

Martina Lučkaničová, Victor Oltra

Uwolnienie czynników sukcesu programu rozwoju organizacyjnego: analiza przypadku dla wyzwań w zarządzaniu wiedzą w kontekście międzynarodowym*

Niniejszy tekst poświęcony jest wyzwaniom dotyczącym zarządzania wiedzą (ZW) oraz dzielenia się nią (DW) w kontekście programu rozwoju organizacyjnego (RO). Postawione przez nas pytania to: Jak z perspektywy ZW można zwiększyć efektywność programów RO? Z jakimi głównymi wyzwaniami dot. DW trzeba się zmierzyć przy rozwijaniu programu RO? Określamy cztery domeny ZW (planowanie, ludzie, procesy, narzędzia IT) i ich związki z wyzwaniami DW (świadomością potrzeb wiedzy, zaangażowaniem i zaufaniem, ewolucją działań organizacyjnych i wsparciem IT). Poprzez szczegółową analizę przypadku wnosimy wkład w zrozumienie kluczowych wyzwań zarządzania wiedzą w kontekście programów rozwoju organizacyjnego i tworzymy materiał do rozważenia przez kadry menedżerskie.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą – ZW (*knowledge management*), dzielenie się wiedzą – DW (*knowledge sharing*), rozwój organizacyjny – RO (*organizational development*), kształcenie organizacyjne – KO (*organizational learning*), studium przypadku (*case study*)

Wstęp

W skomplikowanych i szybko zmieniających się środowiskach, jak to ma miejsce obecnie, przedsiębiorstwa toczą intensywne współzawodnictwo. W związku z tym ważnym zadaniem jest wsparcie programów rozwoju (RO) i zmian korporacyjnych (Darling i wsp., 2012) w połączeniu z zarządzaniem wiedzą (ZW) (Zaugg, Thom, 2002). Wiedza jest strategicznym atutem i czynnikiem zmian w burzliwych środowiskach, pracownicy powinni przyczyniać się do optymalizacji zasobów wiedzy

* Autorzy pragną podziękować Ministerstwu Gospodarki i Konkurencyjności Hiszpanii za wsparcie finansowe swoich badań (Grant ECO2011–29863).

w organizacjach, w ten sposób podtrzymując ich konkurencyjną pozycję poprzez kształcenie organizacyjne (KO) (Alegre i wsp., 2013; Easterby-Smith, Prieto, 2008).

Dzielenie się wiedzą (DW) to podstawa do optymalizacji procesów kształcenia organizacyjnego (Balbastre i wsp., 2003; Nonaka, Takeuchi, 1995), zatem strategie zarządzania nią mają na celu wspomaganie powstawania, transferu i wykorzystywania wiedzy w organizacjach do dynamicznej (od)budowy i utrzymywania ich przewagi konkurencyjnej (Alegre i wsp., 2013; Easterby-Smith, Prieto, 2008). Jednakże ZW, a w szczególności DW, często trafia na przeróżne bariery (Cabrera, Cabrera, 2002, 2005; Newell i wsp., 2001, 2006). W wielu wypadkach zasadą jest gromadzenie wiedzy (Hooff, Otto, 2012) – zachowanie powodowane niskim zaufaniem, niewłaściwymi systemami zachęt lub innymi przyczynami (Oltra, 2005).

Jako czynniki potencjalnie pomocne pomyślnemu ZW i DW wskazano technologię informatyczną (IT) (Cerne i wsp., 2013), aspekty ludzkie/społeczne, praktyki odnośnie do zasobów ludzkich (HR) i/lub wartości kultury korporacyjnej (Cabrera i wsp., 2006; Gupta, Govindarajan, 2000; Oltra, 2005). Do wspomnianych aspektów można zaliczyć udoskonalone wartości i praktyki oparte na zaufaniu, współpracy, zaangażowaniu, pracy zespołowej, udzielaniu uprawnień, kreatywności i innowacji (Camelo-Ordaz i wsp., 2011; Han i wsp., 2010; Liu, DeFrank, 2013; Liu, Liu, 2011; Shen i wsp., 2014; Zárraga, Bonache, 2003).

Ogólnie biorąc, szczegółowe badania dotyczące wyzwań z zakresu ZW i DW w kontekście programów RO są dopiero w początkowej fazie, należy się zatem liczyć z luką w materiałach badawczych. Niniejszy tekst poddaje badaniom empirycznym wyzwania stojące przed zarządzaniem wiedzą i dzieleniem się nią w kontekście programów rozwoju organizacyjnego. Postawiliśmy następujące pytania:

- Jak z perspektywy ZW można zwiększyć efektywność programów RO?
- Z jakimi głównymi wyzwaniami dot. DW trzeba się zmierzyć przy rozwijaniu programu RO?

Mierzymy się z powyższymi pytaniami, tworząc studium przypadku nowego programu RO wdrożonego przez słowacką filię międzynarodowej firmy z branży IT. Nasze badanie jakościowe analizuje dynamiki kilku projektów realizowanych w fazie planowania programu RO. Poczynione przez nas ustalenia służą zrozumieniu szczegółów kluczowych wyzwań w ZW (szczególnie zaś DW). Wyniki te również pomagają ustalić możliwości przyszłych badań oraz implikacje w dziedzinie zarządzania.

Rozwój organizacyjny i wyzwania dla zarządzania wiedzą

Programy RO zazwyczaj wdraża się poprzez kilka skoordynowanych projektów organizacyjnych (Cusick, 2005). Nauka w ramach i pomiędzy projektami zależy od takich możliwości edukacyjnych poszczególnych osób, jak refleksja oraz umiejętność

wymiany pomysłów z kolegami i porzucania starych sposobów działania na rzecz nowych (Ayas, Zeniuk, 2001). W tym sensie stosowne badania nad zarządzaniem projektami wspomagają przejście od aspektów technicznych do zainteresowania osobistymi przymiotami pracowników jako czynnikami najistotniejszymi dla realizacji projektów, a zatem dla sukcesu programów RO (Bartsch i wsp., 2013; Han, Hovav, 2013; Park, Lee, 2014). Na przykład, za nieodzowny warunek takiego sukcesu uznano alokację właściwych (tzn. odpowiednio ukształtowanych i zmotywowanych) zasobów ludzkich do projektów IT (Camara e Silva, Cabral Seixas Costa, 2013). Poza tym uczenie się podczas projektów często napotyka takie problemy, jak powtarzanie schematów lub bardzo zbliżonych rozwiązań (tzw. ponowne wynalezienie koła), gdzie zużywa się dużo energii na poszukiwania rozwiązań w ramach projektów, zamiast korzystać z wiedzy już obecnej w przedsiębiorstwie (Newell i wsp., 2006).

Kształcenie organizacyjne i zarządzanie wiedzą są ze sobą silnie powiązane. ZW łączy się z decyzjami kadry zarządzającej, mającymi na celu poprawę (naturalnie występujących) procesów KO (Oltra, Vivas-López, 2013), natomiast KO czerpie z procedur związanych z wiedzą, mających na celu rozwój dynamiki (Easterby-Smith, Prieto, 2008). Wobec tego wgląd w dynamikę ZW w kontekście projektów KO i RO powinien obejmować wszechstronne spojrzenie zarówno na wiedzę, jak i na zachodzące podczas projektu skomplikowane związane z nią procesy (Bakker i wsp., 2011; Reich i wsp., 2012).

Na przekór wielu trudnościom organizacje nie ustają w wysiłkach, by zapewnić dobry przepływ wiedzy. Newell i wsp. (2006) określili trzy główne grupy trudności dla procesu przyswajania wiedzy w ramach projektów. Po pierwsze, **ograniczone uczenie się na poziomie projektu** – występuje, gdy poszczególne osoby pracują nad swoimi zadaniami, stosując swoje wycinki wiedzy przy jednoczesnym braku dzielenia się tą wiedzą z innymi. Po drugie, często występujący **brak świadomości istnienia koniecznej wiedzy** jest przyczyną nietrafiania w zapotrzebowanie, bo z jednej strony wiedza jest dostępna (bazy danych, intranet, aplikacje, wiki itd.), z drugiej zaś nie robi się z niej użytku. Po trzecie wreszcie, **niedostateczna jakość posiadanej wiedzy**, co odnosi się do wiedzy niewystarczająco użytecznej, by czerpały z niej inne projekty. To ostatnie ściśle wiąże się z potrzebą budowania pojemnych banków wiedzy (Donk, Riezebos, 2005) i optymalizacji przekazywania wiedzy pomiędzy projektami (Han i Hovav, 2013; Newell i wsp., 2004).

Z zamiarem głębszej analizy przyczyn powyższych problemów, Hooff i Otto (2012) przyporządkowali powody gromadzenia wiedzy do czterech podstawowych kategorii: (1) **zdolność**, odnosi się do ograniczeń poznawczych (np. niedobór wiedzy specjalistycznej, przeciążenie) lub sytuacyjnych (np. czas do wykorzystania na

dzielenie się wiedzą, dostępność); (2) **motywacja**, określa nagrodę za uczestnictwo w DW (jak władza czy reputacja), bezpieczeństwo niskiego ryzyka powiązane z DW (tzn. odpowiedzialność za dzielenie się właściwą wiedzą, zwracanie uwagi na koszt, czas i wysiłek włożone w ten proces) oraz usatysfakcjonowanie bieżącą sytuacją (np. zadowolenie ze status quo i brak odczuwalnej potrzeby zmian); (3) **świadomość**, dotyczy tego, by „wiedzieć co” i „wiedzieć kto” (tudzież „wiedzieć, kto wie co”), „wiedzieć dlaczego” (chodzi o wycucie korzyści, jakie przynosi przedsiębiorstwu i pracownikom dzielenie się wiedzą) oraz „wiedzieć jak” (np. zdolność do wydawania poleceń, przechowywania i przetwarzania wiedzy); (4) **zaplecze**, ta kategoria wiąże się z poprzednikami i obejmuje kulturę, strukturę, zarządzanie i strukturę IT. Ponadto źródłem poważnych problemów efektywnego zarządzania wiedzą w kontekście programów RO może być **nieciągłość** w projektach zmian organizacyjnych (Engestrom i wsp., 2007).

Zgodnie z powyższymi refleksjami oraz pozostałymi propozycjami dla oceny ZW można wyróżnić cztery szerokie domeny wyzwań ZW w kontekście RO (Shannak, 2009). Te z kolei przekładają się na pewne implikacje dotyczące DW. Po pierwsze, ważne jest odpowiednie **planowanie** ZW, aby wiedza przechowywana, wyszukiwana, a wreszcie używana była dokładna, przez co użyteczna – w ten sposób odpowiadając na wyzwanie DW dotyczące wytworzenia dobrej **świadomości potrzeb wiedzy** (Hooff, Otto, 2012; Newell i wsp., 2006). Po drugie, dla tworzenia i mobilizacji wiedzy konieczni są **ludzie**, dlatego budowanie i podtrzymywanie **zaangażowania i zaufania** to kolejne ważne wyzwanie DW (Engestrom i wsp., 2007; Hooff, Otto, 2012; Oltra, 2005; Shen i wsp., 2014). Po trzecie, dynamika eksploracji i eksploatacji kształtuje **procesy** ZW pomagające organizacjom osiągać i utrzymywać przewagę konkurencyjną (March, 1991; Eriksson, 2013). **Świadomość ewolucji działań w organizacji** też jawi się jako wyzwanie powiązane z DW, dla uniknięcia „ponownego wynalezienia koła” i optymalizacji wysiłków w ZW (Newell i wsp., 2006). Po czwarte, istotnym aspektem RO jest technologia (Levin, 1997), a **narzędzia IT** są podporą ZW (Cerne i wsp., 2013). W takim razie możliwość zapewnienia stosownego **wsparcia IT** (np. poprzez platformy *on-line*) wyrasta na bardzo ważny czynnik napędzający DW, konieczny dla sukcesu RO. Te cztery domeny ZW (planowanie, ludzie, procesy i narzędzia IT) wraz z odpowiednimi zagadnieniami DW (świadomością potrzeb wiedzy, zaangażowaniem i zaufaniem, ewolucją działań organizacyjnych oraz wsparciem IT) kształtują teorię leżącą u podstaw naszej analizy empirycznej.

Badania i ich metody

Przedsiębiorstwem dla naszego studium przypadku stała się ITSK¹, słowacka filia międzynarodowej korporacji z branży IT. ITSK powstała w 2006 r., a w 2014 r. jest jedną z największych firm IT na Słowacji, zatrudniającą ponad 2 tys. osób. W 2010 r. uruchomiła program RO pod nazwą „From Quantity to Quality” (Q2Q – „Od ilości do jakości”). Ma on na celu przejście od nastawienia na rozrost do systematyzacji i wzrostu jakości (procedur, środowiska wewnętrznego itd.). Podzielono go na dwa etapy – planowanie i wdrażanie. Nasze studium przypadku skupia się na fazie planowania, którą wprowadzano w ciągu sześciu miesięcy poprzez realizację ośmiu projektów.

Studia przypadków zajmują się zjawiskami w obrębie organizacji w ich konkretnych kontekstach. Umożliwiają gruntowny wgląd w specyficzne okoliczności wymagające szczegółowej analizy (Yin, 1994). Ponadto metody jakościowe pomagają zrozumieć zależności i procesy zachodzące w zjawiskach poddawanych ocenie (Mason, 1996; Maxwell, 1996). Zebraliśmy dane, przeprowadzając wywiady, obserwując uczestników i grupy fokusowe, analizując dokumentację, jak również prowadząc nieformalne rozmowy z osobami biorącymi udział w projekcie. Co za tym idzie, spojrzeliśmy na zagadnienie z różnych perspektyw i uściłiliśmy dostępne dane.

W obserwacji uczestników (Punch, 2005) wziął udział menedżer jednego z ośmiu projektów Q2Q. Skontaktowaliśmy się też z pozostałymi siedmioma menedżerami – wywiady udało nam się przeprowadzić z sześcioma. Wszyscy nasi rozmówcy zakończyli już wykonywanie swoich obowiązków związanych z Q2Q, bowiem minęła już pierwsza półroczna faza planowania. Mieli oni zatem pełen obraz sytuacji i mogli podzielić się z nami swoimi wiarygodnymi i aktualnymi spostrzeżeniami. Respondenci zostali poproszeni o opisanie własnych doświadczeń jako menedżerów projektu Q2Q z perspektywy ZW, zarówno w zakresie wewnątrz-, jak ponadprojektowych aspektów edukacyjnych. Wyróżniono czynniki ułatwiające i utrudniające postępy w pracy zespołowej na etapie planowania Q2Q. Przeprowadziliśmy też szereg nieformalnych rozmów z uczestnikami projektów, co uznaliśmy za konieczne dla uzupełnienia i porównania danych. Ogółem w Q2Q było zaangażowanych ok. czterdziestu osób, a ok. połowa z nich przedyskutowała z nami interesujące nas kwestie.

1 Firma zastrzegła sobie niewymienianie jej z nazwy, dlatego posługujemy się akronimem ITSK (IT Słowacja).

Opis przypadku

Kierownictwo ITSK w 2010 r. uznało za konieczne przeprowadzenie szerokiej transformacji organizacyjnej. Podstawowymi powodami wprowadzenia programu Q2Q stały się następujące czynniki (w większości związane z kapitałem ludzkim):

- niedobory specjalistów IT na rynku pracy: oczekiwany wzrost przedsiębiorstwa wymagał aktywnego i innowacyjnego podejścia do pozyskania personelu;
- zapotrzebowanie na ćwiczenia i rozwój: stały napływ nowych absolwentów wymusił systemowe zapewnienie ćwiczeń zakrojonych na szeroką skalę;
- reagowanie na dojrzałość organizacji.

W związku z rozwojem przedsiębiorstwa pojawiły się nowe wyzwania (np. zdecydowane przesunięcie nacisku z ilości na jakość). Q2Q stworzono jako trzyletni program RO, którego uczestnicy mieli dzielić się wiedzą, by osiągać cele w różnych projektach składowych. Kadra menedżerska poświęciła немало czasu i wysiłku na wyjaśnienie długofalowych korzyści z atmosfery DW – podchodząc z troską do kwestii motywacji, tak by zapobiegać gromadzeniu wiedzy (Hooff, Otto, 2012). Wszystkich 120 menedżerów wzięło udział w warsztatach inicjujących program, mających na celu określenie kluczowych zagadnień nadających mu kształt i treść. W rezultacie, jako filary Q2Q (główne obszary zainteresowania), wyznaczono: (1) jakość, (2) perfekcję operacyjną, (3) wiedzę specjalistyczną, (4) trening i efektywność, (5) przedsiębiorstwo globalne, (6) ambasadora firmy, (7) komunikację nowej generacji oraz (8) innowacyjność.

Te mocno zróżnicowane projekty skategoryzowano zgodnie z zasadą „naprawiaj – przekształcaj – wprowadzaj innowacje”. Projekty typu „naprawiaj” miały za zadanie ulepszyć funkcjonowanie istniejących systemów; projekty z kategorii „przekształcaj” powinny pomagać firmie rosnąć, uczyć się i cieszyć sympatią pracowników; projekty „wprowadzaj innowacje” w długiej perspektywie przewidywały przyszłe potrzeby i reakcje na nie. Zasada „naprawiaj – przekształcaj – wprowadzaj innowacje” zdecydowanie odzwierciedlała organizacyjną wszechstronność ITSK, np. zrównoważenie procesów eksploracji i eksploatacji (Raisch i wsp., 2009), co stanowiło o sukcesie całego projektu (Eriksson, 2013). Część istniejących rozwiązań trzeba było udoskonalić bez naruszania ich podstawowych założeń, implikując procesy eksploatacji w kategorii „naprawiaj”. Z kolei inne projekty Q2Q „wprowadzały innowacje”, a znajdowała w nich zastosowanie zupełnie nowa wiedza (tzn. realizowano eksplorację wiedzy w związku z potrzebą analizy problemów poprzez nowe systemy odniesień).

Program Q2Q położył nacisk na wszechstronną współpracę i zróżnicowanie. Po wyborze menedżerów projektu został on mocno nagłośniony, a pracownicy ochotniczo rejestrowali swoje uczestnictwo. Każdy projekt zasilili osoby z różnych komórek,

działów i poziomów hierarchii przedsiębiorstwa. W ciągu pół roku zespoły projektowe ds. planowania – obiekt naszego szczególnego zainteresowania dla niniejszego studium – proponowały zmiany, działania i zachęty związane z ich sektorami. Następnie wszystkie propozycje wraz z szacunkowymi budżetami zgłaszane były CEO. Te, które zostały zaakceptowane, przechodziły do następnej fazy i były wdrażane przez nowe zespoły ds. implementacji, czego tutaj szczegółowo nie opisujemy.

Wyniki i dyskusja

Wyniki naszych dociekań podzieliliśmy na cztery części, każda poświęcona jest wyjaśnieniu konkretnego wyzwania programu Q2Q z obszaru zarządzania wiedzą i dzielenia się nią, ujętego w ramy teoretyczne (tab. 1).

Tabela 1. Wyzwania dla ZW i DW w programie Q2Q

Domeny ZW	Domeny DW	Implikacje dla programu Q2Q w firmie ITSK	
		Identyfikacja wyzwania	Opis wyzwania
Planowanie	Świadomość potrzeb dot. wiedzy	Typ pożądanej wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brak spójności podaży i popytu dla wielu typów wiedzy tworzy niedopasowanie lub wywołuje napięcia, wpływając na nabywanie wiedzy i postępy projektów.
Ludzie	Zaangażowanie i zaufanie	Alokacja HR	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brak zaufania wynikający z dystansu hierarchicznego pomiędzy różnymi typami osobowościowymi wpływa na nabywanie wiedzy i postępy projektów.
		Motywacja członków projektu	<ul style="list-style-type: none"> ■ W trakcie programu Q2Q zidentyfikowano różne rodzaje motywów uczestnictwa, które wspomagały uczenie się bądź działały na jego szkodę. ■ Pozytywne intencje: zmiany/ciekawość/stosunki społeczne. ■ Negatywne intencje: szkoda dla postępów
		Nieciągłość uczestnictwa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nieciągłość uczestnictwa w programie negatywnie wpływa na zainteresowanie i chęć brania na siebie odpowiedzialności.
Procesy	Ewolucja działań organizacyjnych	„Powtórne wyznaczenie koła”	<ul style="list-style-type: none"> ■ Powracający problem wielokrotnego znajdowania tych samych rozwiązań. ■ Powiązany z potrzebą znalezienia równowagi pomiędzy eksploracją i eksploatacją.
Narzędzia IT	Wsparcie IT	Zarządzanie platformami wiki	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tworzenie zbyt wielu platform wiki wynikające z obaw przed udostępnieniem informacji całej jednostce organizacyjnej. ■ Sytuacja uważana za utrudnienie.

Planowanie: świadomość potrzeb odnośnie do wiedzy

Planowanie ZW wymaga znajomości potrzeb dotyczących wiedzy. W tym zakresie zaobserwowaliśmy brak spójności zapotrzebowania i możliwości zapewnienia poszczególnych rodzajów wiedzy. Przejawiało się to w niedopasowaniu/napięciach w procesie uczenia się i postępowaniu projektu, w wyniku czego zidentyfikowano pierwsze konkretne wyzwanie: **typ pożądaney wiedzy**. Co za tym idzie, projekty z kategorii „naprawczej” były skoncentrowane na procesach eksploatacji i wymagały specyficznej wiedzy, którą ich członkowie nie w każdym wypadku posiadali. Stąd pierwszym krokiem w działalności na rzecz projektów ze strony ich menedżerów było stworzenie spisu wiedzy (Donk, Riezebos, 2005).

„Najpierw trzeba było stworzyć wspólną podstawę wiedzy dla całego zespołu, co – według mnie – było niezbędnym warunkiem sukcesu. Zauważalny brak potrzebnej wiedzy pośród członków projektu stanowił duże utrudnienie. Na początku musieliśmy poświęcić sporo czasu, żeby każdy nadgonił braki.”
(*Menedżer projektu*)

Z drugiej strony, w projektach z kategorii „innowacyjnej” nastawionych na eksploatację poszukiwano rozwiązań „nieszablonowych”, wymagających ogólnej wiedzy.

„Nasz menedżer projektu poszukiwał »bystrych głów«, żeby takie osoby wzięły udział w omówieniu innowacyjnych udoskonaleń. Mieliśmy za zadanie zaproponować rozwiązania dotyczące uatrakcyjnienia warunków pracy, poprawy nastawienia pracowników do pracodawcy albo stymulowania ich dumy z bycia ambasadorami firmy. Oczekiwano od nas kreatywnego myślenia.” (*Członek zespołu*)

Ogólnie biorąc, wyzwania DW pojawiły się tam, gdzie podstawy wiedzy i zdolności poznawcze współpracowników mocno różniły się między sobą, co wywoływało zasadnicze trudności w dobrym porozumieniu.

Ludzie: zaangażowanie i zaufanie

Sprawy związane z ludźmi są nieodłączną częścią ZW. To ludzie są nośnikiem kapitału ludzkiego i jakości nabywania wiedzy, a DW zależy od indywidualnych predyspozycji (Ayas, Zeniuk, 2001). Zaangażowanie i zaufanie pracowników są konieczne dla udanego ZW (Shen i wsp., 2014). W ITSK pojawiły się trzy zagadnienia związane z czynnikiem ludzkim, ściśle związane z wyżej wymienionymi: alokacja HR, motywacja uczestników projektu, nieciągłość uczestnictwa.

Alokacja HR odnosi się do potrzeby rozważnego rozmieszczania pracowników pomiędzy projektami i w ramach każdego z nich (Camara e Silva, Cabral Seixas Costa, 2013). Zależnie od osobowości uczestników projektu i zajmowanych przez nich stanowisk będą pracować w atmosferze zaufania lub jego braku (Park, Lee, 2014;

Verburg i wsp., 2013). Pomimo tego, że zróżnicowanie w projektach Q2Q miało na celu przyspieszyć akceptację zmian, część z nich poniosła szkodę wskutek braku wzajemnego zaufania ich realizatorów.

„Bardzo trudno było mi zarządzać wiedzą moich członków projektu, ponieważ każdy z nich miał inną pozycję w hierarchii firmy. Każdy pomysł zaprezentowany przez szeregowego pracownika mógł być (i często był) oceniany i kwestionowany przez menedżerów wyższego szczebla. Czulo się brak wzajemnego zaufania.” (*Menedżer projektu*)

Strategia promocji programu Q2Q, mająca na celu wygenerowanie emocjonalnego zaangażowania i zainteresowania ze strony pracowników, przyniosła mieszane efekty. Eklektyczna kombinacja osobowości często prowadziła konflikty w społecznych interakcjach i oczekiwaniach. Stąd trzeba było odrębnie planować alokację HR dla każdego zespołu, z uwzględnieniem różnych uwarunkowań.

W programie Q2Q zidentyfikowano także **motywacje uczestników projektu**. Większość pracodawców podeszła do niego pozytywnie (udział w zachodzących zmianach, ciekawość, stosunki społeczne), co ułatwiło uczenie się w ramach projektów; były też przypadki negatywnych intencji przynoszących szkody DW i celom edukacyjnym.

„W moim zespole był pewien »smutas«, który bez przerwy szkodził postępom projektu, tworząc negatywną atmosferę. Nie mogłem zrozumieć, dlaczego w ogóle zgłosił swój akces. W końcu musieliśmy z niego zrezygnować, żeby pójść do przodu.” (*Menedżer projektu*)

Nasze badania potwierdzają, że indywidualne motywacje mocno wpływają na oczekiwania wobec liderów, podejście do pracy i tempo postępów. Odbiór (de)motywacji pozostałych uczestników projektu również ma znaczenie, jako że mogą oni działać na DW blokująco lub pobudzająco.

Z kolei **nieciągłość uczestnictwa** wpłynęła negatywnie na zainteresowanie i zaangażowanie członków projektu odnośnie do wzięcia na siebie odpowiedzialności. Idąc tropem poprzednich badań nad zjawiskiem nieciągłości (Poole i wsp., 2000; Chudoba i wsp., 2005; Engestrom i wsp., 2007; Daoudi, Bourgault, 2012), zaobserwowaliśmy, że poszczególne osoby niekiedy nie przejawiały chęci podjęcia odpowiedzialności za swoje obowiązki. Poza tym podział programu Q2Q na dwie klarowne fazy – planowanie i wdrażanie – przyczynił się do powstania wrażenia nieciągłości i ograniczył zaangażowanie uczestników projektu. W każdej z faz tworząno różne zespoły. Jeden przygotowywał i proponował zmiany w fazie planowania, a drugi wprowadzał te zmiany w fazie implementacji.

„W moim odczuciu nieciągłość uczestnictwa negatywnie wpłynęła na morale niektórych członków mojego zespołu. Nie chcieli być odpowiedzialni za

zaproponowane pomysły. Trzeba było inicjować różne dyskusje, by zaczęli inaczej postrzegać sprawę. Początkowo z wyraźnym wahaniem, w miarę widocznych postępów projektu, zmieniali podejście i zaczęli inaczej się zachowywać.” (*Menedżer projektu*)

Procedury: ewolucja postępowania w organizacji

Procedury ZW nierzadko są dysfunkcjonalne, co dobitnie pokazuje częsty przypadek „powtórnego wynalezienia koła” (Newell i wsp., 2006). Jako że procedury ZW osadzone są w praktykach organizacyjnych, wydaje się, że wyzwania DW są związane z potrzebą znalezienia równowagi pomiędzy eksploracją i eksploatacją wiedzy (Eriksson, 2013).

Pomimo rozwiniętych systemów ZW w ITSK (np. intranet, komunikatory, zarządzanie dokumentami i pracą), świadomość i transfer wiedzy o wdrażanych projektach są często postrzegane jako nie najlepsze. W związku z tym zdarzało się, że grupa realizująca projekt konsultowała każdy pomysł z fachowcami spoza niej, aby sprawdzić trafność swoich propozycji. Miało to wpływ na rytm pracy tej grupy, jak również na motywację jej poszczególnych członków i nabywanie przez nich wiedzy.

„W niektórych wypadkach nie było widać zrozumienia tego, co aktualnie działo się w firmie. Nasz zespół wkładał mnóstwo energii w znajdowanie nowych rozwiązań, po czym przekonywaliśmy się, że te rzeczy już wcześniej brano pod uwagę lub inny zespół już nad nimi pracował.” (*Menedżer projektu*)

Narzędzia IT: wsparcie IT

Technologia jest niezbędnym aspektem rozwoju organizacyjnego (RO), a narzędzia IT są podporą ZW (Cerne i wsp., 2013; Levin, 1997). Możliwość zapewnienia odpowiedniego wsparcia IT jawi się zatem jako istotne wyzwanie dla napędzania DW, warunkującej sukces programów RO. W przypadku ITSK miał miejsce problem rozwijania zbyt wielu podobnych systemów, a to na skutek powszechnej obawy przed wyciekami wiedzy na zewnątrz, jak i dostrzegalnej bezproduktywności w poszukiwaniu informacji wewnątrz zespołu projektowego.

„Po prostu w każdym momencie funkcjonowało zbyt wiele platform wiki, niemal każdy zespół² miał swoją. Jak sądzę, było to wynikiem obaw przed utratą pozycji w ramach struktury organizacyjnej i pokazywało konflikt pomiędzy zachowaniem altruistycznym i egoistycznym. Na szczęście, pojawiła się tendencja do zmiany tej sytuacji i firma zaczęła redukować te platformy.” (*Menedżer projektu*)

2 Termin „zespół” w tym cytacie nie odnosi się do zespołu projektowego w Q2Q, lecz do „regularnej” jednostki organizacyjnej.

Powyższe wskazuje na to, że powinno się zwrócić uwagę na bezpieczeństwo, kontrolę i przesył danych z jednoczesnym uświadomieniem sobie korzyści płynących z właściwego zarządzania platformami wiki (Grace, 2009). Dokładność oceny odpowiedniej wiedzy może mieć konkretne konsekwencje dla programu RO. Dla przykładu, projekty powinny poddawać wiedzę ocenie, aby odpowiednio postrzegać problemy i w związku z tym proponować możliwe do zrealizowania stosowne zmiany, nie tylko w ramach, ale i pomiędzy projektami. Jeżeli jednak dostęp do platform wiki nie jest usystematyzowany i równo dzielony, istnieje możliwość, że system zunifikuje i zintegruje pojedynczą jednostkę organizacyjną („wiązać” wiedzę, Han i Hovav, 2013), ale jednocześnie odizoluje ją od innych (eliminując „łączenie” wiedzy, Han, Hovav, 2013), w rezultacie wiedza zostanie zakumulowana tylko w obrębie tej jednostki.

Wnioski

Poczynione przez nas ustalenia szczegółowo wyjaśniają kluczowe kwestie związane z zarządzaniem wiedzą i dzieleniem się nią o szczególnym znaczeniu w kontekście RO. W naszym studium przypadku zidentyfikowaliśmy sześć głównych wyzwań dla DW: wymagany rodzaj wiedzy, alokację kapitału ludzkiego, motywację uczestników projektu, nieciągłość, „powtórne wynalezienie koła” oraz zarządzanie platformami wiki. Dyskusja na te tematy wskazuje ciekawe możliwości dalszych badań nad związkami rozwoju organizacyjnego, zarządzania wiedzą oraz zarządzaniem kapitałem ludzkim.

Co się tyczy implikacji praktycznych, nasze ustalenia mogą pomóc menedżerom powiązać sześć powyższych wyzwań ze stosowanymi strategiami HR, by w tych ostatnich można było dokonać niezbędnych zmian. Na przykład, wdrażanie baz i map usprawni przydzielanie zadań poszczególnym osobom w taki sposób, że podaż i popyt na wiedzę zostaną lepiej powiązane. Poza tym różnorodność osobowościowa, miejsca w hierarchii i indywidualne motywacje do uczestnictwa mogą prowadzić do różnych oczekiwań ze strony kadry menedżerskiej i członków zespołów, będąc zarzewiem konfliktów. Stąd inwestowanie w środki służące budowaniu zaufania i kształtowanie podejść liderów to rekomendowane sposoby postępowania, by minimalizować potencjalnie negatywne skutki dystrybucji władzy dla efektywności i produktywności programów RO. Ponadto, oceniając możliwości realizacji proponowanych projektów (w ramach szerszych programów RO), ich menedżerowie powinni mieć na uwadze potencjalny stosunek podwładnych do cedowania części odpowiedzialności na innych (tzn. ryzyko nieciągłości), by nie zaniedbywać informowania i bieżącej kontroli sytuacji.

Literatura

- Alegre J., Sengupta K., Lapiedra R. (2013), Knowledge Management and Innovation Performance in a High-Tech SMEs Industry, *International Small Business Journal*, vol. 31 (4), s. 454–470.
- Ayas K.N., Zeniuk N. (2001), Project-based Learning: Building Communities of Reflective Practitioners, *Management Learning*, vol. 32 (1), s. 61–76.
- Balbastre F., Oltra V., Martinez J.F., Moreno M. (2003), Individual, Group and Organizational Learning Levels and Their Interactions: An Integrative Framework, *Management Research*, vol. 1 (3), s. 253–267.
- Bakker R.M., Cambré B., Korlaar L., Raab J. (2011), Managing the Project Learning Paradox: A Set-Theoretic Approach Toward Project Knowledge Transfer, *International Journal of Project Management*, vol. 29 (5), s. 494–503.
- Bartsch V., Ebers M., Maurer I. (2013), Learning in Project-based Organizations: The Role of Project Teams' Social Capital for Overcoming Barriers to Learning, *International Journal of Project Management*, vol. 31 (2), s. 239–251.
- Cabrera A., Cabrera E.F. (2002), Knowledge-Sharing Dilemmas, *Organization Studies*, vol. 23 (5), s. 687–710.
- Cabrera A., Cabrera E.F. (2005), Fostering Knowledge Sharing through People Management Practices, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16 (5), s. 720–735.
- Cabrera A., Collins W.C., Salgado J.F. (2006), Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17 (2), s. 245–264.
- Camara E., Silva L., Cabral Seixas Costa A.P. (2013), Decision Model for Allocation Human Resources in Information System Projects, *International Journal of Project Management*, vol. 31 (1), s. 100–108.
- Camelo-Ordaz C., García-Cruz J., Sousa-Ginel E., Valle-Cabrera R. (2011), The Influence of Human Resource Management on Knowledge Sharing and Innovation in Spain: The Mediating Role of Affective Commitment, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22 (7), s. 1442–1463.
- Cerne M., Jaklic M., Skerlavaj M. (2013), Management Innovation in Focus: The Role of Knowledge Exchange, Organizational Size, and IT System Development and Utilization, *European Management Review*, vol. 10 (3), s. 153–166.
- Chudoba K.M., Mei Lu E., Watson-Manheim M.B. (2005), How Virtual Are We? Measuring Virtuality and Understanding Its Impact in a Global Organization, *Information Systems Journal*, vol. 15 (4), s. 279–306.
- Cusick A. (2005), Organizational Development Facilitates Effective Regulation Compliance, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26 (1/2), s. 106–119.

- Daoudi J., Bourgault M. (2012), *Discontinuity and Collaboration in Technological Projects*, praca zaprezentowana na konferencji ISPIM – „Action for Innovation: Innovating from Experience”, Barcelona, Hiszpania.
- Darling J.R., Heller V.L., Wilson B.J. III (2012), The Key to Effective Organizational Development in Times of Socioeconomic Stress, *European Business Review*, vol. 24 (3), s. 216–235.
- Donk D.P., Van Riezebos J. (2005), Exploring the Knowledge Inventory in Project-based Organizations: A Case Study, *International Journal Of Project Management*, vol. 23, s. 75–83.
- Easterby-Smith M., Prieto I. (2008), Dynamic Capabilities and Knowledge Management: An Integrative Role for Learning? *British Journal of Management*, vol. 19 (3), s. 235–249.
- Engestrom Y., Kreosuo H., Kajamaa A. (2007), Beyond Discontinuity: Expansive Organizational Learning Remembered, *Management Learning*, vol. 38 (3), s. 1–18.
- Eriksson E. (2013), Exploration and Exploitation in Project-based Organizations: Development and Diffusion of Knowledge at Different Organizational Levels in Construction Companies, *International Journal of Project Management*, vol. 31 (3), s. 333–341.
- Grace T.P.L. (2009), Wikis as a Knowledge Management Tool, *Journal of Knowledge Management*, vol. 13 (4), s. 64–74.
- Gupta A.K., Govindarajan V. (2000), Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel, *Sloan Management Review*, vol. 42 (1), s. 71–80.
- Han T., Chiang H., Chang A. (2010), Employee Participation in Decision Making, Psychological Ownership and Knowledge Sharing: Mediating Role of Organizational Commitment in Taiwanese High-Tech Organizations, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 21 (12), s. 2218–2233.
- Han J.Y., Hovav A. (2013), To Bridge or to Bond? Diverse Social Connections in an IS Project Team, *International Journal of Project Management*, vol. 31 (3), s. 378–390.
- Hooff B.J., Van Den Otto C. (2012), *To Have and to Hoard: Reasons for not Sharing Knowledge in Organizations*, praca zaprezentowana na 7. Międzynarodowej Konferencji Kształcenia Organizacyjnego, Wiedzy i Umiejętności (KOKC), Walencja, Hiszpania. On-line: [Http://Www.Olkc2012.Com/Images/Stories/Conference/182.Pdf](http://Www.Olkc2012.Com/Images/Stories/Conference/182.Pdf) (ostatni dostęp: 1 kwietnia 2014).
- Levin M. (1997), Technology Transfer is Organizational Development: An Investigation into the Relationship between Technology Transfer and Organizational Change, *International Journal of Technology Management*, vol. 14 (2/3/4), s. 297–308.
- Liu Y., Defrank R.S. (2013), Self-Interest and Knowledge-Sharing Intentions: The Impacts of Transformational Leadership Climate and HR Practices, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24 (6), s. 1151–1164.

- Liu N.C., Liu M.S. (2011), Human Resource Practices and Individual Knowledge-Sharing Behavior – An Empirical Study for Taiwanese R&D Professionals, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22 (4), s. 981–997.
- March J.G. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, vol. 2 (1), s. 71–87.
- Mason J. (1996), *Qualitative Researching*, Londyn, SAGE.
- Maxwell J.A. (1996), *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Thousand Oaks, Kalifornia, SAGE.
- Newell S., Bresnen M., Edelman L., Scarbrough H., Swan J. (2006), Sharing Knowledge across Projects: Limits to ICT-Led Project Review Practices, *Management Learning*, vol. 37 (2), s. 167–185.
- Newell S., Huang J., Tansley C. (2004), Social Capital and Knowledge Integration in an ERP Project Team: The Importance of Bridging and Bonding, *British Journal of Management*, vol. 15 (1), s. 43–57.
- Newell S., Swan J.A., Scarbrough H. (2001), From Global Knowledge Management to Electronic Fences: Contradictory Outcomes of Intranet Development, *British Journal of Management*, vol. 12 (2), s. 97–111.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.
- Oltra V. (2005), Knowledge Management Effectiveness Factors: The Role of HRM, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9 (4), s. 70–86.
- Oltra V., Vivas-López S. (2013), Boosting Organizational Learning through Team-based Talent Management: What Is the Evidence from Large Spanish Firms? *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24 (9), s. 1853–1871.
- Park J.G., Lee J. (2014), Knowledge Sharing in Information Systems Development Projects: Explicating the Role of Dependence and Trust, *International Journal of Project Management*, vol. 32 (1), s. 153–165.
- Poole M.S., Ven A.H. Van De, Dooley K., Holmes M.E. (2000), *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research*, Oxford, Oxford University Press.
- Punch K.F. (2005), *Introduction to Social Research Quantitative and Qualitative Approaches* (wyd. II), London, SAGE.
- Raisch S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M.L. (2009), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, *Organization Science*, vol. 20 (4), s. 685–695.
- Reich B.H., Gemino A., Sauer C. (2012), Knowledge Management and Project – based Knowledge in Projects: A Model and Preliminary Empirical Results, *International Journal of Project Management*, vol. 30 (6), s. 663–674.
- Shannak R.O. (2009), Measuring Knowledge Management Performance, *European Journal of Scientific Research*, vol. 35 (2), s. 242–253.

- Shen J., Tang N., D'Netto B. (2014), A Multilevel Analysis of the Effects of HR Diversity Management on Employee Knowledge Sharing: The Case of Chinese Employees, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 25 (12), s. 1720–1738.
- Verburg R.M., Bosch-Sijtsema P., Vartiainen M. (2013), Getting It Done: Critical Success Factors for Project Managers in Virtual Work Settings, *International Journal of Project Management*, vol. 31 (1), s. 68–79.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Kalifornia, SAGE, wyd. II.
- Zárraga C., Bonache J. (2003), Assessing the Team Environment for Knowledge Sharing: An Empirical Analysis, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14 (7), s. 1227–1245.
- Zaugg R.J., Thom N. (2002), Excellence through Implicit Competencies: Human Resource Management – Organizational Development – Knowledge Creation, *Journal of Change Management*, vol. 3 (3), s. 199–211.

**Unlocking the Catalysts for Organizational Development Program Success:
A Case Study of Knowledge Management Challenges
in an International Context**

Summary

This article explores Knowledge Management (KM) and Knowledge Sharing (KS) challenges in the context of an Organizational Development (OD) programme. Our research questions are: How can OD programme effectiveness be enhanced from a KM perspective? What are the key KS challenges that must be tackled to foster an OD programme? We identify four KM domains (planning, people, processes, IT tools) and relate them to KS challenges (awareness of knowledge needs, involvement and trust, evolution of organizational routines, and IT support). Through an in-depth case study analysis, we advance understanding of key KM challenges in the context of OD programmes, and pose relevant managerial implications.

M a r t i n a L u č k a n i č o v á – doktor nauk ekonomicznych, pracowała na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Technicznego w Koszycach (Słowacja), prowadząc badania do swojej pracy doktorskiej z zakresu zarządzania wiedzą. Po ukończeniu studiów doktorskich w 2014 r. rozpoczęła pracę jako *business developer* w start-upie edukacyjnym (Arloon) w Walencji (Hiszpania). W swoich badaniach skupia się na zarządzaniu wiedzą i zarządzaniu zasobami ludzkimi, w czym pomaga jej rozległe doświadczenie praktyczne. Jej zainteresowania naukowe dopełniają tematy związane

z analizą techniczną i pedagogiką. Publikuje w międzynarodowych periodykach naukowych i książkach, np. „Teaching and Learning (wydawnictwo Budrich UniPress), „Economic Annals” czy „International Journal of Modern Physics C”.

V i c t o r O l t r a – doktor ekonomii i zarządzania, wykładowca na Uniwersytecie w Walencji (Hiszpania). Prowadzi badania w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wiedzą i etyki biznesu. Jego kariera ma wymiar międzynarodowy, jest częstym gościem różnych uczelni europejskich (w Wielkiej Brytanii, Finlandii i Polsce) oraz w Ameryce Łacińskiej (w Kostaryce i Kolumbii), gdzie prowadzi badania i naucza. Otrzymał liczne nagrody naukowe, publikuje w znaczących wydawnictwach, np. „International Journal of Human Resource Management”, „Journal of Knowledge Management” i „Journal of Business Ethics”.