

# Skuteczne dzielenie się wiedzą



FORUM

# Spis treści

Wstęp .....	5
Materiał dydaktyczny .....	6
Załącznik nr 1 – Na co zwracamy uwagę podczas komunikacji? .....	10
Załącznik nr 2 – Rola prawej i lewej półkuli .....	11
Załącznik nr 3 – Jak zapamiętujemy? .....	12
Załącznik nr 4 – Różnice między pedagogiką a andragogiką .....	16
Załącznik nr 5 – Cykl Kolba .....	17
Załącznik nr 6 – Aktywizujące metody nauczania .....	18
Scenariusz zajęć nr 1 – Czy warto dzielić się wiedzą? .....	19
Załącznik nr 7 – Kiedy dzielić się wiedzą? .....	21
Załącznik nr 8 – Plusy i minusy dzielenia się wiedzą .....	22
Scenariusz zajęć nr 2 – Jak przekazywać wiedzę? .....	23
Załącznik nr 9 – Skuteczne dzielenie się wiedzą .....	24
Scenariusz zajęć nr 3 – Przekazywanie wiedzy dorosłym .....	25
Załącznik nr 10 – Tematy szkoleń .....	27
Przydatna literatura .....	28

# Wstęp

Przemiany cywilizacyjne, społeczne, a przede wszystkim technologiczne wymogły zmiany na rynku pracy oraz w codziennym funkcjonowaniu. Jedną z takich zmian jest powszechny dostęp do różnych informacji m.in. za sprawą Internetu oraz przenośnych dysków pamięci. Posiadanie wiedzy stało się więc mało konkurencyjne, co oznacza, że wiedzieć coś, nie znaczy mieć przewagę nad innymi. Ważniejsze jest umiejętne wykorzystanie tej wiedzy, dzielenie się nią, modyfikowanie i praktyczne zastosowanie – to są atuty wyróżniające pracownika na rynku pracy i stymulujące firmę do rozwoju. Wiele firm zdecydowało się dostosować kulturę i profil organizacji do wymagań rynku, w efekcie czego powstały tzw. organizacje oparte na wiedzy i organizacje uczące się. Są to elastyczne i gotowe na zmianę przedsiębiorstwa, których celem jest dążenie do rozwoju i doskonalenia pracowników, mogących dzięki temu wyzwać swoją kreatywność. W takich firmach ważne jest świadome przyswajanie wiedzy, ale też jej przekazywanie, dzięki czemu uczenie staje się nieustającym procesem, przyczyniającym się do sukcesów firmy. Stąd tak ważna i pożądana na rynku jest kompetencja o nazwie **dzielenie się wiedzą**, co według definicji oznacza **przekazywanie praktycznej wiedzy i porad w sposób ułatwiający innym realizację zawodowych obowiązków**. W podejściu zwanym „zarządzanie wiedzą” wyróżnia się 4 elementy: dane, informacje, wiedzę i metawiedzę (rozumianą jako mądrość jednostki). Dane i informacje są dość powszechnie dostępne, można nimi zarządzać według pewnych schematów, jednak wiedza i metawiedza są mniej dostępne i zależą od indywidualnych zasobów jednostki. Wiedza to posiadanie i sprawne wykorzystanie informacji w danej dziedzinie, a metawiedza odnosi się do kompleksowego wykorzystania, powiązania, ale też weryfikowania wiedzy zdobytej przez całe życie oraz własnego doświadczenia. Dzielenie się wiedzą jest więc niełatwym zadaniem, bo wymaga dużej dozy świadomości w zakresie posiadanej wiedzy, umiejętności jej przekazania oraz gotowości do dzielenia się nią. Można się dzielić informacjami, które zdobyliśmy w organizacji i które są elementem pracy w danej firmie, ale można też wymieniać się własną wiedzą i pomysłami w celu wzajemnego stymulowania własnej kreatywności. Ten drugi rodzaj przekazywania wiedzy skupia się na odkrywaniu nowych możliwości wykorzystania jej oraz tworzeniu pogłębianiu zasobów informacji. Obecnie organizacje kładą nacisk na kompetentne zarządzanie wiedzą własną i kreatywne jej wykorzystanie, więc szukają wśród kandydatów osób, które szybko się uczą, potrafią też porozumiewać się z innymi, stymulować ich do rozwoju. Dla pracodawcy cenny jest pracownik, który szybko się wdroży, będzie samodzielnie poznawał specyfikę własnej pracy, a zdobytą wiedzę ze szkoleń szybko przyswoi i zaadaptuje. Niestety, osoby długo wdrażające się w nowym miejscu pracy (np. 3 miesiące) zazwyczaj nie generują zysków, a wręcz spowalniają tempo pracy, gdyż ktoś inny z działu czy z zespołu musi taką osobę wdrażać, pomagać jej, sprawdzać, czy nie popełniła błędów. Wpływa to negatywnie na atmosferę w pracy, a także nie rokuje dobrze na przyszłość zawodową danego pracownika. Z drugiej strony pracownik, który potrafi efektywnie poradzić sobie z własnymi obowiązkami i sprawnie pomaga innym, to bardzo cenny zasób firmy i pracodawcy chętniej w niego inwestują, próbując utrzymać go na danym stanowisku, a w perspektywie czasu takie osoby częściej mają szanse na awans. Stąd też w niniejszej broszurze poruszamy temat dzielenia się wiedzą jako kompetencji podnoszącej atrakcyjność kandydata na rynku pracy oraz dającej mu możliwości rozwoju i bycia docenionym przez przełożonych.

Z poważaniem,  
Karolina Oleksa

# Materiał dydaktyczny

## 1. Kiedy dzielić się wiedzą?

Z jednej strony jest to wymagana kompetencja i warto dzielić się wiedzą z innymi, z drugiej jednak istnieją sytuacje, w których chęć takiej pomocy może nam zaszkodzić. Mimo tego, że w miejscu pracy często współpracujemy w zespołach, a cała firma czy organizacja ukierunkowana jest na wspólny cel, to nie zawsze dzielenie się swoimi pomysłami z grupą jest wskazane. Niektóre przedsiębiorstwa stymulują wręcz rywalizację, chcą, aby pracownicy zachowali dla siebie swoje pomysły i nie pomagali sobie wzajemnie. Dlaczego tak się dzieje? Jest to związane z podejściem do efektywności pracownika. Niektórzy pracodawcy przyjmują zasadę, że pracownik będzie efektywniejszy, jeżeli zmusi się go do rywalizacji i walki o premię czy uznanie szefa. W takich miejscach pracy stymuluje się pracę indywidualną, porównuje wyniki pracowników, nagradza tego najlepszego. Zdarza się tak m.in. w zespołach przedstawicieli handlowych, sprzedawców czy doradców finansowych. Efektem jest większe skupienie na własnych zasobach i pomysłach, aby prześcignąć kolegę/koleżankę z pracy i otrzymać nagrodę. Dzięki temu każdy przedstawiciel, sprzedawca czy doradca, mający pod sobą inny teren lub grupę klientów, maksymalizuje swoje wysiłki, aby wykazać lepsze wyniki, a to prowadzi do ogólnego wzrostu finansowego firmy, lepszej pozycji na rynku czy większej puli klientów. Dla firmy jest to duży plus, dla pracowników często jednak staje się to minusem. Rywalizacja, brak pomocy od innych, brak więzi w grupie często skutkuje frustracją, poczuciem odosobnienia oraz ostrożnością, bo nie wiadomo, czy druga osoba nie wykorzysta tego, co mówię. Dlatego część miejsc pracy skupia się nie na rywalizacji, ale na wzajemnej pomocy i współpracy. Tworzą zespoły projektowe, działy pracowników, strukturę, w której jeden pracownik wdraża drugiego. Pomaga to również zwiększyć efektywność firmy, gdyż w grupie następuje efekt synergii, czyli współdziałanie kilku osób daje efekty przewyższające indywidualną pracę każdej z nich. W takim miejscu pracy człowiek czuje większą przynależność do grupy oraz spokój, gdyż wie, że

w razie potrzeby ktoś może mu pomóc, a nawet zastąpić go na jego miejscu pracy. Dlatego dzielenie się wiedzą częściej występuje w takich miejscach pracy, gdzie ważna jest współpraca, niż tam, gdzie każdy pracownik ma walczyć o swoje.

Jeżeli przygotowujemy uczniów do rozwoju kompetencji dzielenia się wiedzą, warto nakreślić im specyfikę różnych miejsc pracy i pokazać, że w niektórych nie jest to wskazane, bo inni mogą wykorzystać nasz pomysł i wiedzę, tym samym osiągając lepsze wyniki naszym kosztem. W miejscach pracy stymulujących współpracę również występują sytuacje, w których dzielenie się wiedzą może przynieść nam straty. Jeżeli jedna osoba z działu nagminnie wykorzystuje naszą wiedzę i chęć pomocy, tym samym wyręczając się nami, albo gdy ktoś podpytuje o pomysły innych, a potem wykorzystuje je jako swoje własne. Trzeba obserwować współpracowników i odczytywać ich zamiary, żeby nie dać się wykorzystać.

O wiele łatwiej dzielić się wiedzą nabytą w organizacji, czyli pomagać innym zrozumieć procedury, mechanizmy działania oraz normy panujące w firmie, niż dzielić się własnymi pomysłami. O ile ta pierwsza wiedza została nam „powierzona” i naszym obowiązkiem jest przekazanie jej dalej, o tyle druga wiedza to nasz własny zasób, coś, co sami wypracowaliśmy i mamy prawo decydować, jak to wykorzystamy. Można to wyjaśnić na przykładzie szkolnym – jeden z uczniów zdobył od wyższej klasy pytania na klasówkę z biologii. Nauczycielka co roku pyta o to samo i sprytni uczniowie spisali te pytania z myślą o niższych rocznikach. Jednak uczeń, który zdobył pytania, nie podzielił się nimi z klasą, ani nie przyznał się, że je otrzymał. Po klasówce, kiedy połowa klasy narzekała na stopień trudności pytań, uczeń stwierdził, że nie były takie trudne. Otrzymał jako nieliczny z klasy ocenę bardzo dobrą. Jak oceniasz zachowanie ucznia? Czy dobrze zrobił, że nie podzielił się z klasą pytaniami? W tym przypadku większość osób powie, że zachował się nie w porządku, bo przecież sam otrzymał pytania od kogoś innego, nie musiał włożyć w to

większego wysiłku. Czyli przekładając to na język dzielenia się wiedzą, otrzymał informacje od kogoś innego, nie było w tym jego własnego wysiłku ani pracy intelektualnej. W takich sytuacjach podzielenie się wiedzą nic nie kosztuje, a może tylko przynieść korzyści w postaci wdzięczności grupy, pomocy ze strony kogoś innego itd. W sytuacji, gdyby uczeń nie posiadał pytań, ale opracował wszystkie zagadnienia na klasówkę, poświęcając na to sporo czasu, nie musi dzielić się opracowaniem z kolegami i koleżankami. To zależy od jego dobrej woli, ale nie jest wymagane w ramach dzielenia się wiedzą. Mogłoby to być wręcz krzywdzące dla niego, gdyż poświęcił swój wolny czas, inni na tym skorzystali, a on otrzymałby w zamian mniej cenną nagrodę np. wdzięczność grupy, która nie wynagrodzi czasu poświęconego na przygotowanie opracowania. Nie wspominając już o ocenie, która pewnie byłaby podobna dla większości klasy, a przez to on jako ten, który zainwestował najwięcej, nie zostałby doceniony. Dzielenie się wiedzą zakłada więc, że w takich sytuacjach najlepiej podzielić się pracą: uczniowie w parach lub małych zespołach opracowaliby część materiału, a na koniec wszystkie opracowania można byłoby połączyć w całość, tworząc tym samym efekt synergii i wspólny projekt, na którym każdy by skorzystał.

Dlatego dzieląc się wiedzą, należy przemyśleć, w jakich sytuacjach jest to wskazane, kiedy przyniesie nam to korzyści, a kiedy zostanie wykorzystane. Musimy pamiętać, że wiedzę nabytą w danym miejscu pracy mamy wręcz obowiązek przekazać dalej, natomiast to, co sami wypracowaliśmy, możemy przekazywać lub nie, w zależności od nakładów naszej pracy, chęci, możliwej nagrody. Najlepiej dzielić się na zasadzie wymiany informacji i pomysłów, dzięki temu tworzy się efekt synergii i każdy członek grupy wygrywa.

## 2. Jak przekazywać wiedzę?

Wiedząc już, kiedy warto dzielić się wiedzą, należy przemyśleć, w jaki sposób to robić. Możemy mieć ogromny zasób informacji, ale nie wiedzieć, jak go przekazać innym. Do tego potrzebne są pewne umiejętności, które warto ćwiczyć, niezależnie od wykonywanego zawodu.

### a) Nawiązywanie kontaktu

Jeżeli chcemy przekazać komuś informację, musimy nawiązać z nim kontakt. Najłatwiej osiągnąć to poprzez wzrok, czyli patrzenie na rozmówcę. Jeżeli koleżanka z pracy prosi nas o poradę lub wytłumaczenie czegoś, mówiąc, patrzymy na nią od czasu do czasu, szczególnie w momentach, gdy pytamy, czy zrozumiała, co powiedzieliśmy. Wzrok to potężny kanał komunikacyjny; patrząc, mówimy komuś, że go słuchamy, że mówimy do niego, że jesteśmy z nim w kontakcie. Osoba, która mówiąc, patrzy na rozmówcę, pokazuje swoją siłę i pewność siebie, o wiele trudniej zlekceważyć taką osobę i przestać jej słuchać. A przekazując wiedzę, chodzi nam też o czas i sprawność wytłumaczenia danego zagadnienia, więc bądźmy pewni, że inni nas wysłuchają, a gdy czegoś nie rozumieją, od razu nam to powiedzą.

### b) Dobór słów

Tłumacząc innym dane zagadnienie, starajmy się używać jasnych przekazów. Szczególnie osoby nie mające wiedzy lub doświadczenia w danej branży mogą mieć trudności w zrozumieniu żargonu firmy lub danej terminologii. Im krótsze zdania, tym lepiej. Warto co jakiś czas pytać, czy słuchacz rozumiał naszą wypowiedź, dzięki temu nie zalejemy go nadmiarem informacji. Zazwyczaj powinniśmy ograniczyć się do wyjaśnienia tego obszaru, o który ktoś pyta, bez rozwodzenia się nad innymi wątkami. Usprawnia to proces przekazywania wiedzy oraz maksymalizuje zapamiętanie ważnych informacji.

### c) Ton i tempo mówienia

Bardzo ważne jest, jakim tonem mówimy i z jakim tempem. Ton głosu powinien być raczej spokojny, tzn. nie powinniśmy mówić tonem podniesionym, zdenerwowanym czy takim, który wskazuje pośpiech, nerwowość lub inne emocje. Wtedy słuchacz, zamiast skupić się na przesłaniu, odbiera emocje idące z naszego tonu głosu i jego uwaga przekierowana jest na rozszyfrowanie tych emocji i zrozumienie własnego stanu emocjonalnego. Nie raz zdarzyło się nam słuchać kogoś, kto był zdenerwowany i zamiast zapamiętać jego wypowiedź, zastanawialiśmy się, co się stało, czy zrobiliśmy coś złe itd. Takie myśli napędzają strach czy złość w słu-