

Celina SOŁEK¹

DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ I OCHRONA WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Celem artykułu jest pokazanie, w jaki sposób pogodzić dwie sprzeczności: proces dzielenia się wiedzą i system wiedzy chronionej w przedsiębiorstwie. Dzielenie się wiedzą między pracownikami świadczy o skuteczności działania firmy, z kolei wiedza chroniona stanowi o jej przewadze konkurencyjnej.

1. WPROWADZENIE

Obecnie obserwujemy zmianę podejścia do wiedzy na komercyjne – wiedza jest tak samo ważna jak kapitał, ziemia czy praca w epoce industrialnej. Jest ona postrzegana jako produkt, źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej organizacji.

Bradley² i McMurray³ definiują wiedzę jako połączenie doświadczenia, wartości, informacji eksperckiej i kontekstowej, która pomaga ludziom czy organizacjom w ewolucji i absorpcji nowego doświadczenia. Wiedza może być scharakteryzowana jako zdolność organizacji do podnoszenia produktywności, opracowywania nowych produktów, aby ułatwić konkurowanie z innymi organizacjami.

Wiedza może być postrzegana bardzo różnie⁴, jednak można określić pewne cechy wspólne, jakie powinna mieć. Bez wątplenia związana jest z doświadczeniem czy kompetencjami jej nosiciela i może przybierać niejednorodną postać w zależności od miejsca użytkowania, docelowego przeznaczenia czy sposobu interpretacji.

Wiedza jest ważnym elementem dla firmy, jej członków pozwala wygrywać walkę konkurencyjną i osiągać ponadprzeciętne wyniki.

2. W KIERUNKU DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ

Dzisiejsze organizacje odnoszące sukces na rynku wygrywają takimi czynnikami, jak posiadana wiedza o rynku czy zaangażowanie i kreatywność pracowników, a więc są to elementy oparte pośrednio lub bezpośrednio na wiedzy. Wspólną cechą tych podejść jest więc postrzeganie wiedzy jako ważnego elementu dla przetrwania organizacji. W konsekwencji rosnąca świadomość wartości wiedzy zakorzeniona w doświadczeniach,

¹ Dr Celina Sołek, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

² F. Bradley, *International Marketing Management Strategy*, Prentice-Hall, New York, NY, 1991.

³ A. McMurray, *Transferring knowledge between supervisors and managerial peer groups: falling at trust hurdle*, artykuł prezentowany na III Europejskim Kongresie: Wiedza organizacyjna, Uczenie się i potencjał, Ateny, 2002.

⁴ Wiedza jest trudno definiowaną kategorią i terminem dla różnych grup interesariuszy. Zob. I. Hawryszkiewicz, *Knowledge management. Organizing Knowledge Based Enterprises*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2010, s. 72.

umiejętnościach i zdolnościach ludzi powstaje jako znaczne wyzwanie w udoskonaleniu organizacji.

Stare powiedzenie, że wiedza jest siłą, więc należy ją gromadzić, można dzisiaj zastąpić powiedzeniem: „Wiedza jest siłą, więc dziel się nią aby ją pomnożyć”⁵.

Bagshaw⁶ podkreśla, że wiedza nie może być wykorzystywana systematycznie i oferuje małą korzyść dla organizacji, jeśli nie jest przełożona na działanie. Powinna być przeniekana na strukturę, kapitał intelektualny, zanim stanie się zasobem. Takie podejście podkreśla rolę osób indywidualnych w procesie jej tworzenia i transferu.

Proces dzielenia się wiedzą jest traktowany jako główny obszar zarządzania wiedzą. Ważność wynika z tego, że jest on łącznikiem pomiędzy poziomem indywidualnej wiedzy pracowników, którzy ją posiadają, a poziomem organizacji, czyli tam, gdzie wiedza została pozyskana w ujęciu jej wartości ekonomicznej i konkurencyjnej. Chociaż proces dzielenia się wiedzą jest traktowany jako ważny filar w zarządzaniu wiedzą, praktyka pokazuje, że proces dzielenia się wiedzą często okazuje się znaczną barierą.

Jakkolwiek to analizując, dzielenie się wiedzą nie jest końcem, ale początkiem procesu. Petrash⁷, Gupta i Govindarajan⁸ oraz Olivera⁹ wskazują, że praktykowanie dzielenia się wiedzą prowadzi do udoskonalonej efektywności organizacyjnej. Wynikiem dzielenia się wiedzą jest stworzenie nowej wiedzy i innowacji, które udoskonala efektywność organizacyjną. Organizacje czasami podejmują celowe wysiłki, aby zachęcić pracowników do dzielenia się wiedzą, co pozwoli organizacjom utrzymać rolę inteligentnej organizacji w technologicznie zróżnicowanym środowisku¹⁰.

Dzielenie się wiedzą to proces, który przebiega w relacjach ludzie–ludzie¹¹. To proces, w którym osoby indywidualne wzajemnie wymieniają się swoją wiedzą, dlatego jest to proces dwustronny, który składa się zarówno z podaży nowej wiedzy, jak i popytu na nową wiedzę. Biorąc pod uwagę charakter wiedzy, dzielenie się wiedzą implikuje, że osoby indywidualne powinny dopasowywać swoje przekonania, działania poprzez barierę lub mniej intensywne interakcje¹². Dzielenie się wiedzą pojawia się, kiedy członkowie organizacji dzielą się między sobą pomysłami, sugestiami i wiedzą ekspercką¹³.

Dzielenie się wiedzą jest procesem gdzie osoby indywidualne wzajemnie wymieniają się wiedzą jawną i ukrytą, wspólnie tworząc nową wiedzę. Ten proces jest niezbędny w

⁵ V. Allee, *12 Principles of Knowledge management*, „Training and Development” 51/11, (1997), s. 71–74.

⁶ M. Bagshaw, *Why knowledge management is here to stay*, „Industrial & Commercial Training” 32/5 (2000), 179–182.

⁷ G. Petrash, *Dow’s journey to a knowledge value management culture*, „European Management Journal” 14/4, (1996), s. 365–373.

⁸ A. K. Gupta, V. Govindarajan, *Knowledge management’s social dimension: lessons from Nucor Steel*, „MIT Sloan Management Review”, 42/1, (2000), s. 71–80.

⁹ F. Olivera, *Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access*, „The Journal of Management Studies”, Vol. 37, No. 6, 2000, s. 811–32.

¹⁰ S. Jones, *Employee rights, employee responsibilities and knowledge sharing in intelligent organizations*, „Employee Responsibilities and Rights Journal” 14/2–3 (2002), s. 69.

¹¹ P. Hendriks, *Why share knowledge? The influence of ICT on motivation of knowledge sharing*, „Knowledge and Process Management” 6/2 (1999), s. 91–100.

¹² G. Krogh, *The communal resource and information systems*, „Journal of Strategic Information Systems” 2002, s. 85–107.

¹³ K. Bartol, A. Srivastava, *Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems*, „Journal of Leadership and Organization Studies” 9/1 (2002), s. 64–76.

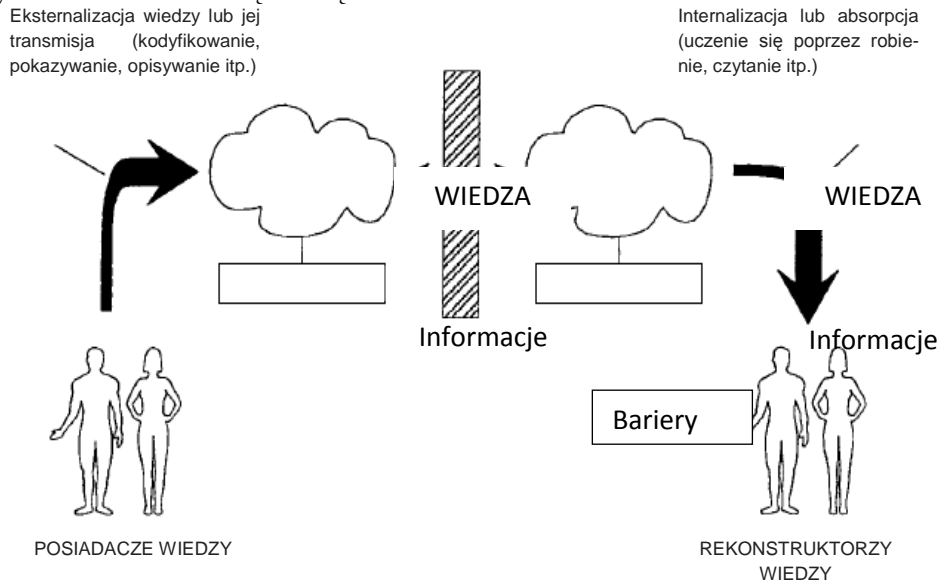
przekształceniu wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną. Jest to oczywiście warunkowane efektywnością w różnych częściach organizacji, która może być wzmocniona, kiedy ludzie przekazują sobie: informacje, dobre praktyki, wskazówki, doświadczenia, lekcje, które zebrali. Z kolei dla osób indywidualnych, w wysoce konkurującym środowisku dzielenie się wiedzą oznacza, że indywidualna wiedza jest rozpowszechniana do innych osób, a one mogą być konkurentami teraz albo w niedalekiej przyszłości. Tworzy się dylemat pomiędzy indywidualnymi korzyściami a korzyściami organizacyjnymi.

Wynikiem procesu dzielenia się wiedzą jest sytuacja, kiedy wiedza staje się wspólna i ma charakter zbiorowy w grupach i całej organizacji. Idealną sytuacją dla procesu dzielenia się wiedzą byłoby, gdyby wiedza indywidualna stała się wiedzą danej grupy, a następnie ewoluowała do poziomu wiedzy organizacyjnej. Ten proces określa się jako eksternalizacja wiedzy. Natomiast sytuacja, kiedy wiedza organizacyjna staje się wiedzą grupy, a potem wiedzą indywidualną, jest określana jako internalizacja wiedzy.

Na rysunku 1 pokazano uproszczony schemat procesu dzielenia się wiedzą. Występują w nim dwa podprocesy. Po pierwsze można przyjąć, że dzielenie się wiedzą zakłada akt „eksternalizacji” przez te osoby, które posiadają wiedzę, określanych jako „posiadaczy wiedzy”. Proces ten może przybierać różne formy: na przykład wyjaśnianie, kodowanie w systemie komputerowym. Eksternalizacja wiedzy nie musi być procesem świadomym, ani ukierunkowanym na dzielenie się z innymi. Można się uczyć, patrząc, jak inni wykonują zadanie, nawet jeśli osoba wykonująca nie jest świadoma szczególnej wiedzy, jaką posiada, albo nie jest świadoma naszego aktu uczenia się. Jakkolwiek w większości sytuacji, gdzie występuje proces dzielenia się wiedzą, może się okazać owocne stymulowanie posiadaczy wiedzy, aby eksternalizowali swoją wiedzę¹⁴. Po drugie dzielenie się wiedzą zakłada akt „internalizacji” przez te osoby, które poszukują w celu nabycia wiedzy (określanych na rysunku jako „rekonstruktorzy wiedzy”). Poprzez dzielenie się doświadczeniami i uczenie się poprzez wykonywanie określonych czynności (*learning by doing*) osoba ucząca się zdobywa wiedzę profesjonalną. Internalizacja może istnieć w różnych formach, na przykład uczenie się poprzez robienie, co przedstawiono na rysunku 1. Zarówno w procesie eksternalizacji, jak i internalizacji mogą funkcjonować bariery związane z czasem i przestrzenią czy bariery związane z kulturą, językiem lub różnice w mentalności, a nawet koncepcyjnym pojmowaniu faktów i rzeczywistości.

¹⁴ P. Hendriks, *op. cit.*, s. 92.

Rys. 1 Proces dzielenia się wiedzą



Źródło: P. Hendriks, *Why share knowledge? The influence of ICT on motivation of knowledge sharing*, „Knowledge and Process Management” 6/2 (1999), s. 91–100.

Struktura organizacyjna, kultura organizacyjna i system wynagradzania, umożliwiają organizacji maksymalizować proces dzielenia się wiedzą¹⁵. Z kolei można jednocześnie wyróżnić, siły, które negatywnie wpływają na sukces dzielenia się wiedzą. Te bariery to na przykład asymetria wiedzy, brak komunikacji, brak zachęt, zaufania czy hierarchiczne struktury w formie centralizacji. W węższym tego słowa znaczeniu bariery w dzieleniu się wiedzą można podzielić na trzy kategorie: indywidualne, organizacyjne i technologiczne. Na poziomie indywidualnym bariery są utożsamiane z takimi czynnikami, jak brak umiejętności komunikowania się i funkcjonowania sieci społecznych, różnice w postrzeganiu kultury narodowej, różnice w statusie czy brak czasu i zaufania. Na poziomie organizacyjnym bariery odnoszą się do takich czynników, jak brak infrastruktury i zasobów, dostępność formalnej i nieformalnej przestrzeni na spotkania. Na poziomie technologicznym bariery odnoszą się do czynników, takich jak niechęć do wykorzystywania aplikacji IT czy trudności w stworzeniu, zintegrowaniu i modyfikowaniu systemów opartych na nowych technologiach¹⁶.

Trudności w dzieleniu się wiedzą mają swoje wymierne skutki. Badania KPMG¹⁷ wskazują, że 60% pracowników spędza ponad godzinę dziennie, powtarzając czynności

¹⁵ J. Liebowitz, T. Beckman, *Knowledge Organisations: What Every Manager Should Know*, CRC Press, Boca Raton 1998.

¹⁶ A. Riege, *Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider*, „Journal of Knowledge Management” 9/3 (2005), s. 8–35.

¹⁷ J. Kalinowski, M. Strojny, *Jak skutecznie zarządzać wiedzą w XXI wieku*, II Kongres Zarządzania Wiedzą, Warszawa 17 marca 2009.

lub pracę już wykonaną w organizacji przez innych. Generuje to koszty wysokości 5000 zł miesięcznie na jednego pracownika. Problemy współczesnych firm w przekazywaniu wiedzy w procesach zarządzania autorzy określają w kilku zjawiskach:

- braku czasu na dzielenie się wiedzą – nie mam czasu na zapisywanie doświadczeń z projektów – ciężko pracuję,
- braku przywództwa – jeszcze jedno nierealny pomysł kierownictwa, polecenie służbowe do wykonania,
- nie będzie działać, jeśli my sami tego nie zrobiliśmy – współpraca z firmami zewnętrznymi nic nam nie da – musimy sami rozwiązać nasze problemy,
- wyważanie otwartych drzwi – mam genialny pomysł, muszę go tylko sam dopracować,
- IT jako środek na wszystko
- wiedza to władza – jak przekazę innym to, co wiem, to nie będę potrzebny i mnie zwolnią.

Dzieleniu się wiedzą może również służyć zdobywanie uznania, co wpisuje się w kulturę organizacyjną. Udzielając się na forum firmy, pracownicy budują swoją markę, stają się widoczni, mogą w przyszłości liczyć na udział w ciekawych projektach lub na awans. Obecnie firmy starają się wykorzystać nowoczesne technologie i systemy, aby uchwycić wiedzę ukrytą w umysłach pracowników i aby łatwo można się nią dzielić. Kiedy taka wiedza jest przechowywana, staje się wykorzystywanym zasobem, który dostarcza przewagi konkurencyjnej, wzmacnia pojemność organizacji i powoduje obniżenie kosztów¹⁸. Ciekawym przykładem jest platforma-blog firmy Google, na którym można znaleźć ciekawostki z całej firmy. Przeglądając posty, można natrafić na notkę sporządzoną przez inżyniera softwarowego, który prezentuje najnowsze funkcje map Google na Android czy post napisany przez wiceprezesa odpowiedzialnego za produkty i doświadczenia ostatecznego użytkownika.

Jest to pierwszy krok, aby przekonanie „wiedza to władza” zamienić na „dzielenie się wiedzą to władza”, bo to nie wiedza daje władzę, ale informowanie innych o tym, co wiesz i czym możesz się podzielić.

Warunkiem koniecznym do dzielenia się wiedzą jest istnienie wiedzy, a jej rozpowszechnianie to ekonomiczna konieczność, wynika bowiem z walki konkurencyjnej. W ślad za tym powstaje konieczność zmiany strategii struktury i kultury organizacyjnej.

Według McDermott i O'Dell¹⁹ firmy, które z sukcesem wdrażają proces dzielenia się wiedzą, nie próbują zmienić swojej kultury, aby dopasować do podejścia zarządzania wiedzą, ale budują takie podejście do zarządzania wiedzą, aby pasowała do ich kultury. Dlatego nie ma jednej recepty do zachęcenia pracowników do dzielenia się wiedzą, ale wiele sposobów w zależności od wartości i stylu organizacji.

Chociaż proces dzielenia się wiedzą ma kluczowe znaczenie dla zarządzania wiedzą, jest to jeden z najtrudniejszych procesów. Wynika z tego, że w firmie mogą występować różnego rodzaju bariery: psychologiczne, geograficzne, funkcjonalne, strukturalne, komunikacyjne, które mogą nawet blokować dzielenie się wiedzą. Na przykład na skutek barier powstają wysepki informacyjne i wysepki wiedzy odgradzające je od potencjalnych użyt-

¹⁸ Forbes, *Knowledge management: the era of shared ideas*, „Forbes” 160/6 (1997), s. 28.

¹⁹ R. McDermott, C. O'Dell, *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*, „Journal of Knowledge Management” 2001/5, s. 86.

kowników. Typową barierą może być *not invented here*. Ludzie niechętnie wykorzystują pomysły, których nie znają, nie zostały wymyślone w ich komórce, odgradza ich to od „cudzej” wiedzy, gdyż nie mają zaufania do jej jakości. Barrierami transferu wiedzy mogą też być systemy motywacyjne, ignorancja, brak zdolności absorpcji wiedzy czy brak nawiązanych wcześniej relacji międzyludzkich.

Aby w organizacji funkcjonował proces dzielenia się wiedzą, niezbędne jest stworzenie następujących warunków²⁰:

1. Stworzenie kultury dzielenia się wiedzą poprzez uczynienie wyraźnego rozróżnienia pomiędzy dzieleniem się wiedzą i praktycznymi celami biznesowymi, problemami czy wynikami.
2. O wiele ważniejsze jest dopasowanie stylu organizacji do istniejących artefaktów dzielenia się wiedzą, takich jak wydarzenia, język, strony internetowe.
3. Należy połączyć dzielenie się wiedzą z wartościami firmy, gdyż wówczas jest to proces spójny z oczekiwaniami współpracowników i sugestiami menedżerów.
4. Sieci pracowników są jednym z kluczowych mechanizmów dzielenia się wiedzą. Aby zbudować kulturę dzielenia się wiedzą, należy wzmocnić te sieci, które już funkcjonują, wyposażając je w narzędzia, zasoby.
5. Należy znaleźć ludzi w organizacji, którzy już dzielą się pomysłami, uwagami. Osoby wpływowe w organizacji i menedżerowie powinni zachęcać i nawet naciskać na praktyki dzielenia się wiedzą. Dzielenie się wiedzą powinno być elementem oceny pracownika. Zachowanie innych zgodne z kluczowymi wartościami jest silną determinantą, dającą przykład innym.

Według McDermott i O'Dell²¹ dzielenie się wiedzą wdrożone jako sposób zmiany organizacji jest chybione, sukces leży w dopasowaniu wartości i stylu do dzielenia się wiedzą.

3. FIRMY JAKO PODMIOTY „CHRONIĄCE” SWOJĄ WIEDZĘ

O przewadze konkurencyjnej na współczesnym globalnym i regionalnym rynku w dużej mierze decydują aspekty niematerialne – nowe koncepcje, projekty, produkty. Opisuując cechy przedsiębiorstwa, które mogą odnosić sukcesy, należy zauważyć, że muszą one uzyskać zdolność do generowania wiedzy i skutecznego prowadzenia procesów informacyjnych, adaptacji do zmian w układzie globalnej gospodarki i posiadania takiego poziomu elastyczności, który pozwoli szybko się przystosować do nowych celów²². Organizacje, które nie chronią najcenniejszych elementów wytwarzanej wiedzy, mogą nie tylko stracić zajmowaną pozycję, lecz także przestać istnieć²³.

Wiedza jest kwintesencją uczenia się, firma zyskuje przewagę konkurencyjną albo poprzez posiadanie wiedzy o tym, czego nie wiedzą konkurenci, albo poprzez posiadanie takiej wiedzy, która nie może być łatwo powielona. Uczenie się jest procesem zdobywania nowej wiedzy, tak więc firma stale gromadzi i przyswaja wiedzę, a to z kolei staje się podstawą stworzenia i udoskonalenia organizacyjnych procedur.

²⁰ R. McDermott, C. O'Dell, *op. cit.*, s. 76–85.

²¹ *Ibidem*, s. 85.

²² A. Błaszczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2004, s. 15.

²³ K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 83–85.

Jednym z elementów procesów zarządzania wiedzą jest system ochrony wiedzy chronionej. Wiedza chroniona to: patenty, wynalazki, wzory użytkowe. Kotarba²⁴ przez zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie rozumie „systemowo uporządkowane, podporządkowane strategii przedsiębiorstwa, wzajemnie od siebie zależne, zespoły działań zorientowane na kwalifikowanie wiedzy do ochrony, uzyskiwanie ochrony, korzystanie z wiedzy chronionej i zabezpieczanie tej wiedzy. Przykładem trudności z ochroną wiedzy jest *know-how*. Po pierwsze brak powszechnie akceptowanej definicji *know-how*. Pojęciem wiedzy chronionej przyjmuje się wiedzę techniczną i nietechniczną (rozwiązania organizacyjne, metody zarządzania, sposoby współpracy z partnerami z otoczenia). Najważniejszą przesłanką jest, aby wiedza ta miała zastosowanie praktyczne i umożliwiła uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Ochrona takiej wiedzy zawarta jest w ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, zgodnie z którą, tajemnicą przedsiębiorstwa są nieujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne lub inne mające wartość gospodarczą.

Ochrona wiedzy wymaga „czujności”. Większość menedżerów dobrze zna swoje przedsiębiorstwo w aspekcie zasobów materialnych, finansowych, zna swoje rynki zbytu, produkty i technologie. Natomiast częstym problemem jest brak orientacji o stanie wiedzy, miejscu jej usytuowania, możliwości jej pozyskiwania, sposobach gromadzenia i skutecznym transferze. Wzrost świadomości w zakresie ochrony wiedzy wymaga uruchomienia procesu jej identyfikacji, często zbudowania architektury strategicznej i programowania celów firmy, określenia parametrów wzrostu, priorytetów rozwoju nowych działalności, wypracowania jasnego sposobu alokacji zasobów zasilających procesy tworzenia wiedzy. Skutecznym sposobem ochrony wiedzy stosowanym w niektórych przedsiębiorstwach jest dokonywanie regularnego przeglądu stanu wiedzy, kluczowych kompetencji, zasobów ludzkich i budowanie zespołów projektowych.

Istnieje tutaj pewna dualność: z jednej strony firmy traktowane są jako podmioty, które powinny chronić swoją wiedzę przed konkurencją, a z drugiej o potencjale wiedzy decydują efektywne procesy dzielenia się wiedzą w firmie.

4. PODSUMOWANIE

Podsumowując, można stwierdzić, że zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie wymaga wdrożenia następujących procesów:

- tworzenia wiedzy na podstawie własnych doświadczeń i eksperymentów,
- nabywania wiedzy
- zachowywania, gromadzenia wiedzy oraz
- dzielenia się wiedzą, rozprzestrzeniania wiedzy w przedsiębiorstwie zarówno tej wytworzonej wewnątrz firmy, jak i pozyskanej z zewnątrz.

Nie bez znaczenia pozostaje stworzenie systemu wiedzy chronionej, która jest w posiadaniu organizacji i jej pracowników. W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej pracownicy muszą być poinformowani, jaka wiedza jest chroniona.

Natomiast kluczowe w procesie dzielenia się wiedzą są takie aspekty, jak zaufanie, wspólna kultura, słownictwo, punkt odniesienia, czas i miejsce spotkań, pojęcie produktywności pracy, status i nagrody, które nie są skierowane do posiadaczy wiedzy, oraz prze-

²⁴ W. Kotarba, *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle, „ORGMAZ”, Warszawa 2001, s. 86.

konanie, że wiedza nie jest przywilejem niektórych grup, brak syndromu *not invented here*, toleracja błędów. Są to klucze do stworzenia kultury organizacyjnej promującej dzielenie się wiedzą²⁵.

LITERATURA

- [1] Bagshaw M., *Why knowledge management is here to stay*, „Industrial & Commercial Training”, 32/5, (2000).
- [2] Bartkowiak R., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2008.
- [3] Bartol K., Srivastava A., Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems, „Journal of Leadership and Organization Studies” 9/1 (2002), s. 64–76.
- [4] Davenport T., Prusak L., *Working Knowledge. How organizations manage what they know*, HBS Press Boston, Massachusetts, 1998.
- [5] Forbes, *Knowledge management: the era of shared ideas*, „Forbes” 160/6 (1997).
- [6] Kalinowski J., Strojny M., *Jak skutecznie zarządzać wiedzą w XXI wieku*, II Kongres Zarządzania Wiedzą, Warszawa 17 marca 2009.
- [7] Kotarba W., *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, „ORGMASZ”, Warszawa 2001.
- [8] Kozień E., *Zarządzanie wiedzą na przykładzie międzynarodowej organizacji*, [w:] A. Glińska-Noweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora, Toruń 2008.
- [9] Koźmiński K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [10] McDermott R., O’Dell C., *Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge*, „Journal of Knowledge Management” 2001/5.
- [11] McMurray A., *Transferring knowledge between supervisors and managerial peer groups: falling at trust hurdle*, artykuł prezentowany na III Europejskim Kongresie: Wiedza organizacyjna, Uczenie się i potencjał, Ateny 2002.
- [12] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- [13] Petrash G., *Dow’s journey to a knowledge value management culture*, „European Management Journal” 14/4 (1996), s. 365–373.
- [14] Powichrowska B. (red.), *Organizacja oparta na wiedzy*, WSE, Białystok 2011.
- [15] Petrides L., Nodine T., *KM in Education: Defining the Landscape*, Institute for the Study of Knowledge Management in Education, Half Moon Bay, Canada 2003.
- [16] Theil S., *Jak to robią Niemcy*, „Świat Nauki” 255/11 (2012).
- [17] Zsolnai L., Junghagen S., Tencati A., *Redefining the roles and duties of management*, „Journal of Global Responsibility” 3/1 (2012).

KNOWLEDGE SHARING AND KNOWLEDGE PROTECTION IN THE COMPANY

The aim of the article is to present how to collide two conflicting ideas: knowledge sharing and knowledge protection in the company. Knowledge sharing amongst employees constitutes operational efficiency on the other hand protected knowledge constitutes its competitive advantage.

DOI:10.7862/rz.2012.zim.8

²⁵ T. Davenport, L. Prusak, op. cit., s. 3-4