowości (postawy, opinie, emocje i doświadczenia).

2. Środowisko – lokalizacja, inicjatywa, wzajemne relacje, wielkość i struktura grupy, aranżacja wnętrza, względy czasowe.

3. Osoba – typ osobowości, wygląd zewnętrzny, ubiór, płeć, kultura osobista, usposobienie.

Zgodnie z jedną z przytoczonych na wstępie definicji proces dzielenia się wiedzą jest podobny do komunikacji, dlatego istotne wydaje się zwrócenie uwagi na wagę słów używanych w tym procesie. Problem wyrażania myśli za pomocą słów związany jest z jednym z etapów powstawania nowej wiedzy, tj. eksternalizacją, czyli transformacją wiedzy niejawną w jawną (Nonaka, Takeuchi, 1995). Już Polanyi twierdził, że „wiemy więcej, niż jesteśmy w stanie wyrazić” (Polanyi, 1958). Przekazywanie, czy też transfer wiedzy ukrytej jest dużym wyzwaniem dla badaczy.

Kolejne prezentowane tu publikacje z najnowszej literatury przedmiotu opisują wyniki badań empirycznych z zakresu barier w dzieleniu się wiedzą.

Jedne z nich przeprowadzono techniką ankietową wśród 488 pracowników różnych organizacji rządowych, a także prywatnych i non-profit ze stanu New York, organizacji zaangażowanych w realizację siedmiu projektów związanych z wprowadzaniem systemów informacyjnych (Zhang i in., 2005). W badaniach zastosowano listę 41 czynników, tj. 13 potencjalnych korzyści oraz 28 potencjalnych barier w dzieleniu się wiedzą (*barriers of knowledge sharing*), ułożoną na podstawie literatury przedmiotu. Respondenci oceniali każdy z czynników w siedmiostopniowej skali (od 1 – „nieistotna bariera” do 7 – „poważna bariera”). Bariery te można by sklasyfikować, zdaniem autorów, w trzech grupach:

technologicznych, organizacyjnych i prawnych. Oto lista wyników dotyczących barier wraz ze średnią oceną ich wagi:

1. Zbyt ambitne cele – 5,023 (średnia ocena w skali 1-7)
2. Różne priorytety w organizacji – 5,020
3. Brak założeń – 4,889
4. Opór organizacji przed zmianą – 4,857
5. Opór jednostki przed zmianą – 4,828
6. Niekompatybilne oprogramowanie – 4,758
7. Błędne założenia – 4,558
8. Zarządzanie zorientowane na kontrolowanie – 4,551
9. Nierealistyczne założenia czasowe – 4,544
10. Brak zrozumienia – 4,520
11. Nieodpowiednie (błędne zaangażowanie) misje organizacyjne – 4,495
12. Brak zgody co do celów – 4,410
13. Brak wiedzy z technologii wśród personelu – 4,350
14. Zbyt częste zmiany technologii – 4,301
15. Restrykcyjne prawo i regulacje – 4,256
16. Brak dzielenia się przewodnikami i narzędziami – 4,234
17. Brak narzędzi i umiejętności związanych z technologią – 4,182
18. Brak wiedzy programowej wśród personelu technicznego – 4,161
19. Brak sieci telekomunikacyjnej – 4,118
20. Zbyt duże rozproszenie organizacyjne – 4,111
21. Brak wsparcia ustawodawczego – 4,109
22. Brak definicji wspólnych danych – 4,104
23. Brak modelowego wzorca – 4,095
24. Poufność – 4,076
25. Brak wsparcia kierownictwa – 4,044
26. Zbyt długi czas na oczekiwanie rezultatów – 4,019
27. Brak poszanowania ze strony organizacji – 3,967
28. Błędna interpretacja wykorzystywanej informacji – 3,848.

Dodatkowo porównano różnicę w postrzeganiu powyższych barier w dwóch grupach respondentów: bezpośrednio związanych z wprowadzaniem projektem, jego orędowników i sponsorów (ponad 50 osób) oraz użytkowników projektu (ponad 400 osób). Najistotniejsza różnica ($p = 0,001$) w ocenach dotyczyła bariery zarządzania zorientowanego na kontrolowanie, która w pierwszej grupie respondentów zajmowała jedną z końcowych pozycji w hierarchii, natomiast w drugiej grupie znalazła się w pierwszej dziesiątce barier. Analogiczne porównanie przeprowadzono w czterech grupach respondentów wyróżnionych ze względu na rodzaj organizacji: administracja stanowa, administracja lokalna, organizacje non profit oraz prywatne przedsiębiorstwa. Ogólnie mówiąc, najwyższe oceny wagi barier przyznawali pracownicy administracji lokalnej, co wytłumaczono konserwatyzmem tej grupy i brakiem świadomości korzyści z wprowadzenia innowacyjnych systemów informacyjnych.

W innych badaniach zastosowano do identyfikacji barier metodę delficką, która polegała na wywiadach z 17 menedżerami z 7 różnych organizacji (Sun, Scott, 2005). Przy czym bariery, nazywane tu barierami w transferze wiedzy (*barriers to knowledge transfer*), rozpatrywano w odniesieniu do czterech

poziomów uczenia się organizacji: indywidualnego, grupowego, organizacyjnego i międzyorganizacyjnego. Wyróżniono 14 źródeł barier: imperatywy indywidualne, organizacyjne i międzyorganizacyjne; klimat w organizacji, w grupie i między organizacjami; relacje w organizacji, w grupie i między organizacjami; kompetencje, systemy i struktury w organizacji, w grupie i między organizacjami; normy grupowe. Określono wpływ każdego z tych źródeł na transfer wiedzy na poszczególnych poziomach uczenia się organizacji. Okazało się, że najsilniejszy związek z powstawaniem przeszkód w transferze wiedzy na różnych poziomach ma klimat w organizacji, a ponadto kompetencje oraz systemy i struktury organizacyjne.

Koreański autor (Lee, 2006) w raporcie z badań ankietowych na temat przeszkód w funkcjonowaniu systemów zarządzania wiedzą, przeprowadzonych wśród 103 pracowników różnych instytucji z Południowej Korei, doniósł o uzyskaniu dowodów na istnienie bariery psychologicznej. Bariera ta polegała na oporach przed wyrażaniem własnych opinii i wątpliwości w stosunku do wiedzy przekazywanej za pomocą owych systemów. Odczuwało ją około 90% badanych. Główną przyczyną takich oporów było przekonanie badanych, że wyrażenie wątpliwości byłoby równoznaczne z okazaniem braku szacunku wobec pracodawcy, co niewątpliwie związane jest z kulturą tego kraju.

Duński autor (Christensen, 2007) podjął problem identyfikacji rodzajów wiedzy, jaką dzielą się ludzie w organizacji. Grupę respondentów stanowiło 12 pracowników duńskiej firmy Estar z branży technologicznej. Wyodrębnił cztery rodzaje wiedzy: 1) wiedzę profesjonalną, będącą kombinacją wykształcenia i doświadczenia, umożliwiającą sprawne wykonywanie pracy; 2) wiedzę koordynacyjną, zawartą w regułach, standardach i rutynowych czynnościach, będącą w pewnym stopniu praktycznym zastosowaniem wiedzy profesjonalnej; 3) wiedzę przedmiotową – kombinację wiedzy specjalistycznej i koordynacyjnej, która może być zastosowana wobec konkretnego obiektu, np. pacjenta, klienta lub maszyny; 4) wiedzę typu know-who, czyli wiedzę o osobach, które mogą być pomocne w rozwiązywaniu specyficznych problemów. Autor zaadaptował na potrzeby swoich badań koncepcję współzależności z teorii organizacji i stwierdził, że im wyższy poziom współzależności, tym więcej typów wiedzy podlega wymianie. Ponadto wyodrębnił, na podstawie analizy literatury, pięć barier w dzieleniu się wiedzą, stwierdzając, że wynikają one z istoty wiedzy oraz dylematów społecznych (*social dilemmas and knowledge dilemmas*). Są to:

1. Lepkość wiedzy – odnosi się do jej odmian, czyli ukrytej i jawnej, przy czym ukryta jest bardziej lepka, a więc wymaga więcej wysiłku (czasu i energii) w dzieleniu się nią.

2. Brak identyfikacji z grupą – łatwiej o dzielenie się wiedzą w grupie osób wzajemnie znających się, pracujących razem, posługujących się tym samym technicznym językiem w porównaniu z osobami z zewnątrz.

3. Brak sieci kontaktów osobistych i wirtualnych – zapewnia możliwości i sprzyja dostępowi do wiedzy (spotkania formalne i nieformalne).

4. Brak chęci dzielenia się wiedzą – problem społeczny związany z siłą posiadanej wiedzy.

5. Brak wiedzy o wiedzy – do dzielenia się wiedzą potrzebna jest świadomość wiedzy, jaką sami posiadamy, jak też znajomość odpowiednich osób, które mogą być źródłem wiedzy.

Inne badania empiryczne, przeprowadzone za pomocą wywiadów indywidualnych wśród 20 inżynierów z międzynarodowej organizacji w Wielkiej Brytanii (Sfndergaard i in., 2007), miały na celu nie tyle zidentyfikowanie nowych barier w dzieleniu się wiedzą, co zwrócenie uwagi na takie czynniki czy zmienne, które mogą mieć zarówno charakter przeszkód, jak i czynników wspierających omawiany proces. Zdaniem autorów należą do nich m.in.: zaufanie, motywacja i lokalizacja geograficzna. Biorąc pod uwagę lokalizację, tj. odległość pomiędzy ludźmi pracującymi nad tym samym projektem, można założyć że z jednej strony niewielka odległość będzie sprzyjała okazjom do wymiany wiedzy, z drugiej strony może spowodować odizolowanie się danego zespołu od świata zewnętrznego, a co za tym idzie również cennych okazji do dzielenia się wiedzą. Podobnie jest z motywacją, która generalnie pobudza jednostki do wymiany poglądów i poszukiwania nowej wiedzy, ale może też powstrzymywać przed podzieleniem się wiedzą, jeżeli miałoby to być związane z osłabieniem własnej pozycji. Kwestia zaufania wydaje się kluczowa w procesie dzielenia się wiedzą, jednak zdarza się, że nie wierzymy w wiarygodność źródeł albo obawiamy się, że nasza wiedza może być niewłaściwie użyta. Innymi słowy, jeżeli zaufanie jest zagwarantowane, to wspiera dzielenie się wiedzą, a jeżeli nie, to wpływa na nie hamująco (Sfndergaard i in., 2007, s. 431).

Celem kolejnych badań było zidentyfikowanie największych motywatorów i barier w dzieleniu się wiedzą (*knowledge sharing barriers*), a także ustalenie, jakim rodzajem wiedzy ludzie dzielą się najczęściej. Badania z użyciem elektronicznego kwestionariusza przeprowadzono wśród 54 uczestników list dyskusyjnych z trzech grup: pielęgniarek, twórców uniwersyteckich stron webowych oraz nauczycieli szkół podstawowych (Hew, Hara, 2007). Spośród trzech typów wiedzy: książkowej, praktycznej i kulturowej najbardziej powszechną (stanowiła ok. 90 % całej wiedzy) w procesie dzielenia się jest wiedza praktyczna, w której można wyróżnić trzy subkategorie: osobiste opinie, osobiste sugestie i praktykę obecną w danej instytucji. W świetle tych badań największymi motywatorami w procesie dzielenia się wiedzą, wśród siedmiu wyodrębnionych na podstawie literatury przedmiotu (wzajemność, kolektywizm, osobisty cel, środowisko pełne szacunku, altruizm, technologia i interes poszukującego), są: wzajemność (30% wskazań) i kolektywizm (26%); pozostałe czynniki uzyskały nie więcej niż 16 % wskazań. Zdecydowanie najmniej istotne są: technologia – 7% i interes szukającego – tylko 3%. Jeżeli chodzi o bariery, to wzięto pod uwagę osiem trudności (podano procent wskazań w całej grupie respondentów): brak czasu – 18%, nieznajomość tematu – 14%, technologia – 9%, brak dodatkowej wiedzy do dodania – 7%, względy poufności – 3%, negatywna postawa – 2%, podejrzenie poszukującego o niezdolność do wykorzystania wiedzy – 1%, chęć uniknięcia sprzeczki – 1%.

We wszystkich trzech badanych grupach najczęściej wymieniana była pierwsza z listy barier, czyli brak czasu na dzielenie się wiedzą, a ponadto w grupie pielęgniarek i nauczycieli jeszcze nieznajomość tematu. Ci sami autorzy w innej publikacji (Hew, Hara, 2007a) dokładniej opisali wyniki uzyskane w grupie nauczycieli (20 respondentów) i stwierdzili, że nie wystąpiły w tej grupie dwie z wyżej wymienionych barier: względy poufności i podejrzenie o niezdolność do wykorzystania wiedzy. Natomiast co do bariery określonej jako brak czasu auto-

rzy zasugerowali, że kryje się pod nią tak naprawdę priorytet dzielenia się wiedzą w pracy, w szkole, a nie w grupie dyskusyjnej, w której udział jest dobrowolny.

Badania związane ze środowiskiem wirtualnym przeprowadzono wśród członków zespołu Glax70, należącego do wiodącego dewelopera systemów telekomunikacyjnych GlobeCOM (Rosen i in., 2007). W skład zespołu wchodzi rozsiანი po całym świecie: inżynierowie, pracownicy marketingu, finansów i programiści (grupa respondentów liczyła ponad 200 osób). Bariery w dzieleniu się informacją i wiedzą (*barriers to information and knowledge sharing*), specyficzne dla środowiska wirtualnych zespołów, podzielono na sześć kategorii:

1. Ograniczenia w budowaniu relacji zaufania pomiędzy członkami zespołu.
2. Ograniczenia czasowe, presja dotrzymywania terminów.
3. Ograniczenia technologiczne.
4. Ograniczenia związane z osobą kierownika zespołu.
5. Niewiedza o kwalifikacjach innych osób z zespołu.
6. Ograniczenia kulturowe.

Każdą z tych kategorii zilustrowano konkretnymi cytataми z kwestionariusza ankiety. Ponadto opisano sposoby przewyższania powyższych barier. Wymieniono ważną rolę kierowników zespołów wirtualnych w tworzeniu przyjaznej atmosfery w zespole, tworzenie okazji do prezentowania własnych pomysłów (konferencje telefoniczne) oraz szkolenia z obsługi najnowszych technologii.

Badania nad kulturą dzielenia się wiedzą przeprowadzono z użyciem kwestionariusza i indywidualnych wywiadów wśród 40 pracowników administracji rządowej w Hong Kongu (Yao i in., 2007). Ponad 70 % badanych jako największe bariery w dzieleniu się wiedzą wskazało:

- 1) brak czasu,
- 2) słabą kulturę dzielenia się wiedzą,
- 3) brak premii, nagród.

Ponad 50% badanych zaznaczyło:

- 1) trudności w dostrzeżeniu indywidualnych korzyści,
- 2) strach przed stratą pozycji (siły).

Tajwańscy autorzy, używający terminu bariery w przepływie wiedzy (*knowledge flow barriers*), badali ten problem wśród pracowników służby zdrowia (Lin i in., 2008). Badania przeprowadzono metodą delficką, z podziałem na trzy fazy: w fazie pierwszej wzięło udział 25 lekarzy z siedmiu szpitali, w drugiej 129 lekarzy z centrum medycznego, a w trzeciej 20 ekspertów ze średniego szczebla menedżerskiego. Bariery opisywane wcześniej w literaturze, których istnienie autorzy potwierdzili w tych badaniach empirycznych, podzieliłi na pięć grup i przyporządkowali im łącznie 19 czynników. Powstała tym samym klasyfikacja barier charakterystycznych dla środowiska medycznego:

1. Bariery związane ze źródłem wiedzy:

- zachowanie prestiżu,
- zachowanie kompetencji;

2. Bariery związane z odbiorcą wiedzy:

- wątpliwości co do aktualności wiedzy,
- brak zdolności oceny wartości wiedzy,
- brak pozytywnej postawy,

- opór przed wykorzystaniem materiałów z zewnątrz.

3. Bariery związane z transferowaną wiedzą:

- trudności z precyzyjnym wyrażeniem wiedzy medycznej,
- niepewność cechująca wiedzę medyczną,
- skomplikowana natura wiedzy medycznej,
- trudności w standaryzacji,
- brak wystarczających dowodów.

4. Bariery związane z kontekstem przepływu wiedzy:

- słaba relacja pomiędzy źródłem a odbiorcą wiedzy,
- brak komunikacji pomiędzy źródłem a odbiorcą wiedzy,
- brak kultury dzielenia się wiedzą,
- dystans wynikający ze szczelności zajmowanego przez źródło i odbiorcę wiedzy,
- brak odpowiednich mechanizmów przepływu wiedzy.

5. Bariery związane z kontekstem organizacyjnym:

- brak nagrody za przyczynianie się do przepływu wiedzy,
- brak okresowej oceny pracownika związanej z przepływem wiedzy,
- brak kierownictwa promującego przepływ wiedzy.

Autorzy ustalili szereg korelacji pomiędzy poszczególnymi grupami barier, co zaowocowało graficznym modelem barier w przepływie wiedzy medycznej (Lin i in., 2008, s. 337). Należy zauważyć, że powyższa klasyfikacja ma charakter uniwersalny, wykraczający poza badane środowisko.

Autorzy kolejnej publikacji zamiennie stosowali nazwy: bariery w tworzeniu i dzieleniu się wiedzą (*barriers to knowledge creation and sharing*) oraz bariery w transferze wiedzy (McLaughlin i in., 2008). Nawiązując do wcześniejszych prac z tego zakresu (m.in. Szulanskiego), zaproponowali kategoryzację barier w czterech grupach:

1. Bariery uniwersalne, przynależne do różnych kategorii:

- istniejące źródła (pieniądze, czas, technologia, umiejętności, transfer danych),
- potrzeba nagradzania za dzielenie się wiedzą,
- męczące, uciążliwe relacje,
- kultura organizacji wspierająca dzielenie się wiedzą.

2. Bariery technologiczne:

- dostępność technologii,
- nieodpowiednie podejście do rozwoju nowych technologii.

3. Bariery organizacyjne:

- implementacja strategii dzielenia się wiedzą,
- niejasność przyczyn,
- brak określenia grupy docelowej danej wiedzy,
- koszty zarządzania związane z transferem wiedzy,
- ochrona i prawa własności do wiedzy,
- odległość, perspektywa (geograficzna, kulturowa, językowa, prawna),
- niesprawdzalność wiedzy,
- kontekst organizacyjny,
- niewiarygodność,
- brak motywacji.

4. Bariery związane z ludźmi:

- opory wewnętrzne,

- interesy jednostki,
- brak zaufania,
- ryzyko,
- lęk przed wykorzystaniem, oczekiwanie wzajemności,
- lęk przed stratą wizerunku,
- ograniczona chłonność,
- ograniczone zdolności absorpcji.

Ponadto zakwalifikowali powyższe czynniki (łącznie 25) do czterech etapów tworzenia wiedzy wyróżnionych przez Nonaka i Takeuchi: socjalizacji, eksternalizacji, internalizacji i kombinacji, zwracając uwagę na nieuniknione straty wiedzy podczas tych transformacji. Bariery te poddali też weryfikacji w drodze badań empirycznych z udziałem 127 pracowników różnych działów firmy IBM (wykorzystano kwestionariusz w formie elektronicznej). Uzyskane wyniki wskazywały, że do najistotniejszych barier w badanym środowisku należało 11 z wyżej wymienionych: męczące (uciążliwe) relacje, dostępność technologii, ochrona wiedzy, implementacja strategii dzielenia się wiedzą, niejasność przyczyn, koszt wiedzy, odległość, niesprawdzalność wiedzy, zaufanie, ryzyko i strach przed stratą wizerunku ($p < 0,05$).

Do najnowszych badań empirycznych związanych z problemami dzielenia się wiedzą należą badania nowozelandzkie (Goh, Hooper, 2009). Przeprowadzono je techniką ankiety w grupie 70 pracowników departamentu sił zbrojnych Nowej Zelandii. Autorzy wyróżnili jedenaście kategorii barier w dzieleniu się wiedzą i informacją (*barriers to knowledge and information sharing*):

1. Ludzie: poglądy, obawy i postawy – 33,9% wskazań
2. Trening i edukacja – 10,7%
3. Bezpieczeństwo informacji – 17%
4. Czas i źródła – 9,8%
5. Dostęp do informacji – 7,1%
6. Technologia informacyjna – 5,4%
7. Środowisko organizacyjne – 4,5%
8. Praktyka zarządzania – 3,6%
9. Świadomość informacji – 3,6%
10. Jakość informacji – 3,6%
11. Zmiana numeracji – 0,9%;

oraz osiem w korzystaniu z cudzej wiedzy lub informacji:

1. Ludzie: poglądy, obawy i postawy – 33,7% wskazań
2. Jakość informacji – 23,6%
3. Trening i edukacja – 11,2%
4. Świadomość informacji – 9%
5. Dostęp do informacji – 9%
6. Bezpieczeństwo informacji – 6,7%
7. Praktyka zarządzania – 4,5%
8. Technologia informacyjna – 2,2%.

Z porównania tych dwóch zestawień wynika, że bezpieczeństwo informacji jest ważniejsze w związku z dzieleniem się informacją, a jakość informacji w trakcie korzystania z niej (Goh, Hooper, 2009, s. 28).

Ostatnie z przedstawianych tu badań przeprowadzono wśród 81 menadżerów najwyższego szczebla z międzynarodowego przedsiębiorstwa z siedzibą w Malezji (Ling i in., 2009). 75 % respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że dzielenie się wiedzą jest bardzo ważne dla sukcesu i rozwoju przedsiębiorstwa, a 22 % nie uważało tego za ważne. Nieco ponad połowa (53 %) respondentów chciała dzielić się wiedzą, a 27 % nie wykazywało takich chęci. W badaniach uwzględniono łącznie 18 typów barier w dzieleniu się wiedzą, oto ich wykaz wraz ze średnią wielkością (w skali 1-5):

1) brak systemu identyfikacji kolegów, z którymi trzeba podzielić się wiedzą – 3,57,

2) brak systemu nagród, który motywowałby ludzi do dzielenia się wiedzą – 3,44,

3) brak formalnych i nieformalnych sposobów podtrzymywania dzielenia się wiedzą – 3,38,

4) ograniczenie efektywnego dzielenia się wiedzą w miejscu pracy spowodowane fizycznymi cechami środowiska pracy i rozkładem przestrzeni pracy – 3,12,

5) niedzielenie się wiedzą w organizacji spowodowane lękiem o pewność stałego zatrudnienia – 3,00,

6) brak w organizacji systemów technologii informacyjnej odpowiednich do dzielenia się wiedzą – 2,95,

7) brak infrastruktury w organizacji wspierającej praktyki dzielenia się wiedzą w organizacji – 2,93,

8) niedzielenie się wiedzą przez pracowników, którzy uważają, że „wiedza jest siłą” – 2,77,

9) trudności w przekonaniu kolegów co do wartości posiadanej przez nas wiedzy – 2,75,

10) zatrzymanie wiedzy wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników nie jest priorytetem organizacji – 2,69,

11) kultura organizacji nie dostarcza wystarczającego wsparcia do dzielenia się wiedzą – 2,68,

12) najlepszym sposobem utrzymania pracy jest wytwarzanie przekonania, że posiadana przez nas wiedza jest unikatowa – 2,67,

13) brak w organizacji formalnych i nieformalnych miejsc do dzielenia się, przemyśleń i generowania nowej wiedzy – 2,65,

14) brak interakcji pomiędzy tymi, którzy potrzebują wiedzy a tymi, którzy mogą jej dostarczyć – 2,63,

15) ogólny brak czasu na dzielenie się wiedzą – 2,62,

16) niechęć (opór) personelu przed poszukiwaniem wiedzy u seniorów spowodowany dystansem do nich – 2,62,

17) niedzielenie się wiedzą przez pracowników organizacji w obawie, że ta będzie źle użyta, tj. przywłaszczona i niesprawiedliwie nagrodzona – 2,59,

18) panuje ogólny brak zaufania wśród załogi mojej organizacji – 2,59.

W świetle tych badań ankietowych najbardziej efektywną metodą promowania dzielenia się wiedzą w organizacji jest połączenie z nagrodami i okresową oceną pracownika.

Do najnowszych trendów badawczych związanych z problematyką dzielenia się wiedzą należą badania nad związkami tego procesu z rodzajem osobowości jednostki. Z badań tych wynika, że osoby, które najchętniej dzielą się wiedzą, są jednocześnie sumienne, ekstrawertyczne i skłonne do zgadzania się (Wang i in., 2007, s. 254; Wang, Yang, 2007, s. 1433), są to ponadto osoby zorientowane na innych, tzw. kolektywiści (Marks i in., 2008, s. 64).

Podsumowanie

Bariery w dzieleniu się wiedzą (tego terminu używali: Ardichvili i in., 2003; Zhang i in., 2005; Riege 2005, 2007; Christensen, 2007; Sřndergaard i in., 2007; Hew, Hara, 2007; Yao i in., 2007; Wang i in., 2007; Wang, Yang, 2007; Marks i in., 2008; Ling i in., 2009) określane są w literaturze także innymi terminami, takimi jak: bariery w transferze wiedzy (np. Szulanski, 1996; Hendriks, 1999; Dyer, Hatch, 2006; Sun, Scott, 2005), bariery w przepływie wiedzy (Shin i in., 2001; Lin i in., 2008), bariery w dzieleniu się informacją i wiedzą (Rosen i in., 2007; Goh, Hooper, 2009), bariery w tworzeniu i dzieleniu się wiedzą (McLaughlin i in., 2008), bariery w zarządzaniu wiedzą (Carrillo i in., 2004; Al-Ghassani i in., 2006; Lee, 2006), bariery w komunikacji (Johansen, Gillard, 2005).

Pod powyższymi terminami umieszczano wykazy podobnych czynników, niekiedy inaczej nazywanych lub różnie przyporządkowywanych. Przy czym wyróżnić można typologie ogólne (Szulanski, 1996; Riege, 2005; Shin i in., 2001; Al-Ghassani i in., 2006; Zhang i in., 2005; Christensen, 2007; Lin i in., 2008; McLaughlin i in., 2008) i szczegółowe, bez nadrzędnych grup (Carrillo i in., 2004; Hew, Hara, 2007; Rosen i in., 2007; Yao i in., 2007; Goh, Hooper, 2009; Ling i in., 2009). Wydaje się, że do najczęściej wymienianych nadrzędnych grup barier należą: technologiczne, organizacyjne i indywidualne (wszystkie trzy lub dwie z tych grup wymienili: Riege, 2005; Sun, Scott, 2005; McLaughlin i in., 2008). Często pojawiała się też odrębna grupa nadrzędna, związana z istotą wiedzy (*characteristic of the knowledge transferred* – por. Szulanski, 1996, Lin i in., 2008; *status of knowledge* – Al-Ghassani i in., 2006; *attributes of the knowledge* - Dyer, Hatch, 2006; Christensen, 2007), z kontekstem, w jakim występuje (Shin i in., 2001; Lin i in., 2008), nazwano ją też grupą barier przynależnych do różnych kategorii (*cross category barriers*, por. McLaughlin i in., 2008). Niekiedy podkreślano wagę barier prawnych (Zhang i in., 2005) czy geograficznych (Al-Ghassani i in., 2006). Ponadto niektórzy autorzy oddzielali bariery związane ze źródłem (nadawcą wiedzy) od barier związanych z odbiorcą wiedzy (Szulanski, 1996; Shin i in., 2001; Dyer, Hatch, 2006; Lin i in., 2008) lub bariery związane z pojedynczymi osobami od barier występujących w grupie osób czy całej organizacji (Sun, Scott, 2005). Wyodrębniano nawet bariery przypisywane kierownikom zespołów, organizacji (Rosen i in., 2007; Sřndergaard i in., 2007).

Analiza zaprezentowanych przykładów kategoryzacji barier w dzieleniu się wiedzą skłania do wyodrębnienia czterech nadrzędnych grup:

I. **Bariery indywidualne** – związane z osobami będącymi źródłami i odbiorcami wiedzy, charakterystyką i cechami osób (indywidualizm a kolektywizm, introwertyzm a ekstrawertyzm, sumienność, otwartość), możliwościami (zasoby

posiadanej wiedzy, chłonność umysłu), motywacją, lękiem przed utratą pozycji, relacjami ze współpracownikami, brakiem czasu, brakiem zaufania, nieumiejętnością obsługi nowoczesnych technologii itd.

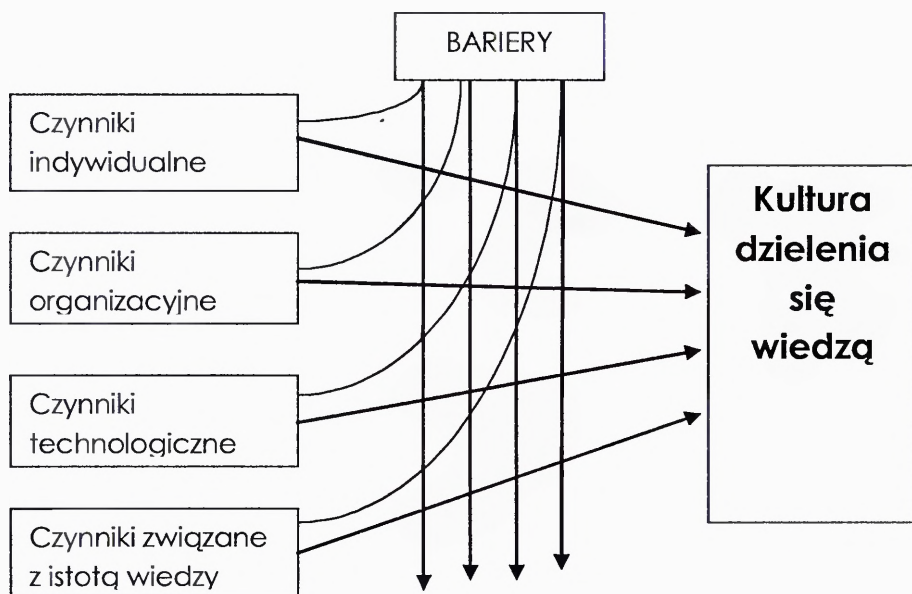
II. **Bariery organizacyjne** – związane z organizacją, strukturą organizacji, kierownictwem, motywowaniem i nagradzaniem pracowników, atmosferą w organizacji, tworzeniem infrastruktury wspierającej praktyki dzielenia się wiedzą (okazje do spotkań, aranżacja wnętrza sprzyjająca rozmowom, informowanie o kwalifikacjach współpracowników), kosztami ponoszonymi w związku z wprowadzaniem kultury dzielenia się wiedzą itd.

III. **Bariery technologiczne** – związane z dostępem, efektywnością, niezawodnością stosowanych technologii, systemów, sieci itd.; brak wsparcia technicznego w organizacji.

IV. **Bariery związane ze specyfiką wiedzy** – wiedza jawna i niejawna, wiedza trudna do udowodnienia, wiedza tajna, jakość i wiarygodność przekazywanych informacji itp.

Jest to klasyfikacja uniwersalna. Nadaje się do stosowania w badaniach empirycznych w różnych środowiskach. W ramach wyodrębnionych grup można ją dowolnie rozbudowywać, dostosowując do badanej organizacji czy grupy osób.

Poniżej przedstawiono schemat kultury dzielenia się wiedzą. Uwzględniono w nim problem wspólnego źródła barier oraz czynników pozytywnych, wspierających proces transferu wiedzy (rys. 1.). Do wspomnianych na początku trzech grup motywatorów wyróżnionych w literaturze (Riege, 2005) dodano jeszcze czwartą, związaną z istotą transferowanej wiedzy (np. jawna i niejawna, ogólnodostępna i poufna itp.).



Rys. 1. Czynniki pozytywne i negatywne (bariery) wpływające na kulturę dzielenia się wiedzą

Źródło: Opracowanie własne

Bibliografia

1. Al-Ghassani, A. M.; Kamara, J. M.; Anumba, Ch. J.; Carrillo, P. M.: *Prototype system for knowledge problem definition*. „Journal of Construction Engineering and Management” 2006, Vol. 132, No. 5, pp. 516-524.
2. Ardichvili, A.; Page, V.; Wentling, T.: *Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice*. „Journal of Knowledge Management” 2003, Vol. 7, No. 1, pp. 64-77.
3. Chua, A.: *Knowledge sharing: a game people play*. „Aslib Proceedings” 2003, Vol. 55, No. 3, pp. 117-129.
4. Carrillo, P.; Robinson, H.; Al-Ghassani, A.; Anumba, Ch.: *Knowledge management in UK construction: strategies, resources and barriers*. „Project Management Journal” 2004, Vol. 35, No. 1, pp. 46-56.
5. Dyer, J. H.; Hatch, N. W.: *Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships*. „Strategic Management Journal” 2006, Vol. 27, pp. 701-719.
6. Goh, Ch. H. T.; Hooper, V.: *Knowledge and information sharing in a closed information environment*. „Journal of Knowledge Management” 2009, Vol. 13, No. 2, pp. 1367-3270.
7. Hendriks, P.: *Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing*. „Knowledge and Process Management” 1999, Vol. 6, No. 2, pp. 91-100.
8. Hew, K. F.; Hara, N.: *Knowledge sharing in online environments: a qualitative case study*. „Journal of the American Society for Information Science and Technology” 2007, Vol. 58, No. 14, pp. 2310-2324.
9. Hew, K. F.; Hara, N.: *Empirical study of motivators and barriers of teacher online knowledge sharing*. „Educational Technology, Research and Development” 2007a, Vol. 55, Iss. 6, pp. 573-596.
10. Johansen, J.; Gillard S.: *Information resources project mangment communication: personal and environmental barriers*. „Journal of Information Science” 2005, Vol. 31, No. 2, pp. 91-98.
11. Lee, O.: *Psychological barrier to maintaining knowledge management systems*. „Cyber Psychology & Behavior” 2006, Vol. 9, No. 3, pp. 367-368.
12. Lin, Ch.; Tan B.; Chang S.: *An exploratory model of knowledge flow barriers within healthcare organizations*. „Information & Management” 2008, Vol. 45, pp. 331-339.
13. Ling, Ch. W.; Sandhu, M. S.; Jain, K. K.: *Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia*. „Journal of Workplace Learning” 2009, Vol. 21, No. 2, pp. 125-142.
14. Marks, P.; Polak P.; McCoy, S.; Galletta, D.: *Sharing knowledge*. „Communications of the ACM” 2008, Vol. 51, Iss. 2, pp. 60-65.
15. McLaughlin, S.; Paton, R. A.; Macbeth, D. K.: *Barrier impact on organizational learning within complex organizations*. „Journal of Knowledge Management” 2008, Vol. 12, No. 2, pp. 107-123.
16. Nonaka, I.; Takeuchi, H.: *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press, 1995.
17. Polanyi, M.: *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. London 1958.
18. Riege, A.: *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*. „Journal of Knowledge Management” 2005, No. 3, pp. 18-35.
19. Riege, A.: *Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs*. „Journal of Knowledge Management” 2007, No. 1, pp. 48-67.
20. Rosen B.; Furst S.; Blackburn R.: *Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams*. „Organizational Dynamics” 2007, Vol. 36, No. 3, pp. 259-273.
21. Sndergaard, S.; Kerr, M.; Clegg, Ch.: *Sharing knowledge: contextualizing socio-technical thinking and practice*. „The Learning Organization” 2007, Vol. 14, No. 5, pp. 423-435.
22. Shin, M.; Holden, T.; Schmidt, R. A.: *From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach*. „Information Processing and Management” 2001, Vol. 37, pp. 335-355.

23. Sun, P. Y.; Scott, J. L.: *An investigation of barriers to knowledge transfer*. „Journal of Knowledge Management” 2005, Vol. 9, No. 2, pp. 75-90.
24. Szulanski, G.: *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm*. „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, No. 1, pp. 27-43.
25. Świgoń, M.: *Bariery informacyjne – podstawy teoretyczne i próba badań w środowisku naukowym*. Warszawa: Wydaw. SBP 2006.
26. Świgoń, M.: *Standaryzacja a transfer wiedzy*. III Międzynarodowa Bałtycka Konferencja „Zarządzanie i Organizacja Bibliotek” Standardy funkcjonowania bibliotek europejskich. Gdańsk, 28-29 maja 2009 [w druku]. Prezentacja dostępna na <http://www.slide-share.net/marzena.swigon/>
27. Wang, Ch.; Lee, Y.; Lin, W.; Zhuo L.: *Effects of personal qualities and team processes on willingness to share knowledge: an empirical study*. „International Journal of Management” 2007, Vol. 24, No. 2, pp. 250-256.
28. Wang Ch.; Yang, Y.: *Personality and intention to share knowledge: an empirical study of scientists in an R&D laboratory*. „Social Behavior and Personality” 2007 Vol. 35, No. 10, pp. 1427-1436.
29. Yao, L. J.; Kam, T.H.Y.; Chan, S.H.: *Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong*. „Journal of Enterprise Information Management” 2007, Vol. 20, No. 1, pp. 51-69.
30. Zhang, J.; Dawes S. S.; Sarkis J.: *Exploring stakeholders' expectations of the benefits and barriers of e-government knowledge sharing*. „Journal of Enterprise Information Management” 2005, Vol. 18, No. 5, pp. 548-567.

Summary

This article presents variety of definitions and categorizations of barriers to knowledge sharing or barriers to knowledge transfer. A literature review in chronological order has been conduct and a new universal classifications of barriers has been proposed.