

# Wiedza jako zasób strategiczny w Banku Światowym\*

*Amir Fazlagić*

## Wprowadzenie

W niniejszym opracowaniu zostaną przedstawione zagadnienia związane z wykorzystaniem wiedzy w Banku Światowym (The World Bank). Wiedza odgrywa centralną rolę w funkcjonowaniu Banku, co znalazło odzwierciedlenie w jego misji. Akcentuje ona znaczenie tworzenia oraz dzielenia się nią. Strategia zarządzania wiedzą w Banku Światowym opiera się na trzech filarach. Są to: efektywne wykorzystanie wiedzy, dzielenie się wiedzą z partnerami i klientami Banku oraz pomoc klientom Banku w zwiększaniu ich umiejętności tworzenia, zdobywania dostępu i wykorzystywania wiedzy. Końcowym produktem działania Banku jest doradztwo, a kredyt bankowy jest tylko uzupełnieniem oferty banku. Zarządzanie wiedzą w Banku światowym realizuje się m.in. za pomocą wspólnot praktyków.

## Bank Światowy dzisiaj

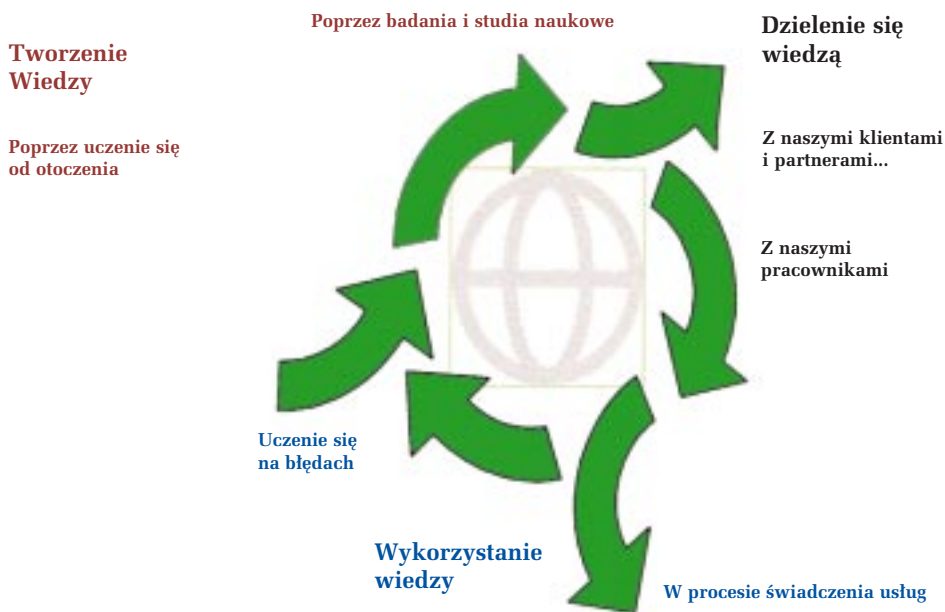
Bank Światowy rozpoczął działalność w 1946 r. Praktycznie wszystkie niepodległe kraje są jego członkami. W ciągu ponad pięćdziesięciu lat, które upłynęły od czasu zakończenia II wojny światowej, Bank Światowy

aktywnie uczestniczył wielu ważnych, czasami kontrowersyjnych przedsięwzięciach. Kiedyś zmiany zachodzące na świecie były dziełem wielkich wizjonerów, którzy wprowadzali postępowe programy. Dziś zmiany i przekształcenia są inspirowane i koordynowane przez międzynarodowe instytucje, takie jak Unia Europejska, OECD, OPEC, Bank Światowy. Kiedyś zmiany instytucjonalne były wprowadzane po to, aby zapobiec pewnym zdarzeniom lub odwrócić niekorzystne tendencje; np. powstanie NATO w 1949 r. miało na celu zapobieżenie agresji ZSRR na kraje zachodnie. W obecnych czasach zmiany instytucjonalne są wprowadzane w wyniku reakcji na pewne wydarzenia (np. po 11 września 2001 r.). Grupa Banku Światowego<sup>1</sup> uczestniczyła dotychczas w ponad 6.000 projektów realizowanych w 140 krajach i zaangażowała ponad 300 mld dolarów funduszy. W 2002 r. Bank Światowy udzielił pożyczek o łącznej wartości 19,5 mld USD. Bank działa w ponad stu krajach świata zamieszkiwanych przez 4,7 mld ludzi. W państwach tych:

– trzy miliardy ludzi muszą się zadowolić dochodem mniejszym niż 2 dolary dziennie, a 1,2 mld dochodem mniejszym niż jeden dolar na głowę mieszkańca,

\* Artykuł powstał dzięki pomocy następujących osób: Zoltana Agai (Media Relations, World Bank, European Vice Presidency), Bruno A. Laporte (Coordinator, World Bank Knowledge Sharing Program) oraz Carole Evangelista (Knowledge Sharing Services WBKIL).

<sup>1</sup> Do grupy Banku Światowego (The World Bank Group) należą: Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju (The International Bank for Reconstruction and Development - IBDR), Międzynarodowa Korporacja Finansowa (the International Finance Corporation - IFC), Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju (The International Development Association - IDA), Międzynarodowe Centrum Rozjemcze i Arbitrażu Inwestycyjnego (the International Centre for Settlement of Investment Disputes - ICSID) i Agencja Wzajemnych Poreczeń Kredytowych (The Multilateral Investment Guarantee Agency - MIGA).

Schemat 1 *Wizja Banku Światowego*

Źródło: [www.worldbank.org/ks/k-vision.html](http://www.worldbank.org/ks/k-vision.html)

– trzy miliony dzieci umiera rocznie na choroby, których można byłoby zapobiec dzięki profilaktycznym szczepieniom,

- 113 mln dzieci nie uczęszcza do szkoły,
- 1,5 mld ludzi nie ma dostępu do wody pitnej.

Misją Banku Światowego jest:

1. Walka z ubóstwem dzięki pasji, poświęceniu i profesjonalizmowi pracowników Banku.
2. Pomoc ludziny z regionów potrzebujących pomocy w tym, aby potrafili samodzielnie rozwiązywać swoje problemy. Bank Światowy stoi na stanowisku, że wsparcie finansowe powinno służyć jako bodziec do rozwoju w regionie, a nie jako zniechęcająca do aktywności własnej zapomoga. Bank dostarcza zasobów finansowych wraz z wiedzą na temat tego jak rozwiązywać problemy wspierając partnerskie związki w sektorze publicznym i prywatnym.
3. Bycie wzorowym pracodawcą, który będzie atrakcyjny dla utalentowanych pracowników i pozwala im na rozwój zawodowy.

Bank Światowy został poddany gruntownym zmianom organizacyjnym w połowie lat 90., m.in. z powodu krytyki jego poprzedniej strategii. Ważnym elementem tych zmian była strategiczna reorientacja zarządzania. Polegała ona m.in. na przedefiniowaniu roli Banku we wspieraniu wzrostu gospodarczego na świecie. Obecnie za główny czynnik wzrostu gospodarczego uważane są nie zasoby finansowe, lecz zasoby wiedzy. Tworzenie, wykorzystanie wiedzy i dzielenie się nią zawsze były ważnymi elementami funkcjonowania Banku Światowego. Jednak dopiero w połowie lat 90. Bank rozpoczął próbę systematyzacji procesów zarządzania wiedzą.

Bank Światowy został przekształcony w instytucję, której głównym zasobem stała się wiedza pracowników, a wizja rozwoju polega na właściwym wykorzystaniu tej wiedzy (schemat 1). Wiedza rozumiana jako zasób strategiczny w Banku Światowym ma podwójne znaczenie:

- 1) jest swoistego rodzaju produktem; Bank Światowy oferuje swoim klientom wiedzę po to, aby rozwiązać ich problemy;
- 2) jest zasobem pozwalającym na zwiększenie efektywności funkcjonowania Banku z perspektywy wewnętrznej.

W prestiżowym rankingu The KNOW Network, w którym oceniane są najlepsze organizacje pod względem rozwiązań w zakresie zarządzania wiedzą, Bank zajął wysoką, czwartą pozycję jako jedyna organizacja niekomercyjna w pierwszej dwudziestce (2001 r.). W poprzednim roku Bank Światowy zajął dziesiąte miejsce. Na pierwszym miejscu uplasował się General Electric, na drugim Hewlett-Packard, na trzecim Buckman Laboratories. Bank Światowy wyprzedził tak renomowane firmy, jak Microsoft, BP Amoco i Siemens.

### Wykorzystanie wiedzy w otoczeniu Banku

Wiedza jest najważniejszym zasobem współczesnych społeczeństw i gospodarek narodowych. Inwestycje w kapitał ludzki są najbardziej opłacalnym sposobem wydatkowania pieniędzy. Lepiej wykształceni obywatele uzyskują wyższe dochody i są w mniejszym stopniu

## Schemat 2 Cztery filary gospodarki opartej na wiedzy wg Banku Światowego

<p><b>Edukacja i szkolenia</b></p> <p>Wykształcone i wykwalifikowane społeczeństwo jest potrzebne do tego, aby tworzyć, przekazywać i wykorzystywać wiedzę.</p>
<p><b>Infrastruktura informatyczna</b></p> <p>Radio, telewizja, Internet i inne media są niezbędne do szybkiej komunikacji i obróbki informacji.</p>
<p><b>Bodźce ekonomiczne i warunki instytucjonalne</b></p> <p>Środowisko przyjazne wobec swobodnego przepływu wiedzy w pozostałych trzech filarach, wspieranie inwestycji w technologie komunikacyjne oraz przedsiębiorczość.</p>
<p><b>Systemy innowacji</b></p> <p>Sieć ośrodków badawczych, uniwersytetów, zespołów eksperckich, przedsiębiorstw prywatnych i społeczności jest konieczna do wykorzystania zasobów wiedzy, dostosowania wiedzy do potrzeb lokalnych, a także tworzenia nowej wiedzy.</p>

Źródło: A. Fazlagić: *Geneza i perspektywy zarządzania wiedzą*, „Problemy Jakości” nr 10/2002, s. 26-30 za: *Knowledge For Development* - WBI, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

nażeni na utratę pracy. Jednak inwestycje w wiedzę są opłacalne nie tylko w przypadku poszczególnych obywateli, lecz także na poziomie społeczeństw. Inwestycja w wykształconych obywateli nie tylko sprzyja wzrostowi gospodarczemu, lecz także wzmacnia fundamenty demokracji. Lepiej wykształcone społeczeństwo jest mniej podatne na wpływy populistycznych ideologii<sup>2</sup>. Obecnie idea inwestowania w ludzi i wiedzę stała się tak powszechna, że przykuwa uwagę organizacji międzynarodowych (tabela 1.) polityków. Premierzy Wielkiej Brytanii, Holandii i Szwecji oraz kanclerz RFN zadeklarowali 7 września 2000 r.: „*Jesteśmy zdecydowani dopomóc Europie, aby do roku 2010 stała się najszybciej rozwijającą się w świecie gospodarką opartą na wiedzy...*”.

Strategia wspierania rozwoju gospodarczego, którą realizuje Bank Światowy, opiera się na czterech filarach (schemat 2). W konsekwencji wszelkie projekty inwestycyjne i prorozwojowe są oceniane pod kątem ich zgodności z tymi założeniami. Większość dyskusji w gronie współczesnych ekonomistów koncentruje się na zagadnieniach związanych z rozwojem gospodarek dzięki wykorzystaniu zasobów wiedzy i tworzeniu społeczeństw opartych na wiedzy<sup>3</sup>. Dla krajów rozwijających się głównym (jeśli nie jedynym) celem pozyskiwa-

nia wiedzy jest przyspieszenie rozwoju gospodarczego i walka z ubóstwem. Niestety ekonomistom nie udało się dotąd stworzyć modelu przedstawiającego poszczególne składniki wpływające na wzrost gospodarczy ani odkryć fundamentalnych przyczyn ubóstwa. Dlatego zanim Bank zacznie wykorzystywać wiedzę **do rozwoju**, musi pozyskać **wiedzę o rozwoju**.

W lutym 2002 r. Bank Światowy był współorganizatorem forum poświęconego wyzwaniom, przed którymi stają kraje ubiegające się o członkostwo w Unii Europejskiej w kontekście budowy gospodarki opartej na wiedzy. Temat przewodni konferencji: „*Wiedza i innowacyjność jako klucze do konkurencyjności*” wskazywał na priorytety Banku.

Wśród gości honorowych Forum znalazł się m.in. Peter Drucker, który stwierdził, że jesteśmy świadkami transformacji gospodarczej odpowiadającej swą skalą rewolucji industrialnej sprzed 200 lat. Wielkim wyzwaniem dla krajów rozwijających się, np. takich jak Polska, jest dokonanie transformacji z gospodarki rolniczej w kierunku gospodarki przemysłowej i usługowej oraz uniknięcie przy tym napięć społecznych. Jest to możliwe tylko przy wykorzystaniu wiedzy. Można tego dokonać poprzez reformę systemu edukacji oraz inwestycje w szkolenia pracowników. „*Jeżeli Europa ma się stać najbardziej konkurencyjną gospodarką opartą na wiedzy na świecie w ciągu 10 lat, tak jak to założyliśmy na szczycie w Lizbonie w 2000 r., musimy wspólnie tego dokonać jako partnerzy*” powiedział Johannes Linn, wiceprezes regionu Europy Wschodniej i Środkowej oraz Azji (ECA) w Banku Światowym. Przedstawiciele

<sup>2</sup> Patrz m.in.: *Benchmarking National Research Policies: The Impact of RTD on Competitiveness and Employment (IRCE)*, A STRATA-ETAN Expert Group, European Commission DG Research, s. 30-44.

<sup>3</sup> P. Triwedi: *Knowledge of Development, for Development, and by Development*. Czerwiec 2002 r., [www.worldbank.com/ks](http://www.worldbank.com/ks) oraz: A. Fazlagić: *Zatrudnienie i produktywność w gospodarce wiedzy*, „Problemy Jakości” nr 11/2001.

krajów Europy Środkowo-Wschodniej mieli okazję wymienić poglądy z przedstawicielami państw, które przeszły do gospodarki opartej na wiedzy: Irlandii, Finlandii i Korei Południowej.

Wicedyrektor Banku Światowego na region Europejski, Jean-Francois Rischard zasugerował, że istnieje jeszcze jeden „filar” gospodarki opartej na wiedzy - jest nim kultura narodowa i zaangażowanie rządu w promowanie idei gospodarki opartej na wiedzy w społeczeństwie. Kultura została uznana za obszar nie rozpoznany i niesłusznie pomijany w metodach badawczych stosowanych przez Bank, dlatego określono ją w czasie Forum jako „czarną dziurę”. Zaproponowano, aby stworzyć bibliotekę studiów przypadków opisujących skuteczne i nieskuteczne działania odnoszące się do poszczególnych kultur narodowych, systemów wartości, a powiązanych z działaniami zmierzającymi do przyspieszenia rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

### Strategia zarządzania wiedzą

Strategia zarządzania wiedzą w Banku Światowym opiera się na trzech filarach. Są to:

1. *Efektywne wykorzystanie wiedzy.* Aby tego dokonać stworzono grupy tematyczne. Ich zadaniem jest gromadzenie informacji zdobywanych w czasie rutynowej działalności i przetwarzanie ich na użyteczną wiedzę. Obecnie funkcjonuje ponad 100 takich grup<sup>4</sup>. Każda z nich ma własną stronę Internetową, na której można znaleźć ważne raporty oraz unikatowe informacje. Grupy tematyczne podlegają sektorowym radom nadzorczym (*sector boards*).

2. *Dzielenie się wiedzą z partnerami i klientami Banku.* Takie podejście doprowadziło do powstania nowych form współpracy. Przedstawiciele rządów, agencji pozarządowych i przedstawiciele sektora prywatnego stają się w niej członkami jednego zespołu, w którym dzielą się wiedzą między sobą. Uczestnicy takich zespołów mają dostęp do bazy danych i programów nauczania na odległość (*Global Development Learning Network*).

3. *Pomoc klientom Banku w zwiększaniu ich umiejętności tworzenia, wykorzystywania wiedzy i zdobywania do niej dostępu.* Ostateczny sukces programów pomocy oferowanych przez Bank zależy od przygotowania merytorycznego lokalnych urzędników. Instytut Banku Światowego (WBI) zajmuje się przygotowywaniem programów zwiększających możliwości absorpcji wiedzy.

Strategia zarządzania wiedzą w Banku Światowym ewoluowała równolegle z rozwojem poglądów na temat funkcji, jakie pełni wiedza (rozumiana jako zasób strategiczny) w rozwoju ekonomicznym. Wśród poglądów na

temat roli wiedzy w stymulowaniu rozwoju gospodarczego można wyróżnić co najmniej trzy szkoły myślenia:

1. Wiedza jest rozumiana jako wynik funkcjonowania sektora nauki i techniki (*Science&Technology*), a w szczególności technologii informatycznej. Zwolennicy tej szkoły myślenia oceniają poszczególne gospodarki za pomocą takich wskaźników, jak liczba komputerów na 1.000 mieszkańców, liczba linii telefonicznych, liczba osób z wyższym wykształceniem.

2. Druga szkoła myślenia traktuje wiedzę na równi z informacją. Zarządzanie wiedzą polega tutaj na sterowaniu strumieniami popytu na informację i jej podaży.

3. Wiedza jest ujmowana jako zrozumienie relacji między przyczynami a skutkami obserwowanego zjawiska. Zgodnie z założeniami tej szkoły wiedza ma służyć rozwiązywaniu problemów i postępowi.

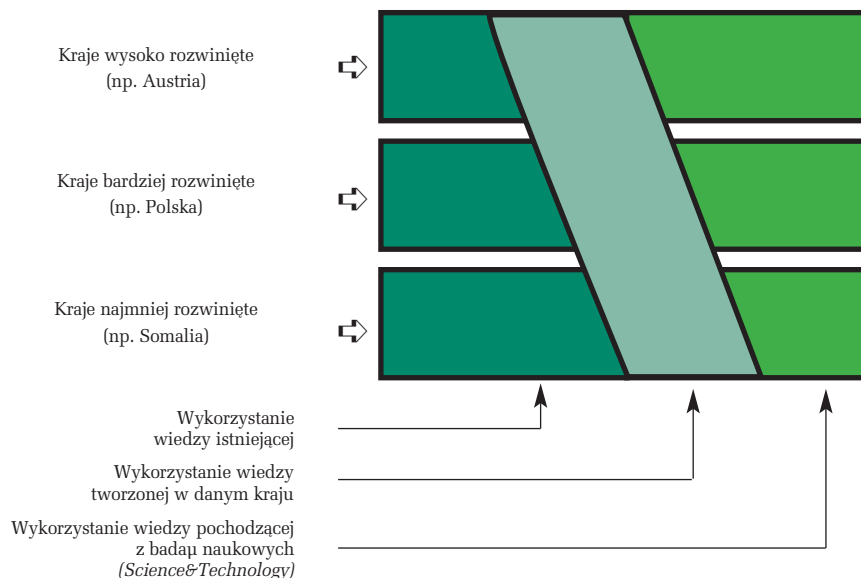
Przy ograniczonych zasobach Banku nie może on sobie pozwolić na realizację strategii, która uwzględniałaby wszystkie trzy wyżej wymienione szkoły. W krajach ubogich zarządzanie wiedzą powinno koncentrować się na usprawnieniu zarządzania istniejącymi zasobami wiedzy. Mieszkańcy wioski w Afryce bardziej skorzystają, gdy odda się do ich dyspozycji wiedzę o tym, jak budować kanały odwadniające, niż przeprowadzając kursy obsługi systemu operacyjnego Windows XP.

Pierwsza szkoła myślenia akcentuje znaczenie wiedzy jako czynnika produkcji. Wiedza jest więc traktowana podobnie jak zasoby ziemi, kapitału finansowego i pracy. Zwolennicy tego poglądu analizują przykłady gospodarek wysoko rozwiniętych, które zawdzięczają swój sukces w dużej mierze wykształconemu społeczeństwu, i następnie szukają uogólnień. Recepta jest wówczas prosta: „jeśli chcecie osiągnąć dobrobyt, inwestujcie w wiedzę”. Jednak po głębszej analizie okazuje się, że wiedza jest dobrem luksusowym – dostęp do niej jest możliwy tylko dla zamożnych (obywateli i społeczeństw)<sup>5</sup>. Popyt na nią pojawia się dopiero po zaspokojeniu podstawowych potrzeb w społeczeństwie, takich jak dostęp do wody pitnej. Rozwój gospodarczy prowadzi do szybko powiększającej się luki między krajami bogatymi a biednymi. Pokazują to dobitnie statystyki międzynarodowe. W 1998 r. osoby zamieszkałe w Stanach Zjednoczonych, Niemczech i Japonii zgłosiły w sumie 539.347 patentów. W Brazylii zgłoszono w tym samym czasie 453 patenty, a w Pakistanie 57. Chiny i Indie przy łącznej populacji 2,1 mld ludzi zgłosiły 17.862 patenty. Amerykańskie biuro patentowe próbuje rozszerzyć prawa patentowe na modele biznesowe, metody i procesy, co jeszcze bardziej zwiększy tę dys-

<sup>4</sup> Zagadnienie to zostanie rozwinięte w dalszej części opracowania.

<sup>5</sup> Według najnowszych danych Banku Światowego, Stany Zjednoczone, Japonia i Niemcy mają średnio 3.805 naukowców i inżynierów na 1 milion mieszkańców. Jest to 31 razy więcej niż w Malezji, Tajlandii i Brazylii, gdzie wskaźnik wynosi 121. Tymczasem w relacji do PKB wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 3 : 1. Luka w produkcji wiedzy pomiędzy bogatymi a biednymi krajami świata jest 10 razy większa niż luka w dochodach.

Schemat 3 Sposoby wykorzystania wiedzy w zależności od zaawansowania gospodarczego krajów



Źródło: P. Trivedi: *Knowledge of Development, for Development, and by*

proporcje. Np. Amazon.com wystąpił do sądu, aby chronić prawnie koncepcję zakupu przez Internet za pomocą jednego naciśnięcia (*one click shopping*).

W przeszłości Bank Światowy zgodnie ze światowymi tendencjami, opowiadał za realizacją strategii według pierwszej szkoły. Jednak uznanie wiedzy za dobro luksusowe zamyka drogę do rozwoju dla ubogich krajów. Dlatego w ostatnich latach w Banku Światowym nastąpiła strategiczna reorientacja. Oferta Banku polega na dostarczaniu wiedzy, która pozwala rozwiązywać problemy. Gromadzenie wiedzy w Banku służy rozpoznawaniu relacji przyczynowo-skutkowych.

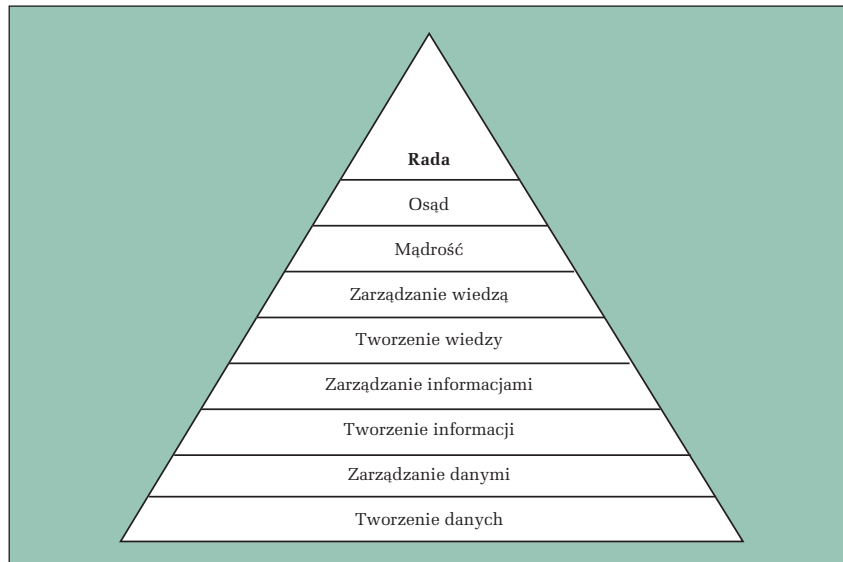
Bank Światowy wychodzi z założenia, że wspierając kraje potrzebujące pomocy należy wykorzystać przede wszystkim istniejącą wiedzę, a mniejszy nacisk kłaść na innowacyjność, czyli tworzenie nowej wiedzy. Odnosząc tę tezę do realiów polskich, wydaje się, że importowanie zaawansowanej wiedzy nie jest najkorzystniejszym rozwiązaniem, skoro posiadamy już pewien potencjał intelektualny. Należy go po prostu lepiej wykorzystać. Wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa należy nacisk przesunąć na tworzenie nowej wiedzy w ramach struktur naukowych i technologicznych. Tak więc to, jaką wiedzę należy wykorzystywać, zależy od zaawansowania gospodarczego kraju (schemat 3).

Kraje takie jak Polska powinny zwiększyć wysiłki zmierzające do wykorzystania istniejącej wiedzy. Samorządy lokalne, urzędy administracji państwowej czy spółki Skarbu Państwa nie muszą wyważać otwartych drzwi. Najlepsze wzorce postępowania i gotowe, mode-

lowe rozwiązania najczęściej już istnieją. Wystarczy zlokalizować te ośrodki (gminy, urzędy), w których wypracowano dobrze funkcjonujące systemy zarządzania, a następnie skopiować te rozwiązania i wprowadzić w pozostałych urzędach w kraju. Taki proces „uczenia się od najlepszych” musi zostać zinstytucjonalizowany i uzyskać wsparcie ze strony administracji centralnej. Same pieniądze nie gwarantują wystąpienia impulsu rozwojowego i efektu mnożnikowego. Kraj musi mieć zdolność absorpcji wiedzy, a zdolność ta powstaje wraz z budową pewnej infrastruktury organizacyjnej. Najpierw należy stworzyć odpowiednią infrastrukturę. Wśród zalecanych środków wymienia się powołanie wysokiego rangą urzędnika (Chief Knowledge Advisor) przy rządzie odpowiedzialnego za likwidację barier między ministerstwami i promowanie kultury dzielenia się wiedzą.

Walka z ubóstwem wymaga globalnej strategii dzielenia się wiedzą po to, aby ludzie, którzy potrzebują wiedzy, dostali ją na czas od Banku lub z innych źródeł. W ciągu ostatnich paru lat Bank Światowy z zamkniętej organizacji przeistoczył się w globalnego partnera w rozwiązywaniu problemów. Realizuje swoją misję – walkę z ubóstwem – poprzez zarządzanie wiedzą, a ponieważ nie ma monopolu na wiedzę, stara się uczyć od innych. Zarządzanie wiedzą w Banku Światowym dotyczy więc nie tylko wykorzystania wiedzy jako „produktu końcowego”, lecz także jako „surowca”, który po odpowiednim „przetworzeniu” przyjmuje postać rozwiązań problemów klientów Banku.

Schemat 4 Doradztwo - produkt końcowy zarządzania wiedzą w Banku Światowym



Uwaga: na szczycie piramidy znajduje się rada, czyli „opinia, porada, zalecenie, sugestia, zbiór wytycznych”. Tak rozumiana funkcja Banku jest podejściem nowatorskim. Poprzednio za końcowy produkt działalności Banku uważano „kredyt, pożyczkę, linię kredytową” itp.

Źródło: P. Triwedi: *Wisdom: The End-Product of Knowledge Management*. Marzec 2002 r., [www.worldbank.com/ks](http://www.worldbank.com/ks)

Za zarządzanie wiedzą w Banku Światowym odpowiedzialni są menedżerowie wiedzy, koordynatorzy i doradcy przy każdym biurze wiceprezesa oraz mała jednostka koordynująca – Knowledge Sharing Group, która spotyka się przynajmniej raz w miesiącu. Stworzenie wiedzy nie jest końcowym rezultatem zarządzania (schemat 4). Ze schematu 4. wynika, że końcowym rezultatem zarządzania wiedzą jest dostarczenie wysokiej jakości usług doradczych dla decydentów – klientów Banku. Technologia informatyczna nie jest warunkiem niezbędnym do realizacji tego celu (patrz: druga szkoła myślenia o zarządzaniu wiedzą). Starożytne cywilizacje - egipska, grecka, rzymska i hinduska - dysponowały świetnym systemem zarządzania wiedzą nie korzystając z komputerów. Technologia informatyczna może stworzyć fałszywe poczucie komfortu i opóźnić proces reform.

### Od wiedzy do mądrości

Wiedza jest tylko środkiem umożliwiającym podejmowanie decyzji. Sofokles powiedział, że „nasze szczęście zależy wyłącznie od naszej mądrości”. Większość wielkich starożytnych władców była bardzo mądra albo miała mądrych doradców. Bank Światowy ma ambicje stać się mądrym doradcą dla swoich klientów. Nie każdy, kto uczy się grać na skrzypcach, stanie się drugim Mozartem lub Brahmssem. Nie oznacza to jednak, że powinniśmy zrezygnować z aspirowania do mądrości<sup>6</sup>.

Wiedza połączona z doświadczeniem stanowi o mądrości. Należy więc gromadzić jak największą wiedzę, lecz nigdy nie traktować jej jako substytutu mądrości. Jak to zwykle bywa, sektor prywatny wyprzedza sektor publiczny pod względem zaawansowania rozwiązań organizacyjnych. Zarządzanie wiedzą w sektorze prywatnym zaczęto wprowadzać już 10 lat temu. Teraz, gdy zarządzanie wiedzą staje się przedmiotem zainteresowania sektora publicznego<sup>7</sup>, sektor prywatny wchodzi w stadium wyższe – zarządzanie mądrością.

### Dzielenie się wiedzą w Banku Światowym

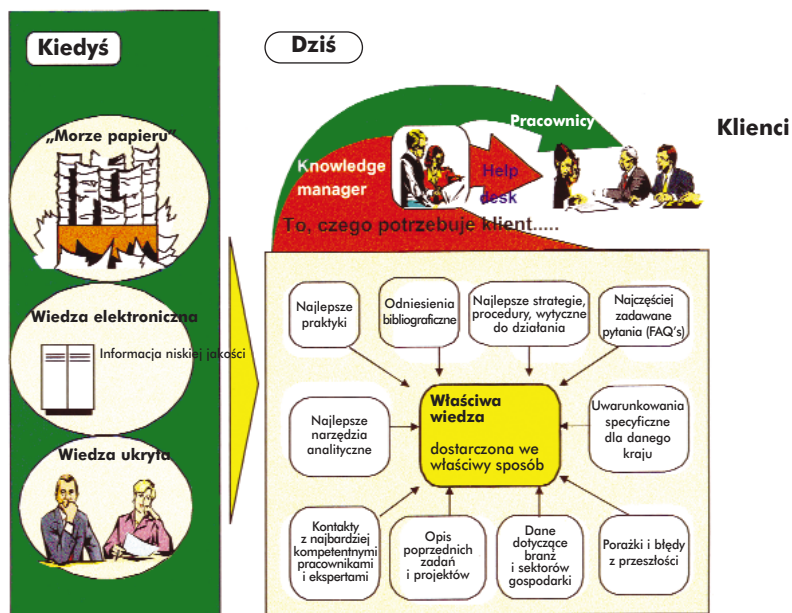
Przetrwanie w świecie biznesu wymaga dzielenia się wiedzą, co z kolei umożliwia:

- szybszą realizację projektów,
- lepszą jakość obsługi,
- innowacyjność: testowanie nowych pomysłów,
- redukcję kosztów,
- wprowadzanie nowych uczestników do sieci wymiany wiedzy.

Organizacje, w których motywuje się pracowników do dzielenia się wiedzą zamiast jej zatajania, funkcjonują sprawniej, są bardziej efektywne i odnoszą większe sukcesy na rynku. Kiedyś w Banku Światowym wiedza znajdowała się przede wszystkim tylko w umysłach pracowników lub w postaci elektronicznej<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> P. Triwedi (ekonomista w Banku Światowym): *Wisdom: The End-Product of Knowledge Management*. Marzec 2002 r., [www.worldbank.org/ks](http://www.worldbank.org/ks).

<sup>7</sup> Patrz: A. Fazlagić: *Zarządzanie wiedzą w sektorze publicznym*, [www.egov.pl](http://www.egov.pl)  
<sup>8</sup> Informatyzacja wielkich międzynarodowych korporacji i organizacji takich jak Bank Światowy nastąpiła już w latach 70.

Schemat 5 *Bank Światowy bankiem wiedzy*

Źródło: [www.worldbank.org/ks](http://www.worldbank.org/ks)

Dzisiaj zarządzanie wiedzą polega na tym, że pracownicy poszukujący źródeł wiedzy w Banku Światowym zwracają się do menedżera wiedzy. Przyspiesza to proces rozwiązywania problemów klientów Banku (schemat 5).

- Dzielenie się wiedzą w Banku Światowym zostało opisane w czterech wymiarach:
- System zarządzania wiedzą służący uchwyceniu, organizowaniu i upowszechnianiu wiedzy na podstawie najnowszych technologii.
- Społeczności wiedzy – sieci ludzi o wspólnych zainteresowaniach zawodowych.
- Zmiana kultury organizacyjnej z indywidualistycznej na zespołową.
- Niewielkie grupy koordynujące, na których czele stoją menedżerowie wiedzy odpowiedzialni za poszczególne regiony.

Zmiana kultury organizacyjnej jest najbardziej czasochłonnym procesem organizacyjnym. Z doświadczeń Banku Światowego wynika, że należy umiejętnie stosować formalne i nieformalne bodźce. Należy wynagradzać pracę zespołową, organizować targi wiedzy po to, aby pracownicy mogli się nawzajem zapoznawać ze swoimi osiągnięciami w pracy. Pożądane zmiany zachowania warto upowszechniać w postaci historii opisujących konkretne wydarzenia.

Wiedza w poszczególnych regionach jest pogrupowana według jej przydatności i możliwości wykorzystania przez pracowników: np. wiedza o danym kraju (*news*), najlepsze praktyki z danego regionu,

usługi informacyjne (*debriefing services*) czy pakiety wiedzy (syntetyczne opracowania powstałe na podstawie doświadczeń z jakiejś wąskiej dziedziny). Wiedza była przechowywana w postaci baz danych w ponad siedmiu tysiącach obiektów wiedzy. Dziś wiedza gromadzona jest przez wspólnoty praktyków, a w przyszłości planuje się jeszcze bardziej ambitne zadanie: utworzenie podobnych wspólnot, w których uczestnikami będą klienci banku (ministerstwa, społeczności lokalne).

Zarządzanie wiedzą jest ściśle związane z organizacją pracy intelektualnej. Głównymi „nośnikami” wiedzy nie są komputery, lecz ludzie. Aby zwiększyć wydajność pracy, instytucje takie jak Bank Światowy wprowadzają nowoczesne metody zarządzania. Jedną z nich są wspólnoty praktyków.

### Wspólnoty praktyków

Wspólnoty praktyków to specyficzna forma organizacji pracy profesjonalistów – fachowców zajmujących się tą samą problematyką. W Banku Światowym, tak jak w wielu innych organizacjach i firmach charakteryzujących się dużym rozproszeniem działalności, wspólnoty stają się nieocenionym narzędziem realizacji celów organizacyjnych. Wspólnoty praktyków to „grupy ludzi, którzy spotykają się, aby podzielić się wiedzą w czasie spotkań twarzą w twarz lub spotkań wirtualnych. Uczestników łączą wspólne zainteresowania zawodo-

Tabela 1 Porównanie wspólnot praktyków z innymi formami organizacji pracy

	Cel	Członkowie	Co scala grupę?	Okres życia
<b>Wspólnota praktyków</b>	Budowa i wymiana wiedzy	Wybór demokratyczny, członkowie wiedzą, czy i kiedy powinni się przyłączyć lub zaprosić nowego członka	Pasja, oddanie sprawie, poświęcenie, wspólne zainteresowania zawodowe (wiedza profesjonalna)	Tak długi, jak długo trwa zainteresowanie członków
<b>Formalna grupa robocza</b>	Dostarczenie produktu lub usługi	Wszyscy podlegli kierownikowi	Specyfikacja pracy i wspólne cele	Do następnej reorganizacji
<b>Zespół Projektowy</b>	Osiągnięcie konkretnego celu	Pracownicy wyznaczeni przez kierownictwo	Istnienie harmonogramu zadań („kamieni milowych”)	Do czasu ukończenia projektu
<b>Nieformalna sieć</b>	Zbieranie i przekazywanie informacji	Znajomi i przyjaciele z pracy	Wzajemne potrzeby	Nieformalna sieć funkcjonuje do czasu, gdy jej uczestnicy będą mieli powody do spotkań.

Źródło: E. C. Wenger, W.M. Snyder: *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. "Harvard Business Review", nr 1-2/2000, s. 139.

we, pragnienie wspólnego rozwiązywania problemów, dzielenia się doświadczeniami, uwagami, sposobami rozwiązywania problemów<sup>9</sup>.

Ludzie zawsze tworzyli wspólnoty w organizacji i poza nią. Nowa jakość, jaką wnoszą wspólnoty praktyków, polega na nadaniu formalnego charakteru takim działaniom poprzez wsparcie ze strony kierownictwa. Wspólnoty praktyków stają się integralną częścią zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi w nowoczesnych firmach:

- są uwzględniane w budżecie,
- kierownictwo poświęca im czas,
- czyni się je odpowiedzialnymi za tworzenie wiedzy,
- oddaje się im głos i prawo podejmowania decyzji w sprawach formalnych dotyczących organizacji.

Wspólnoty praktyków spełniają wiele pozytywnych funkcji:

- ułatwiają kontakty z ekspertami, którzy są w stanie pomóc w rozwiązaniu problemów;
- zbierają i upowszechniają najlepsze praktyki;
- tworzą swego rodzaju repozytorium wiedzy organizacyjnej;
- są źródłem powstawania nowych pomysłów;
- ułatwiają kierownictwu komunikację z grupami pracowników; członkowie mają wypróbowane sposoby przekazywania informacji: wiedzą, jakich kanałów użyć;

– są dobrą grupą docelową w marketingu wewnętrznym - informacja trafia bezpośrednio do właściwych odbiorców;

– zwiększają wiarygodność przekazywanych ich członkom informacji w stosunku do informacji przekazywanych oficjalnymi kanałami; wspólnoty odgrywają rolę „ambasadorów” nowych idei;

– mogą stać się strażnikami kultury organizacyjnej i komunikacji;

Spośród charakterystycznych cech wspólnot praktyków można wymienić:

- dobrowolne uczestnictwo - wspólnoty uzupełniają istniejące w firmie funkcje i struktury organizacyjne, nie tworząc nowych;
- wspólne zainteresowania lub cele członków;
- posiadanie wspólnych środków komunikacji (e-mail, spotkania osobiste);
- chęć uczestników do dzielenia się wiedzą między sobą;
- wspomaganie i wzajemną pomoc – bez dominowania i współzawodnictwa;
- zainteresowanie ze strony kierownictwa, które pozostawia wspólnotom dużą autonomię i nie narzuca im biurokratycznych ram działania.

Wspólnota może działać albo w ramach jednostki organizacyjnej, albo poza nią. Może także istnieć poza organizacją, np. „okrągły stół” przedsiębiorców. Liczba członków może dochodzić do 1000 uczestników, ale zazwyczaj aktywnie działa mała, „rdzenna” grupa około 50 osób.

<sup>9</sup> Definicja American Productivity & Quality Center, 2000.



Wspólnoty różnią się od innych, dotychczas stosowanych form organizacji (tabela)

Chociaż efektem działania wspólnot jest ulotny zasób: wiedza, nie oznacza to, że kierownictwo przedsiębiorstwa, w którym funkcjonują, nie może obserwować rezultatów ich działania. W zależności od instytucji, w której powstały, wspólnoty pomagają:

- Formułować strategię – w Banku Światowym są podstawą tworzenia strategii. Decyzja Banku o finansowaniu wspólnot spowodowała, że powstało ich ponad sto. Polityka Banku polega na pożyczaniu pieniędzy wraz z wiedzą o tym, jak je wykorzystać do rozwoju.

- Tworzyć nowe rynki i produkty.
- Szybko rozwiązywać problemy: członkowie wspólnoty wiedzą, do kogo zwrócić się z problemem i jak zadawać pytania. W: *Buckam Laboratories* członkowie wspólnoty odpowiadają na zapytania w ciągu 24 godzin.

- Upowszechniać najlepsze praktyki: w firmie Chrysler na początku lat 90. dokonano reorganizacji w ten sposób, że podzielono strukturę według platform. Aby zachować integralność organizacji stworzono „*tech clubs*” dla ekspertów z różnych platform. Obecnie w DaimlerChrysler kluby spotykają się regularnie, aby przedyskutować zagadnienia w 11 obszarów tematycznych, takich jak projektowanie nadwozia, elektronika i rozwój pojazdów. Uczestnicy są odpowiedzialni za rozwój i utrzymanie „księgi wiedzy”, która zawiera informacje o standardach, najlepszych praktykach i specyfikacje dla dostawców.

- Rozwijać umiejętności pracowników: obcowanie ze starszymi jest ważnym elementem edukacji w miejscu pracy. W firmie IBM wspólnoty profesjonalistów organizują własne konferencje.

- Zatrzymywać najwartościowszych pracowników. American Management System wykazał, że wspólnoty pomagają firmom wygrać bitwę o talenty. Np. pewna konsultantka, która planowała opuszczenie firmy, została w niej, ponieważ jej koledzy znaleźli projekt, który umożliwił jej samorealizację. Inni konsultanci nie zrezygnowali z pracy w firmie, ponieważ zaofiarowano im członkostwo w prestiżowej wspólnotie.

## Wspólnoty praktyków w Banku Światowym

Wspólnota praktyków w Banku Światowym definiowana jest jako nieformalna grupa profesjonalistów, która dzieli się wiedzą dotyczącą ich specjalizacji zawodowej. Wspólnoty praktyków przyczyniają się do polepszenia komunikacji pionowej w strukturze hierarchicznej, stymulują uczenie się, przyspieszają rozwiązywanie problemów. Uczestnicy wspólnot komunikują się ze sobą w czasie spotkań osobistych oraz „wirtualnie”, przez Internet i za pomocą wideokonferencji. Powstanie wspólnoty praktyków jest najczęściej spontaniczne.

Spotkanie dwóch, trzech lub trzydziestu pracowników następuje dlatego, ponieważ widzą oni wspólne korzyści z dialogu. W Banku Światowym wspólnoty praktyków określono mianem grup tematycznych. Są one rdzeniem systemu zarządzania wiedzą. Rozwinęły się bardzo szybko w ciągu ostatnich 10 lat. Obecnie funkcjonuje ponad sto takich grup. Są zorganizowane zarówno w ramach poszczególnych sektorów, jak i w poprzek nich. Wspólnoty są finansowane przez rady nadzorcze poszczególnych sektorów i podlegają im.

Wspólnoty praktyków służą w Banku Światowym następującym celom:

- stanowią forum, na którym jego uczestnicy mogą doskonalić swoje umiejętności zawodowe,
- szybko reagują na konkretne zapytania i prośby członków,
- rozwijają, rejestrują i upowszechniają najlepsze praktyki i rozwiązania,
- umożliwiają lepszą komunikację w strukturach organizacyjnych,
- umożliwiają kontakty odizolowanym dotychczas grupom specjalistów z różnych dziedzin.

Oprócz wspomnianych już grup tematycznych<sup>10</sup> specyficzną formą wspólnot praktyków jest grupa dwudziestu punktów kontaktowych (*advisory services*). Są one „ludzkim interfejsem” dla pracowników. Pracownicy, którzy mają konkretne zapytanie, zwracają się do punktu doradczego z prośbą o pomoc w rozwiązaniu problemu. Każdy pracownik może liczyć na odpowiedź w ciągu 24 - 48 godzin. Wszystkie zapytania są dodatkowo analizowane tak, aby można było ponownie wykorzystać daną informację. Obecnie działa 20 takich punktów doradczych.

Wspólnoty praktyków w Banku Światowym działają przede wszystkim na użytek pracowników. Warto także wspomnieć o czterech wspólnotach praktyków działających wśród pracowników Banku Światowym, które służą kontaktom ze światem zewnętrznym, np. zespół zajmujący się problemami zapewnienia wody bieżącej w ubogich krajach. Członkostwo we wspólnotach praktyków jest dobrowolne. Większość pracowników Banku należy do co najmniej jednej wspólnoty. Członkami niektórych wspólnot są także pracownicy innych organizacji. Zasada działania wspólnot odróżnia je od tradycyjnych podejść do zarządzania wiedzą. Wiedza we wspólnotach powstaje dzięki zapotrzebowaniu na nią. W typowych systemach informatycznych wiedzą zarządza się autorytarnie – w postaci nakazów dotyczących sposobów jej wykorzystania. Pracownicy znacznie chętniej uczestniczą w pracach wspólnoty niż w formalnych szkoleniach i kursach. Dzięki temu uczenie staje się ciągłym procesem. Większość ze wspólnot powstała w wyniku zidentyfikowania luk w pewnych

<sup>10</sup> Pełna lista grup tematycznych działających w Banku znajduje się pod adresem: [www.worldbank.org/ks/c-tg.html](http://www.worldbank.org/ks/c-tg.html) Patrz także: *Strategie zarządzania wiedzą w Banku Światowym*, s. 5.

obszarach wiedzy. Aby wspólnota funkcjonowała musi mieć m.in.: lidera(moderatora), masę krytyczną w postaci pewnej liczby pracowników zainteresowanych jej istnieniem, wsparcie ze strony zarządu, cel działania, wzajemne zaufanie i entuzjazm. Dobrze jest, gdy wspólnota otrzyma wsparcie finansowe. Środki muszą być przeznaczone na organizację spotkań, zaprojektowanie strony Internetowej oraz publikację dokumentów. Pieniądze nie zastąpią zaangażowania i entuzjazmu. Sporo wspólnot w Banku Światowym działa bez wsparcia finansowego, a pomimo to prężnie się rozwija.

Wspólnoty praktyków mogą być z powodzeniem działać w polskich bankach. Z doświadczeń wspólnot praktyków z Banku Światowego wynika, że:

1. Wspólnota nie może zostać stworzona bez **zainteresowania** ze strony pracowników. Powstaje w wyniku zapotrzebowania na wymianę wiedzy.

2. Wspólnota musi mieć **narzędzia komunikacji**: własną stronę Internetową. Często zdarza się, że strona Internetowa wspólnoty staje się zwykłym biuletynem-gazetką zakładową; należy unikać jej ewolucji w tym kierunku.

3. **Wspólnota musi mieć lidera**. Osoba ta będzie odpowiedzialna za animację grupy, dyscyplinowanie członków, koordynację itp. Są to zadania czasochłonne, lecz bez nich rozwój wspólnoty jest skazany na porażkę.

4. **Wspólnota musi się koncentrować**. Rozmydłony, niejasny, wielowątkowy zakres zainteresowań wspólnoty skutecznie zniechęci do udziału w niej.

5. **Wspólnota musi mieć „masę krytyczną”**. Zazwyczaj dyskusja we wspólnocie jest inicjowana przez grupę najbardziej aktywnych członków, którzy przedstawiają ważne problemy i pierwsi zaczynają poszukiwać rozwiązań. Wokół nich funkcjonuje mniej aktywna, lecz bardziej liczna grupa uczestników, którzy chętnie włączają się do zainicjowanej dyskusji, lecz zazwyczaj sami jej nie rozpoczynają. Jeżeli grupa aktywnych członków nie będzie wystarczająco liczna, jej aktywność nie będzie w stanie zainteresować pozostałych członków.

6. **Udział szerokiego grona ekspertów**. Zaproszenie do udziału ekspertów z różnych dziedzin wzbogaca treść dyskusji. Do wspólnoty można zaprosić pracowników innych organizacji.

7. **Do wspólnoty musi należeć wielu ekspertów, którzy** zapewnią przepływ wiedzy.

## Podsumowanie

W najbliższych latach Bank Światowy zamierza nadal opierać zarządzanie swoją działalnością na wspólnotach praktyków. Swoim klientom Bank zamierza oferować przede wszystkim najlepszą możliwą wiedzę, która ma im pomóc rozwiązać lokalne problemy.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą z perspektywy Banku Światowego. Bank Światowy uważa wiedzę za swój zasób strategiczny. Jest ona zarówno nakładem potrzebnym do funkcjonowania Banku (wówczas mówimy o zarządzaniu wiedzą w Banku), jak i wynikiem jego działania, *ofertą* kierowaną do krajów rozwijających się, której rdzeń stanowi wiedza, a pomoc finansowa jest jedynie dodatkiem pozwalającym zrealizować cel główny. Przedstawione tutaj zagadnienia, choć mają charakter teoretyczny, są w centrum uwagi kierownictwa Banku. Na przykład klasyfikacja przedstawiona na schemacie 3. ma bardzo praktyczne implikacje, ponieważ pozwala na wybór priorytetów inwestycyjnych w danym kraju.

W potocznym rozumieniu wiedza kojarzona jest ze światem uniwersytetów, edukacji i badań naukowych, jako domena naukowców i nauczycieli. W ostatnich latach o wiedzy zaczyna się mówić w kategoriach ekonomicznych. Bank Światowy - instytucja finansowa o niekwestionowanej reputacji i globalnym zasięgu - uznał zasoby wiedzy za klucz do rozwoju gospodarki światowej a zarządzanie wiedzą stało się ważnym elementem jego funkcjonowania.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu zagadnienia są wielowątkowe. Zarządzanie wiedzą w Banku Światowym dotyczy zarówno procesów wewnętrznych (stąd tyle uwagi poświęcono dzieleniu się wiedzą i wspólnotom praktyków), jak i procesów zewnętrznych, w których wiedza jest traktowana jako produkt końcowy funkcjonowania Banku.

Polskie instytucje finansowe także powinny zaakceptować fakt rosnącego znaczenia wiedzy we współczesnej ekonomii. Nowoczesne banki z aspiracjami do konkurowania na rynku europejskim powinny wprowadzić własne programy zarządzania wiedzą, a doświadczenia Banku Światowego mogą być dla nich bardzo pomocne.

## Literatura

1. *The World Bank in a Changing World*. Vol. II, The Hague 1995, Martinus Nijhoff Publishers.
2. A. Fazlagić: *Gospodarka wiedzy*. „Problemy Jakości”, nr 2/2001.
3. A. Fazlagić: *Potencjał wiedzy z cudzych głów?* „Manager” nr 4/2002.

4. A. Fazłagić: *Wiedza dostępna i pożądana*. „CXO” nr 4/2002.
5. P. Gongla, C.R. Rizzuto: *Evolving communities of practice: IBM Global Services experience*. „IBM Systems Journal”, Vol. 40 No. 4, 2001.
6. 2010 Strategy and Performance Planning Community of Practice (CoP), <http://spp.fmcsa.dot.gov>
7. NEPA, <http://nepa.fhwa.dot.gov>
8. J. Lave: *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge 1998, Cambridge University Press.
9. E.C. Wenger, W.M. Snyder: *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. HBR, 1-2/2000.
10. Bardziej szczegółowe informacje na temat programu zarządzania wiedzą w znajdują się na stronie Internetowej Banku Światowego: <http://www.worldbank.org/ks>
11. D.J. Teece: *Capturing Value from Knowledge Assets*. California Management Review, Special Issue on Knowledge and the Firm, Vol.40, nr 3.
12. *Biała Księga. Polska wobec Strategii Lizbońskiej*. cz.1 i cz. 2, Instytut Badań Nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk-Warszawa 2003.
13. *Sharing Knowledge. Innovations and Remaining Challenges*. Document of the World Bank Group, October 8, 2003, Operations Evaluation Department.
14. M.J.L. Pommier: *How the World Bank launched a knowledge management program*. [www.kwork.org](http://www.kwork.org)

### Strony internetowe

<http://www.fazlagic.prv.pl>  
<http://www.worldbank.org/ks/Advisory.html>  
<http://www.worldbank.org/ks/Resources.html>  
[http://www.worldbank.org/ks/pdfs/CoP\\_QA.pdf](http://www.worldbank.org/ks/pdfs/CoP_QA.pdf)  
<http://www.worldbank.org/ks/Knowledge.html>  
<http://www.worldbank.org/ks/r-stories.html>  
[http://www.worldbank.org/ks/r-stories\\_devforum.html](http://www.worldbank.org/ks/r-stories_devforum.html)  
[http://www.worldbank.org/ks/r-stories\\_devforum.html](http://www.worldbank.org/ks/r-stories_devforum.html)  
[http://www.worldbank.org/ks/r-stories\\_tg.html](http://www.worldbank.org/ks/r-stories_tg.html)