

# ZDIEĽANIE<sup>1</sup> ZNALOSTÍ (NIELEN) V KNIŽNICIACH

MGR. KATARÍNA JAŠOVÁ, PHD.

The article innovatively deals with the engaging issue of knowledge sharing from the librarians' point of view. In the introduction, the author clarifies the context and basic terminology of the research area and emphasizes the importance of knowledge sharing. The article also contains an analysis of the barriers limiting, or even preventing, the process of knowledge sharing.

**Keywords:** knowledge; knowledge sharing; barriers to knowledge sharing; information society; knowledge society

✉ [katka.jaso@gmail.com](mailto:katka.jaso@gmail.com)

# ÚVOD

Téma zdieľania znalostí je v súčasnosti veľmi aktuálna. Vyplýva predovšetkým z kontextu vývoja ľudskej spoločnosti a potreby riadenia znalostí, ktoré teoreticky vymedzuje znalostný manažment. Ten je súčasťou teórie manažmentu, ale nemá ustálenú definíciu. Vo všeobecnosti sa vysvetľuje ako proces systematického vyhľadávania, výberu, organizácie, koncentrácie a prezentácie znalostí s cieľom pomôcť organizáciám zvyšovať úroveň v inštitúciách tak, aby zamestnanci lepšie rozumeli konkrétnym oblastiam svojej činnosti. Na základe využitia vlastných skúseností získavajú o nej hlbšie porozumenie, čo môže mať pozitívny vplyv na dosiahnutie stanovených cieľov organizácie (Novotný, Mikulecký, 2011).

Jednoducho povedané, ide o prísun správnych znalostí správnym ľuďom a v správnom čase tak, aby sa na ich základe dokázali títo správni ľudia vhodne rozhodovať.

V súvislosti s týmto príspevkom je teda dôležité spomenúť, že téma zdieľania znalostí sa v teoretickej a praktickej rovine analyzuje najmä prostredníctvom znalostného manažmentu. Pre potreby tohto článku sa však plne sústreďujeme najmä na samotnú analýzu procesu zdieľania znalostí.

# ZDIEĽANIE ZNALOSTÍ Z POHĽADU INFORMAČNEJ A BUDÚCEJ ZNALOSTNEJ SPOLOČNOSTI

Aby sme vhodne vysvetlili potrebu zdieľania znalostí tak, ako to vníma informačná a budúca znalostná spoločnosť, rozhodli sme sa poskytnúť prehľad jednotlivých fáz vývoja ľudskej spoločnosti z ekonomického hľadiska (Diačiková, 2007), pozri Tabuľka 1.

Podľa *Slovníka mediálnej a informačnej gramotnosti* (2011) je znalostná spoločnosť taká, v ktorej vedomosti predstavujú ústredný predpoklad sociálneho rozvoja a sú najdôležitejšou produktívnou silou. Jej koncept sa výrazne orientuje na jednotlivca, jeho úlohu, potenciál a význam pre spoločnosť. Do popredia sa dostáva pojem takzvanej „učiacej sa organizácie“, ktorá sa vyznačuje tým, že znalosti sa stávajú produktívnymi až potom, keď sú prepojené a tvoria ucelené poznanie. Mení sa i štýl vedenia organizácie, dokonca niektorí experti hovoria skôr o koučovaní, než o klasickom riadení (Truneček, 1997). S vývojom ľudskej spoločnosti sa definujú aj ďalšie požiadavky trhu práce na zamestnancov. Vo všeobecnosti ide o schopnosti, ktoré by mali mať pracovníci v informačnej a znalostnej spoločnosti.

Tabuľka 1 Vývojové fázy ľudskej spoločnosti (Zdroj Diačiková, 2007)

Vývojová fáza ľudskej spoločnosti	PRIEMYSELNÁ SPOLOČNOSŤ	INFORMAČNÁ SPOLOČNOSŤ	ZNALOSTNÁ SPOLOČNOSŤ
princíp rozvoja	výrobný	informačný	znalostný
zdroj rozvoja	energie, suroviny	informácie	znalosti
vplyv na človeka	posilnenie fyzických daností človeka	posilnenie duševných schopností človeka	
vplyv na prírodné zdroje	zmenšovanie absolútnej veľkosti	riešenie obmedzenej veľkosti prírodných zdrojov a hľadanie ďalších zdrojov	
firemná orientácia	produkty, náklady, zisk	procesy, zákazníci, hodnota, lojalita	
marketingový princíp	maximálny objem predaja, získavanie zákazníkov	firmy sú riadené s ohľadom na zákaznícke segmenty a hodnotové reťazce	

## ÚDAJ – INFORMÁCIA – ZNALOSŤ

Ako uvádza Peter Brejčák (2016), Svetové ekonomické fórum ešte v roku 2015 disponovalo zoznamom desiatich najdôležitejších schopností, ktoré zaručovali pracovníkovi vyššiu konkurencieschopnosť na pracovnom trhu. Pod vplyvom neustále sa prejavujúcej štvrtej priemyselnej revolúcie, ktorá sa vyznačuje najmä technologickými inováciami, tento rebríček prehodnotili. Odborníci zo Svetového ekonomického fóra na základe svojich úvah vyslovili názor, že v roku 2020 sa zmení dôležitosť schopností, dokonca dôjde k ich aktualizácii, ako je to znázornené v Tabuľke 2, z ktorej vyplýva, že viacero schopností súvisí so zdieľaním znalostí, a preto sa táto problematika stáva veľmi aktuálnou.

Zdieľanie znalostí je úzko prepojené s komunikáciou a odborníci, ktorí sa zaoberajú touto problematikou, uvádzajú, že zdieľať znalosti je ľahšie pre výrečnejšieho človeka. Avšak, pri prenose tzv. tichých znalostí je dôležitá najmä neverbálna komunikácia, pomocou ktorej vedome a nevedome komunikujú všetci – teda aj menej výrečnejší jedinci (Riege, 2005). Pre lepšie porozumenie problematiky uvedieme v krátkosti jej základné pojmoslovie.

Je dôležité poznamenať, že pojmy **údaj – informácia – znalosť** sú významovo rozdielne, avšak i napriek tomu si ich ľudia zvyčajne zamieňajú alebo stotožňujú.

Zjednodušene by sme mohli povedať, že údaj je „**surová informácia**“, teda niečo, čo existuje, ale ešte nemá priradený význam (pridanú hodnotu).

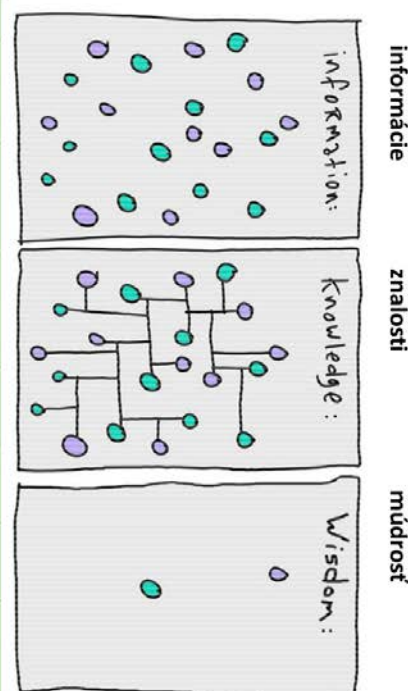
Informácia je už tzv. „**pochopený údaj**“, čiže údaj, ktorý je zasadený do kontextu a dáva odpoveď na určité otázky (ako napr. kto?, čo?, kedy?, kde?). S týmto pojmom môžeme stotožňovať pojem „**explicitná znalosť**“, ktorý znamená, že informácia existuje nezávisle mimo človeka na rozdiel od znalosti, ktorá sa už na daného človeka viaže. Znalosť<sup>2</sup> dáva odpoveď na otázku ako? a prečo?, včleňuje sa do našich štruktúr, do tzv. „**mentálnych reprezentácií**“. Môžeme povedať, že ide o pochopenú a spracovanú informáciu. Základnú charakteristiku týchto pojmov znázorňuje Tabuľka 3.

Tabuľka 2 Top 10 schopností podľa Svetového ekonomického fóra (Brejčák, 2016)

TOP 10 SCHOPNOSTÍ PODĽA SVETOVÉHO EKONOMICKÉHO FÓRA	
V ROKU 2015	V ROKU 2020
1. Komplexné riešenie problémov	1. Komplexné riešenie problémov
2. Koordinácia s ostatnými	2. Kritické myslenie
3. Ľudský manažment	3. Kreativita
4. Kritické myslenie	4. Ľudský manažment
5. Vyjednávanie	5. Koordinácia s ostatnými
6. Kontrola kvality	6. Emocionálna inteligencia
7. Orientácia na služby	7. Posudzovanie a schopnosť rozhodovania
8. Posudzovanie a schopnosť rozhodovania	8. Orientácia na služby
9. Aktívne počúvanie	9. Vyjednávanie
10. Kreativita	10. Kognitívna flexibilita

**Tabuľka 3** Charakteristika pojmov údaj – informácia – znalosť a grafika, ktorá zobrazuje rozdiely medzi pojmami informácia – znalosť – múdrosť

ÚDAJ	INFORMÁCIA	ZNALOSŤ
skupina nespojitých údajov	text, ktorý odpovedá na otázky: kto, čo, kedy a kde	text odpovedajúci na otázky ako a prečo
text, ktorý nedáva odpoveď na konkrétny problém	údaje dávajúce význam	oprávnené, pravdivé presvedčenie
dosiaľ neinterpretované, zaznamenané fakty	tok zmysluplných správ	presvedčenia a názory vytvorené na základe týchto správ
fakty a správy	relevantné údaje pre konkrétny účel	hodnotné informácie z ľudskej mysle
	správa, ktorá zmení príjemcovo vnímanie	odskúšané, zhodnotené informácie v kontexte
<b>PRÍKLAD:</b>	<b>PRÍKLAD:</b>	<b>PRÍKLAD:</b>
8 °C	Vonku je 8 °C	Kedže je vonku 8 °C, vezmem si kabát.



Zdroj obrázku: <https://rayed.com/posts/2013/12/information-knowledge-wisdom/>

Zdroj: Jašová Kianicová Katarína. 2020. Znalostný manažment pre knižnično-informačnú vedu. EDIS: Žilinská univerzita v Žiline, 2020. 72 s. ISBN:978-80-554-1706-6.

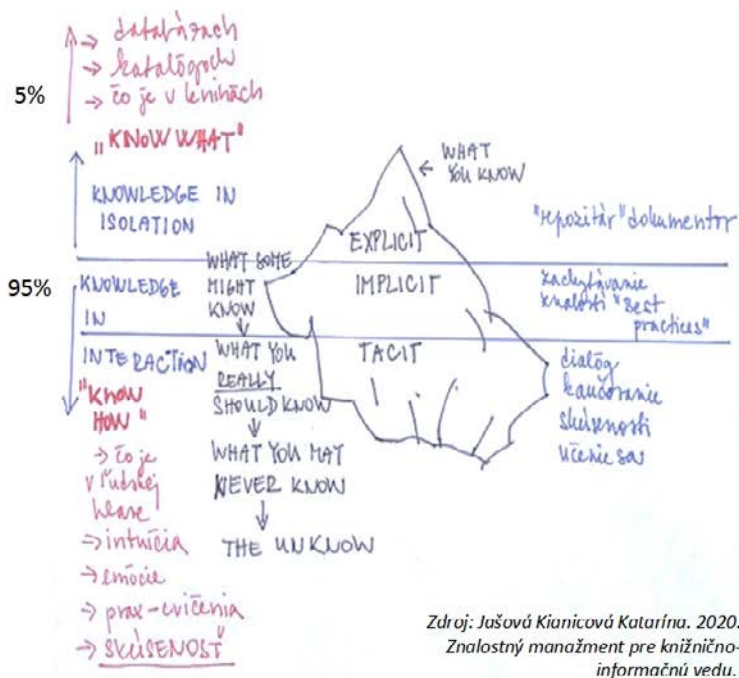
Tabuľka 3 prezentuje aj príklad: prvý stĺpec ukazuje hodnotu 8 °C. Vieme, že osem stupňov Celzia je vo všeobecnosti údaj teploty, ale nevieme, čoho sa týka. Je to teda pre nás údaj bez zmyslu. Ak zistíme, že sa vzťahuje na počasie, údaj sa stáva informáciou (dostáva zmysel). A až na základe tejto informácie môžeme použiť svoju znalosť (kontext našej mysle). Našou znalosťou je to, že osem stupňov Celzia vonku je chladné počasie. A ak je vonku chladné počasie, zareagujeme tak, že si zoberieme kabát. To, že si vezmeme kabát, je naše poznanie, resp. znalosť získaná z okolitého sveta skúsenosťou alebo výchovou. Ďalší príklad poskytuje pravá strana Tabuľky 3. Uvádza grafiku, ktorá zobrazuje zelené a fialové body. V priečniku informácia sú zelené a fialové body chaoticky rozsiate bez vzájomného súvisu. Znalosť dodáva chaotickým informáciám určitý systém, tým sa vytvára súvis medzi jednotlivými bodmi. Múdrosť nám umožňuje pracovať s daným zeleným a fialovým bodom. Vzniká usporiadaná bunka poznania. Pod zeleným bodom máme pomyselnú zložku, kde máme uložené všetko o zelenom bode a to isté platí aj v prípade fialového bodu.

Znalosť, ktorú môžeme nazvať aj informáciou v kontexte mysle alebo pochopenou informáciou, ďalej rozdeľujeme do troch skupín. Pomôžeme si Obr. 1 (s. 17), ktorý na pravej strane prezentuje základné

charakteristiky jednotlivých typov znalostí. Na ľavej strane obrázku je znázornená „metafora ľadovca“<sup>3</sup>.

Ako vyplýva z Obr. 1, odborníci zistili, že iba 5 %<sup>4</sup> znalostí dokážeme vyjadriť verbálne (rozprávaním, opisovaním skúseností, rozhovorom, zaučaním) alebo písomne (rôznymi správami, písomnými stanoviskami a pod.). Ide o explicitné, ľahko vysloviteľné znalosti, ktoré môžu existovať samostatne, mimo nášho vedomia. Tesne pod hladinou ľadovca sa nachádza pás implicitných znalostí. Ide o vedomé znalosti, o ktorých vieme, ale sú viazané na subjekt, teda na človeka. Získavajú sa skúsenosťou a časom ich považujeme za niečo samozrejmé (napr. rutinné činnosti, ktoré vieme vykonávať bez zložitého premýšľania a sústredenia; po čase nám idú „od ruky“, napr. písanie na stroji, šoférovanie alebo akákoľvek iná zručnosť). Ako sme už spomenuli, implicitné znalosti si uvedomujeme – sme si vedomí toho, že ich vieme. Dokážeme ich čiastočne vyjadriť. Tacitné (tiché) znalosti sú uložené hlboko v našich myšliach, nedokážeme ich sami o sebe vyjadriť a neraz si ich ani len neuvedomujeme. Filozof Michael Polanyi<sup>5</sup> (1891 – 1976) sa zaoberal týmto typom vedomostí a identifikoval ich existenciu. Podľa neho ide o znalosti, ktoré sa nebadane naviazali na naše skúsenosti, mentálne modely, hodnoty, intuície či predstavy. Otázne je, ako sa

## METAFORA L'ADOVCA



CHARAKTERISTIKA ZNALOSTÍ		
EXPLICITNÉ ZNALOSTI	IMPLICITNÉ ZNALOSTI	TACITNÉ ZNALOSTI
Je možné ich formalizovať	sú osobné, vzázané na subjekt	sú implicitné znalosti, ktoré sa nemôžu formalizovať
Je možné ich systematicky usporiadať	je veľmi ťažké ich formalizovať	
dajú sa bez väčších problémov vyjadriť	získavajú sa skúsenosťou, praxou	
dostávajú väčšinou podobu informácie	časom sa začínajú považovať za niečo samozrejmé, čoho si ostatní nemusia vôbec všimnúť, alebo pochopiť	
sú dobre komunikovateľné		
Je možné ich zdleľať		

Obr. 1 Na pravej strane je charakteristika znalostí, na strane ľavej čiastočne do slovenčiny preložený nákras metafory ľadovca

tacitné znalosti môžu premeniť na implicitné a explicitné? Jedným z možných riešení je premýšľanie nad daným problémom.

Černík s kolektívom (1987) považoval za najvladnejšiu doménu myslenia riešenie problémov, ktoré si vyžaduje veľmi intenzívne myslenie. Keď sa činnosť človeka v problémovej situácii neuberá naslepo, nepozostáva z chaotických pokusov, ale pokusy riešiť problém presahujú rámec bezprostrednej situácie, a keď osoba riešiacia problém uplatňuje myšlienkové operácie a doterajšiu skúsenosť, až vtedy môžeme hovoriť o riešení problému. Problém je prvok problémovej situácie, ktorý vyvolal ťažkosť, protirečenie. Určuje sa v procese analýzy problémovej situácie. Tá sa rozčleňuje na známe a neznáme a určuje to, čo je potrebné nájsť. Problém je najjednoduchšie vymedzený tým, že človek má cieľ, ale nemá jasnú (naučnú) cestu k nemu. Nájdením tejto cesty sa dosahuje riešenie daného problému.

Z uvedeného vyplýva, že ak nejaký problém analyzujeme, prichádzame na rôzne postupy a riešenia daného problému – spomíname si na informácie, ktoré vieme, prepíname na asociácie a znalosti, ktoré máme, alebo na predchádzajúce skúsenosti (implicitné znalosti), ktoré sa nám vynárajú (tacitné znalosti) pri riešení daného prob-

lému a zvažujeme ich výhodnosť, aby sme zvolili ten najvhodnejší postup. Ak už majú naše znalosti formu ucelenej myšlienky, dokážeme ich zrozumiteľne komunikovať, a tak vyjadriť svoju znalosť explicitne.

Tacitné znalosti však zdieľame aj neverbálne. Najlepším príkladom je pohybová skúsenosť. Ak je niekto dobrým tanečníkom a učí druhého človeka tancovať, vyjadruje svoju znalosť tanca pohybom. S jedinečnou ľahkosťou predvádza jednotlivé tanečné figúry. Na základe predchádzajúcich skúseností dokáže improvizovať bez ťažkostí. Do pohybov je začlenený jeho osobný vklad, ktorým vytvára jedinečný tanečný štýl. Ak by sme tento princíp aplikovali na oblasť knihovníctva, môže ísť o inštruktáž výpožičného procesu. Inštruujúci knihovník popri svojom explicitnom výklade neverbálne obohacuje svojich pozorovateľov aj o predvádzanie ladanosti a istoty svojich pohybov pri načítavaní kníh do konta čitateľa, čo prezrádza jeho značné skúsenosti a fundovanosť.

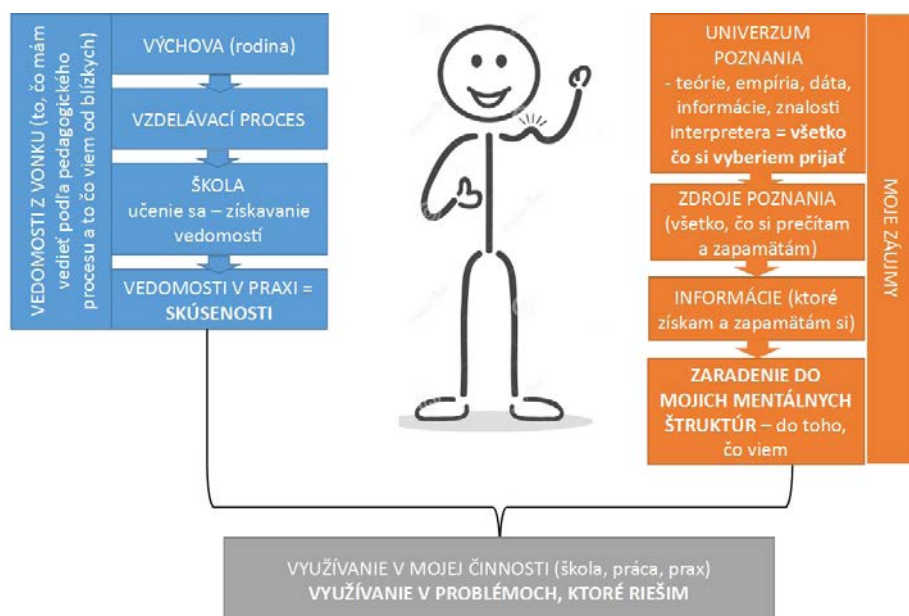
Na základe uvedených informácií si môžeme položiť zásadnú otázku, prečo sú naše znalosti také dôležité? Jednou z odpovedí môže byť: Ak dvaja robia to isté, nikdy to nie je to isté. Čo to ale znamená? Znalosti

Ľudí sú jedinečné a originálne v tom, že sú ovplyvnené okolnosťami a faktormi, s ktorými sa môže človek počas svojho života stretnúť. Nie je to len vedomosť toho, čo sa naučíme v škole, ale aj praktické využitie konkrétnej vedomosti v praxi, čo predstavuje skúsenosť. Skúsený pracovník poznajúci organizáciu, v ktorej pracuje, dokáže riešiť problémy, pretože ich už v minulosti riešil alebo má podobné skúsenosti a dané problémy vyriešil uspokojivo. Takýto zamestnanec sa môže stať kľúčovým pracovníkom, v súčasnosti človekom s populárnym označením „**znalostný pracovník**“.

To, akí sme šikovní v našej práci, závisí od symbiózy opísaných faktorov, ktoré sme uviedli na Obr. 2.

## ZDIEĽANIE ZNALOSTÍ V ORGANIZÁCIÍ, TRH ZNALOSTÍ

Tému zdieľania znalostí v organizácii môžeme vnímať prostredníctvom dvoch významných prístupov. Prvý prístup chápe znalosť ako tovar, na ktorý sa môže aplikovať ekonomický princíp (dopyt – ponuka). Druhý prístup sa sústreďuje na vytvorenie vhodného priestoru, v ktorom by mohlo dôjsť ku tvorbe, zdieľaniu a transformácii znalostí. Predpokladom tvorby akéhokoľvek trhu znalostí je však dôležitá prítomnosť dôvery zamestnancov organizácie (Truneček, 2004). Spôsob fungovania trhu znalostí je znázornený na Obr. 3.



Obr. 2 Nákres vplyvu jednotlivých činiteľov na bázu znalostí človeka (Jašová, 2021)<sup>6</sup>

### Subjekty trhu znalostí



Obr. 3 Subjekty trhu znalostí (Krajčiová, 2017)

Obr. 3 graficky znázorňuje, ako dochádza k výmene, respektíve ku zdieľaniu a prenosu potrebných znalostí. Na jednej strane tohto reťazca je prvok „predávajúci“. Ide o človeka, ktorý má konkrétnu znalosť. Prvok „kupujúci“ označuje človeka, ktorý túto konkrétnu znalosť potrebuje. Prvok „sprostredkovateľ“ je ten, kto spája kupujúceho s predávajúcim (toho, kto sa dopytuje s tým, ktorý ponúka). V bežnej praxi to môže byť vedúci, ktorý za povereným pracovníkom pošle nového pracovníka na zaučenie alebo len vytvorí priestor na zdieľanie znalostí. Ako každý trh, aj tento musí fungovať na základe odmeny za poskytnutý „tovar“<sup>8</sup>. Za poskytnutú znalosť je možné platiť nefinančnými prostriedkami, a to formou (Truneček, 2004; Krajčiová, 2017):

- ▶ reciprocitu (ja dnes tebe, ty zajtra mne),
- ▶ reputácie (budujem si dobré meno),
- ▶ altruizmu (nejde mi o odmenu, ale o rozšírenie mojich znalostí alebo pre dobrý pocit, že som niekomu nezištne pomohol – altruizmus je v našich podmienkach stále málo rozšírený).

## BARIÉRY ZDIEĽANIA ZNALOSTÍ

Ideálny stav, v ktorom dochádza k pozitívnemu zdieľaniu znalostí nastáva vtedy,

- ▶ ak sú pracovníci ochotní zdieľať svoje znalosti,
- ▶ ak sú v organizácii vytvorené vhodné pracovné podmienky (dôvera alebo rôzne typy motivačných prostriedkov),
- ▶ ak vedúci alebo manažér pozná svojich zamestnancov a vie, čo môže od nich očakávať a dokáže spojiť ľudí, ktorí vedia, s tými, ktorí potrebujú vedieť.



Obr. 4 Ilustrácia úrovni vzniku bariér (Riege, 2005),  
vlastné spracovanie

Takýto ideálny stav (ochota, pozitívne prostredie, prístupnosť manažéra) však môžu narušiť rôzne vplyvy – **bariéry**.

Doteraz sme zdôrazňovali, že zdieľanie znalostí je prospešné a potrebné aj pre našu budúcnosť, vrátane kontextu ľudskej spoločnosti. Napriek tejto potrebe môže dôjsť k určitým bariéram, ktoré znemožňujú zdieľať naše znalosti. Existujú rozličné teoretické prístupy, ktoré vysvetľujú bariéry zdieľania znalostí z rôznych pohľadov. V článku uvádzame Riegeho klasifikáciu bariér (2005), ktoré sa podľa jeho interpretácie vyskytujú na troch úrovniach. Ide o úroveň individuálnu, technologickú a organizačnú. Sú popísané na Obr. 4. V článku sa sústreďujeme najmä na analýzu individuálnych bariér.

## INDIVIDUÁLNE BARIÉRY ZDIEĽANIA ZNALOSTÍ

Andreas Riege (2005) individuálne bariéry rozčlenil do viacerých samostatných bodov. Pre potreby a rozsah nášho článku sme vybrali tie, ktoré sú z pohľadu nášho spoločenského prostredia najdôležitejšie. Pre prehľadnosť tieto body individuálnych bariér zdieľania znalostí najprv vymenujeme, a potom ich budeme postupne analyzovať. Budeme sa držať Riegeho textu, ktorý doplníme našimi príkladmi a skúsenosťami.

1. Chápem zdieľanie znalostí ako málo dôležitú činnosť, ktorej nie je potrebné venovať čas ani energiu.
2. Mám strach z toho, že zdieľanie znalostí môže znížiť alebo ohroziť moju istotu zamestnania.
3. Mám nízke hodnotenie o svojich znalostiach – o tom, že moje poznatky by vôbec niekomu mohli pomôcť.
4. Explicitné a tacitné poznatky, medzi ktoré patria skúsenosti alebo know-how, si vyžadujú čas na plné docenenie a pochopenie.
5. Pri prenose znalostí som ich nedostatočne zachytil, nedôsledne zhodnotil, nezískal som dostatočnú spätnú väzbu, čo obmedzilo moju schopnosť učiť sa a vyhýbať sa opakovaným zlyháním.
6. Nedostatok času na kontakty a interakcie medzi zdrojmi znalostí a príjemcami.
7. Nedostatok sociálnych sietí, resp. komunit v mojej organizácii, kde dochádza k neoficiálnemu zdieľaniu znalostí.

8. Nedôvera ľuďom, ktorí by mohli potenciálne zneužiť moje vedomosti alebo si za ne pripísať nespravodlivý kredit (zrekvirovanie zásluh).
9. Nedôvera v presnosť a dôveryhodnosť znalostí pracovníka, ktorá je zapríčinená vzájomnou antipatiou.
10. Najčastejšie odlišnosti, ktoré komplikujú zdieľanie znalostí: rozdiely v úrovniach skúseností, vekové rozdiely, rodové rozdiely, rozdiely v národnej kultúre, etnickom pôvode, jazykových znalostiach, osobných hodnotách (konzervativizmus a liberálizmus) a v náboženskom presvedčení.

## Analýza individuálnych bariér

### 1. Chápem zdieľanie znalostí ako málo dôležitú činnosť, ktorej nie je potrebné venovať čas ani energiu.

Ide o situáciu, kedy pracovník nevníma svoju a ani cudziu znalosť ako niečo dôležité, ako niečo, čo môže jemu alebo niekomu inému pomôcť pri práci. Je dôležité spomenúť, že daný človek nemá čas alebo sa mu nechce zisťovať, kto je kto v jeho inštitúcii. Ide o veľmi nevýhodný typ bariéry, pretože poznať ľudí vo vlastnej inštitúcii je veľmi dôležité. Ten, kto pozná ľudí, vie, na koho sa môže s konkrétnym problémom obrátiť. Tak isto vie nasmerovať niekoho iného na osobu, ktorá disponuje potrebnou znalosťou. Zaujímavým ilustračným príkladom je generačná výmena, pri ktorej je dôležité, aby pracovníci mladších kolegov nevníмали len ako konkurenciu, ale ako niekoho, kto po nich preberie pomyselnú štafetu. Ak už pracovník odchádza do dôchodku, je dôležité zachytiť jeho znalosti. Ak nie je pozitívne nastavený na zdieľanie znalostí, tak je dobré zvoliť vhodný postup tak, aby to nevnímal ako „úlohu navyše“. Napríklad poveriť jedného z kolegov, s ktorým má dobré vzťahy, aby s ním spravil rozhovor a následne spracoval získaný materiál. Vtedy môže byť odchádzajúci pracovník prístupnejší k zdieľaniu znalostí. Samozrejme, môže sa stať, že ani takýmto spôsobom nebude chcieť svoje znalosti zdieľať. Ide o dobrovoľnú aktivitu a aj keď môžu existovať rôzne spôsoby motivácie, nemusia byť vždy úspešné.<sup>9</sup>

### 2. Mám strach z toho, že zdieľanie znalostí môže znížiť alebo ohroziť moju istotu zamestnania.

Táto bariéra je veľmi vážna, pretože odovzdanie zna-

lostí môže oslabiť istotu pracovníka. Je veľmi dôležité, aby v takýchto prípadoch **zasiahol manažment** a vytvoril priestor dôvery, v ktorom bude určitá istota, že **za zdieľanie znalostí sa neprepúšťa**.<sup>10</sup>

### 3. Mám nízke hodnotenie o svojich znalostiach – o tom, že moje poznatky by vôbec niekomu mohli pomôcť.

Tento predsudok súvisí aj s vlastným sebahodnotením alebo s istou mierou vnútornej rezignácie. Na druhej strane môže súvisieť i s neschopnosťou podeliť sa o niečo, čo viem. V každom prípade ide o bariéru, s ktorou sa dá pracovať. Dôležitý je nielen pozorovací talent manažéra, ale aj miera jeho emočnej inteligencie, pretože je potrebné podporovať pracovníka s nízkym sebavedomím a uistiť ho, že to, čo vie, je výnimočné a jeho znalosti sú cenné, keď ich bude ďalej rozvíjať.<sup>11</sup>

### 4. Explicitné a tacitné poznatky, medzi ktoré patria skúsenosti alebo know-how, si vyžadujú čas na plné docenenie a pochopenie.

Proces zaúčania nového pracovníka býva často veľmi krátky, avšak doučiť sa niektoré poznatky trvá dlhší čas. Práve preto je trojmesačná skúšobná doba, počas ktorej si pracovník môže vyskúšať a zistiť, či je schopný a ochotný vykonávať danú prácu. Niekedy sú častejšie slovné konzultácie pri zaúčaní, inokedy je výhodnejšie alebo frekventovanejšie praktické učenie. Hlbšie a dlhšie zaúčanie môže pomôcť novému pracovníkovi zvládnuť požadované zručnosti oveľa kvalitnejšie.<sup>12</sup>

### 5. Pri prenose znalostí som ich nedostatočne zachytil, nedôsledne zhodnotil, nezískal som dostatočnú spätnú väzbu, čo obmedzilo moju schopnosť učiť sa a vyhýbať sa opakovaným zlyhaniam.

Ak sú znalosti šírené nesprávnym či nevhodným spôsobom, tak potom zvyčajne dochádza k častým nedorozumeniam. Aby bola znalosť správne prenesená, musí byť prijatá, spracovaná a absorbovaná (Davenport, Prusak, 1998). Prenos znalostí však nikdy nebude úplný. Dochádza k skresleniam a dezinterpretácii. Prenos znalostí je vo svojej podstate kreatívny proces, v rámci ktorého adresát svojsky interpretuje jemu odovzďávané poznatky. Základným predpokladom úspešnej komunikácie je spoločný jazyk a vhodne zvolená terminológia. Taktiež je dôležité osvojiť si terminológiu a pojmoslovie vyštudovaného alebo zaučeného



odboru a pri hodnotení znalostí, ak je poznatok prenášaný od odosielateľa príjemcovi, aj určitý druh kritického myslenia. Vďaka tomu dokáže vhodne spracovať jemu odprezentované znalosti. Spätná väzba môže mať formu protiotázky alebo presnejšej otázky, ktorou sa dopytujeme, či sme porozumeli správne. Ak nie, môžeme sa dožadovať dôkladnejšieho vysvetlenia. Je dôležité naučiť sa, že robiť chyby nie je zlé. Z chýb sa dá poučiť. Zlé je zotrvať v chybnom názore. Správne poznávanie môže zvyšovať individuálne a organizačné účinky procesu učenia sa.<sup>13</sup>

## 6. Nedostatok času na kontakty a interakcie medzi zdrojmi znalostí a príjemcami.

Zdieľanie znalostí môže výraznejšie komplikovať prílišné pracovné zaťaženie a prehnaná byrokratizácia. Žiaľ, dochádza k tomu, že pracovné nasadenie, najmä kreatívnych pracovníkov, je priveľké a nemajú dostatok času na odpočinok, triedenie znalostí a komunikáciu s kolegami. Priveľké pracovné zaťaženie je z dlhodobého hľadiska neúnosné, a preto je potrebné zdôrazňovať aj dôležitosť psychohygieny. Prepracovaní zamestnanci môžu mať individuálnu bariéru, ktorá nemusí pochádzať z ich vnútornej motivácie, ale zvonka (nadmerné zaťažovanie zamestnancov zamestnávateľom). Trebárs, ak dostaneme pokyn vypracovať projekt do šibeničného termínu a musíme vyplniť viac výkazov práce ako je potrebné, pretože sa to vyžaduje, ide o istú formu nadpráce, ktorá nám môže znemožniť interakcie medzi zdrojmi znalostí a niektoré potrebné znalosti sa k nám môžu dostať neskôr.

## 7. Nedostatok sociálnych sietí, resp. komunit v organizáciách, kde dochádza k neoficiálnemu zdieľaniu znalostí.

Ide najmä o formálne (ale aj neformálne) sociálne siete a odborné komunity, ktoré sa vyskytujú v organizáciách a naprieč nimi prechádzajú. Je dôležité spájať ľudí v organizácii, aby sa navzájom poznali a v prípade potreby si vedeli recipročne pomôcť.

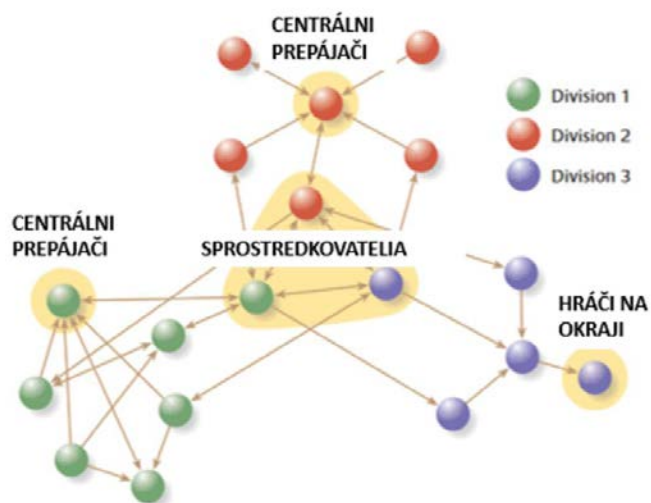
Obr. 5 prezentuje grafiku uvedenú v článku *Strategies for preventing a knowledge-loss crisis* od významných autorov Salvatora Parisa, Roba Crossa a Tomasa H. Davenporta (2006). Na Slovensku sa téme venovala Marcela Katuščáková v učebnici *Manažment znalostí – sociálne aspekty* (2010). V kontexte diel sa na typológiu pracovníkov môžeme pozeráť z viacerých hľadísk. Uvedení autori delia pracovníkov do troch hlavných skupín. Definujú, že existujú:

**Centrálne prepájači (central connectors)**, ktorí poznajú svojich kolegov a majú vecnú predstavu o ich znalostiach. Dalo by sa povedať, že ide o akési chodiace adresáre typu „who is who“ v organizácii. Často iniciatívne zaučajú nových pracovníkov.

**Sprostredkovatelia (brokers)**, ktorí poznajú ľudí naprieč jednotlivými oddeleniami a vedú s nimi odkomunikovať spoločné riešenie úloh (napríklad pri výročných správach, ak knižnica komunikuje s ekonomickým oddelením).

**Hráči na okraji (peripheral players)**, ktorí majú dobré prepojenie na ľudí mimo svojej organizácie. Dokážu ľahko nadväzovať kontakty s pracovníkmi z iných organizácií.

Je dôležité, aby sa v organizáciách vyskytovali pracovníci všetkých týchto typov, pretože majú výrazný podiel na budovaní formálnych či neformálnych sociálnych sietí a v konečnom dôsledku sú dôležití aj pri tvorbe odborných komunit danej organizácie.



Obr. 5 Tri kľúčové sieťové roly podľa Salvatora Parisa, Roba Crossa a Tomasa H. Davenporta v článku *Strategies for Preventing a Knowledge-Loss Crisis* (2006)

## 8. Nedôvera ľuďom, ktorí by mohli potenciálne zneužiť moje vedomosti alebo si za ne pripísať nespravodlivý kredit (zrekvirovanie zásluh).

V danej oblasti je potrebné zachovať istú dávku opatrnosti. Autorské práva sú v súčasnosti chránené zákonnou úpravou. Je dôležité, aby inovácie, ktoré sa vytvoria, patrili naozaj ľuďom, ktorí ich tvoreníu venovali svoj čas a úsilie. Samozrejme, môže ísť aj o tímovú prácu, kde je potrebné zachovávať spravodlivé princípy férovosti.<sup>14</sup>

## 9. Nedôvera v presnosť a dôveryhodnosť znalostí pracovníka, ktorá je zapríčinená vzájomnou antipatiou.

Sympatie k spolupracovníkom sú spravidla odlišné. Na vytváranie dojmov majú vplyv skúsenosti a, samozrejme, prvý dojem. Ak kolega nie je sympatický, ale napriek tomu vieme s ním nevyhnutne komunikovať, nič sa nedeje. Zlom nastáva vtedy, ak máme spolupracovať s kolegom, s ktorým máme na pracovisku konflikt, resp. je nám nesympatický. Vo všeobecnosti je známe, že ku konfliktom na pracovisku dochádza a vzájomné nezhody prenášame do pracovných vzťahov. Vtedy je dôležitý empatický zásah vedúceho alebo manažéra, ktorý môže jedného z kolegov presunúť na inú pozíciu alebo môže byť mediátorom za účelom vyriešenia daného konfliktu, ak je to ešte možné. Ak je už konflikt rozvitý a mediátor nedokáže uzmierniť rozhádzaných pracovníkov, je potrebné pristúpiť k radikálnejším riešeniam, ktoré pomôžu obnoviť štandardné pracovné vzťahy v organizácii.

## 10. Najčastejšie odlišnosti, ktoré komplikujú zdieľanie znalostí: rozdiely v úrovniach skúseností, vekové rozdiely, rodové rozdiely, rozdiely v národnej kultúre, etnickom pôvode, jazykových znalostiach, osobných hodnotách (konzervativizmus a liberalizmus) a v náboženskom presvedčení.

Na pracoviskách existujú aj odlišnosti, ktoré istým spôsobom môžu komplikovať zdieľanie znalostí a vzájomné porozumenie. K tým najčastejším zaraďujeme:

1. rozdiely v úrovniach skúseností – rozdielna prax a vplyv výchovy, vzdelania,
2. vekové rozdiely – názorové a znalostné odlišnosti medzi jednotlivými generáciami pracovníkov,
3. rodové rozdiely – neuvažujeme pritom nad stereotypmi viažucimi sa k danému pohlaviu, ale berieme do úvahy možnosť odlišného riešenia problému.

Podľa Riegeho (2005) sa národná kultúra zamestnancov všeobecne považuje za vzájomne prepojený súbor hodnôt, postupov a symbolov, ktoré sa jednotlivci učia a zdieľajú tieto významy s ostatnými členmi organizácie.

Existujú štúdie<sup>15</sup>, ktoré načrtli bariéry medzikultúrneho zdieľania znalostí na základe zjavných a aj skrytých odlišností. Podľa neho prekážky súvisiace s národnou kultúrou a jazykové bariéry majú v domácom meradle malý význam, sú však určite významným faktorom, ak ide o zdieľanie postupov najmä na medzinárodnej úrovni.

# TECHNOLOGICKÉ A ORGANIZAČNÉ BARIÉRY

Je dôležité zdôrazniť, že najnovšie informačné technológie, ktoré sa implementujú do organizácie, bývajú neraz vnímané ako technológie so „superschopnosťou“ vyriešiť všetky problémy. Nie je to tak. Informačné technológie by mali uľahčovať život, ale iniciovať riešenie problémov by sme mali my sami. Preto uvádzame niektoré typy technologických bariér, ktoré sme zhrnuli do týchto piatich bodov:

### 1. Integrácii nových IT systémov a nových postupov bránia dávno zaužívané, avšak prekonané postupy.

Ak inovujeme technickú infraštruktúru, tak musíme v dostatočnej miere zabezpečiť aj to, aby naši kolegovia a zamestnanci vedeli daný IT systém vhodne používať. Ak zamestnanec zistí, že informačný systém vie uľahčiť jeho pracovný proces, bude ho ochotnejšie využívať. Avšak, ak voči novej technológii nezíska dôveru, nenastane očakávaný efekt, pretože žiadny najnovší prístroj sám osebe nezabezpečí pokrok.

### 2. Nedostatok technickej podpory (internej – externej) a okamžitá údržba integrovaných IT systémov môže brániť pracovným rutinám a komunikačným tokom.

IT systém bol zavedený najmä preto, aby bol prostriedkom pracovných rutín a komunikačných tokov. Dôležité je, aby pracovník vedel, koho môže kontaktovať s technickým problémom, kto môže technický problém uspokojivo a rýchlo vyriešiť. Pracovníci, ktorí nemajú najlepší vzťah s počítačom a pracujú s ním len z nevyhnutnosti zaiste privítajú, ak zodpovedná osoba vykoná najnutnejšiu údržbu počítača. Nedostatok technickej podpory môže spôsobovať trvalú nedôveru v IT a zapríčiniť, že pracovník daný systém odmietne používať.

### 3. Nereálne očakávania zamestnancov ohľadom parametrov nových technológií.

Bariéra sa zakladá na stotožnení technológie s modernou rozprávkou o kúzelnjej zlatej rybke, ktorá splní všetky priania a vyrieši za nás všetky problémy v zamestnaní. Pravdou však zostáva, že ak informačnej technológii alebo informačnému systému nedefinujeme správny príkaz, úloha môže

zostať nesplnená. Moderné systémy uľahčujú život len vtedy, ak sú správne a fundovane obsluhované.

#### 4. Nedostatočná kompatibilita medzi rôznymi systémami a procesmi IT.

Bariéra sa týka prevádzkovateľov informačných technológií a systémov v rámci danej organizácie. Ich úlohou je úprava systémov a procesov tak, aby kompatibilne spolupracovali a plnili primárny účel. Ich úlohou je úprava systémov a procesov tak, aby kompatibilne spolupracovali a plnili primárny účel. Môžeme spomenúť aj ďalší problém, a tým je nesúlad medzi požiadavkami jednotlivcov a integrovanými systémami IT, ktoré sa tiež môžu vyskytnúť. Je preto dôležité, aby pracovníci jasne stanovili svoje požiadavky tak, aby ich technici mohli vhodne zapracovať pri zavádzaní nových systémov.

#### 5. Odpor voči novým technológiám, ktorý je zapríčinený spokojnosťou pracovníkov so zastaraným vybavením.

Dôležité je, aby manažéri všetkým zamestnancom zrozumiteľne vysvetlili svoje rozhodnutie zabezpečiť do organizácie nové informačné systémy alebo novú informačnú infraštruktúru. Ak je pôvodný informačný systém zastaraný a je potrebné ho vymeniť alebo obnoviť, je dôležité zamestnancov citlivo pripraviť a naladiť ich pozitívne na implementáciu nového informačného systému. Ak budú mať zamestnanci vysokú mieru neochoty používať nový systém z dôvodu prehnane konzervatívnych pracovných návykov, môžu vzniknúť rôzne pracovné problémy, ktorým by sa dalo predísť, ak by pracovníkov včas a dostatočne pripravili na zmenu. Zavádzanie zmien sa všeobecne stretáva s veľkým odporom, preto je dôležité danú zmenu citlivo načasovať.

Ak hovoríme o najdôležitejších bariérach, ktoré môžu vzniknúť na **organizačnej úrovni**, môžeme zhodnotiť, že postupy zdieľania znalostí často zlyhávajú, pretože organizácie sa snažia prispôbiť existujúcu organizačnú kultúru namiesto toho, aby prispôbili dané postupy už existujúcej organizačnej kultúre (Riege, 2005). Z toho vyplýva, že je potrebné vytvoriť také prostredie, v ktorom sa ľudia budú chcieť podeliť o svoje znalosti, zachovávajúc pritom princípy reciprocity. Manažéri nemôžu očakávať, že sa ľudia podelia o vedomosti len preto, že oni to považujú za správne. Musia ubezpečiť pracovníkov, že by nemali „sediť“ na nápadoch alebo konceptoch len zo strachu pred krádežou ich duševného vlastníctva. Mali by priaznivo nastaviť a udržiavať prostredie dôvery a tiež sa venovať problematike systémov motivácie,

odmeňovania a hodnotenia pracovníkov za zdieľanie znalostí, ktoré by malo byť vítané a patrične odmeňované. Zodpovední vedúci by si tiež mali uvedomiť, že uchovanie znalostí vysokokvalifikovaných a skúsených pracovníkov je dôležité (neraz je to bagatelizované). Medzi organizačné bariéry okrem iného zahrňujeme aj problematiku komunikačnú a znalostnú v rámci organizačnej štruktúry. Súhrnne uvádzame, že na organizačné bariéry zdieľania znalostí vplyvajú predovšetkým **organizačná kultúra, organizačná štruktúra a systém odmeňovania**. Podľa Ludmily Mládkovej (2007) predstavuje organizácia živý organizmus. Jednotlivé aktivity tohto „organizmu“ a jeho časti sú prepojené so znalosťami. **Organizačná štruktúra** tvorí kostru organizácie. Ak zvolí organizácia spôsob riadenia znalostí, ktorý je nekompatibilný s jej organizačnou štruktúrou, nepodarí sa ho implementovať. Pojem „organizácia“ možno chápať ako dobrovoľné združenie ľudí, ktorých cieľom je naplniť určitý cieľ. Organizácie nefungujú vo vzduchoprázdne, ale existujú v závislosti od vonkajšieho prostredia, a preto musia citlivo reagovať na spoločenské zmeny. V znalostnej spoločnosti narastá význam inovácií, učenia sa a kreativity. Učenie, inovácie a kreativita si vyžadujú, aby organizácie a jedinci v nich mali k dispozícii zodpovedajúce znalosti, ktoré môžu správne využiť. Ak by sme hovorili o organizácii s produktívnym využitím znalostí, môžeme hovoriť o málo hierarchickej organizačnej štruktúre (tzv. horizontálna organizačná štruktúra), kde dochádza k vzniku autonómnych tímov a manažér sa mení na kouča. Tu môžeme zaznamenať aj zmeny v spôsobe motivácie, napr. kolektívna motivácia (Truneček, 1997).

Ladislav Hofreiter a Martin Halaj (2017) uvádzajú, že pod spojením **organizačná kultúra** si môžeme predstaviť súbor základných predpokladov, postojov, hodnôt a noriem správania sa, ktoré sa šíria naprieč celou organizáciou a odrážajú sa v cítení, myslení a správaní sa vedenia organizácie a jej zamestnancov. Organizačnú kultúru je preto možné pokladať za neviditeľnú silu, ktorá riadi a definuje atmosféru v organizácii. Ak by sme mali hovoriť o kultúre podporujúcej zdieľanie znalostí, podľa Sulimana Al-Hawamdeha (2003) ide predovšetkým o takú kultúru, kde zákonite dochádza ku:

- ▶ učeniu sa zo skúseností,
- ▶ dôvere,
- ▶ silnej sociálnej alebo odbornej sieti,
- ▶ priaznivému štýlu vedenia,
- ▶ priaznivej organizačnej štruktúre.

Bariéry, ktoré sa môžu v tomto prípade vyskytnúť a nepriaznivo ovplyvniť zdieľanie znalostí:

- ▶ asymetria znalostí (v zmysle nerovnomerné kvantitatívne rozloženie znalostí),
- ▶ nedostatok komunikácie (komunikačné bariéry v komunikačných tokoch),
- ▶ nedostatok motivácie pracovníkov (ak je vedenie nadšené zo zdieľania znalostí, podriadení to rovnako cítiť nemusia – navyše, zdieľanie znalostí je výsostne dobrovoľný proces a nie je možné ich k nemu donútiť),
- ▶ nedostatok zamerania (vágne ciele),
- ▶ nedostatok dôvery (viera, že zdieľané znalosti sa nezneužijú).

Ak sa má v organizácii vytvoriť atmosféra dôvery a vzájomného rešpektu, musí existovať **system odmeňovania**, uznania a motivácie (Katuščáková, 2010). Pre potreby pochopenia témy motivácie môžu slúžiť rôzne teórie motivácie. Tie v knihe *Manažment* veľmi prehľadne popísal Mikuláš Sedlák (1997). Podľa neho ani jedna z teórií motivácie neposkytuje univerzálne akceptovateľné vysvetlenie ľudského správania a ani nie je „majstrovskou teóriou“, ktorá by mohla objasniť celkový motivačný proces. Každá z teórií však ponúka čiastkové, komplementárne poznatky týkajúce sa motivačného procesu a každá z nich môže do istej miery pomôcť k lepšiemu pochopeniu motivácie k práci a aj k zdieľaniu znalostí. Motivačné teórie potrieb sa sústreďujú na identifikovanie osobných potrieb a odmien, ktoré ovplyvňujú správanie ľudí. Neopisujú však dynamiku motivačného správania, teda tzv. **procesné motivačné teórie**, z ktorých má každá osobitné zameranie. **Teória** tzv. **ekvity** (rovnosti, spravodlivosti) sa venuje primárne vzťahom medzi postojom k vstupom a výstupom a praxou odmeňovania. Čiže táto teória vychádza z názoru, že ľudia chcú, aby sa s nimi slušne zaobchádzalo. **Teória očakávania** je zasa založená na postuláte, ako veľmi chceme niečo dosiahnuť a na pravdepodobnosti, s akou predpokladáme, že to dosiahneme. Napokon, **teória posilnenia** sa koncentruje na správanie jednotlivca, ktoré ovplyvňujú príslušné následky.

Podľa Miroslavy Šoltés a Jany Šoltésovej (2012) sa odmeňovanie pracovníkov definuje ako vzájomné prepojenie politiky, procesov a postupov organizácie v nadväznosti na ich prínos a kompetencie. Pozostáva z peňažných a nepeňažných odmien a zamestnanec-kých výhod. V rámci odmeňovania zamestnancov majú najväčšiu váhu peňažné odmeny, pretože v sebe

zahŕňajú mzdu (plat a doplnky k základnej peňažnej odmene – príplatky, prémie, odmeny). Nepeňažné odmeny sú také, ktoré neobsahujú žiadne priame platby a často vychádzajú z povahy vykonávanej práce. Ide o pocit úspešnosti a uznania, rozvoj zamestnanca prostredníctvom ďalšieho vzdelávania, kariérneho rastu a pod. Ďalšou je skupina zamestnanec-kých výhod v podobe finančnej pomoci (nemocenské dávky, úhrady poisťného, služobné auto a i.). Celková odmena predstavuje sumu všetkých platieb a zamestnanec-kých výhod, ktoré môže pracovník v organizácii získať. Katuščáková (2010) dodáva, že odmeny by mali napomáhať k dosiahnutiu požadovaného stavu, napríklad k spolupráci, kooperácii na experimentoch, vzdelávaní či prebratí rizika. Naopak, organizácie často uprednostňujú odmeňovanie bezpečného byrokratického správania pred preberaním rizika, individuálnym správaním typickým pre inovátorstvo a podnikavosť. Davenport a Prusak (1998), autori významnej knihy v oblasti znalostného manažmentu s názvom *Working Knowledge: How organizations manage what they know*, sa zhodujú v predpoklade, že manažment by mal oceňovať spôsob práce na základe zdieľania znalostí a neoceňovať len vlastníkov znalostí. Autori dokonca navrhujú, aby organizácie odmeňovali aj za kreatívne chyby (Katuščáková, 2010).

## METANOIA PODĽA SENGEHO

Treba zdôrazniť, že zdieľanie znalostí je dobrovoľný proces – človek musí byť ochotný svoju znalosť zdieľať, a na to musí byť určitým spôsobom mentálne nastavený. Peter Senge (2016), významný autor zaoberajúci sa princípmi učiacej sa organizácie, hovorí o takzvanej „*metanoii*“, čo v gréčtine znamená „*zmenu myslenia*“, „*obrat v myslení*“. Podľa neho existujú rôzne spôsoby, ktoré prinášajú omnoho väčšie uspokojenie a sú v mnohom produktívnejšie než prevládajúci systém riadenia organizácií. To, ako organizácie fungujú, je dôsledkom toho, ako sa po pracovnej stránke prejavujú jej zamestnanci, ako zmýšľajú a aké majú interakcie. Tiež tvrdí, že budovanie takzvanej učiacej sa organizácie<sup>16</sup> nemá konečný – vrcholový stav, ale že ide o nikdy nekončiaci sa proces. Z jeho slov možno vyvodíť, že pri zdieľaní znalostí je dôležité, aby ľudia spolu komunikovali a boli zainteresovaní do procesov svojej organizácie, a preto definoval disciplíny<sup>17</sup> učiacej sa organizácie. Podľa neho majú tradičné disciplíny manažmentu

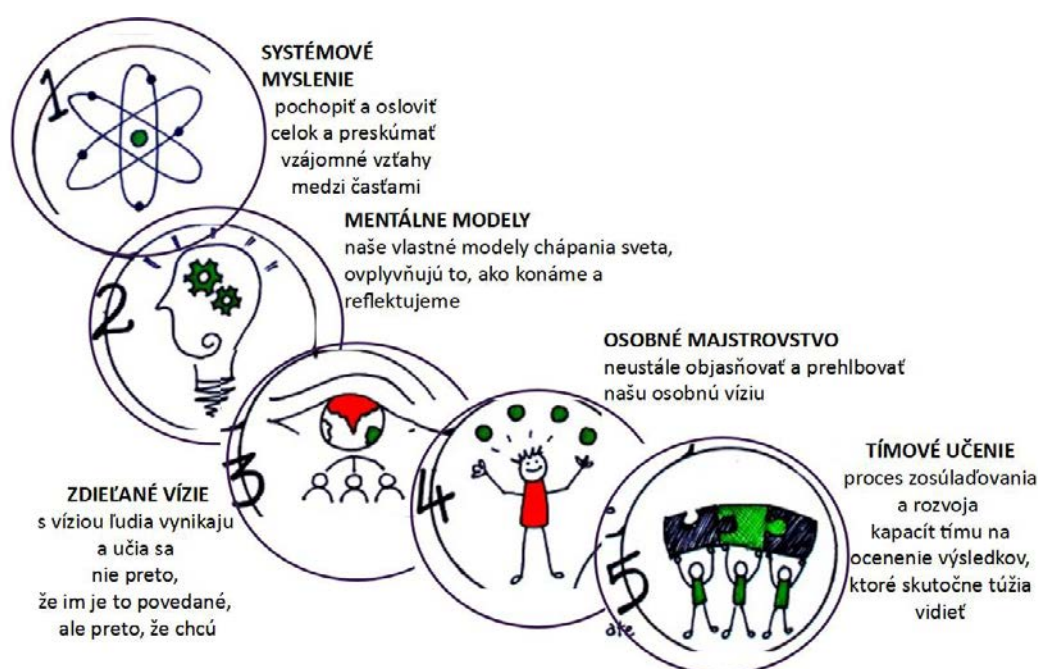
(napríklad účtovníctvo) svoju dlhotrvajúcu existenciu. Avšak, disciplíny „učenia sa“ sa od nich odlišujú tým, že sa zaoberajú myslením, vzťahmi či spoločným učením sa. A v tomto zmysle sa skôr podobajú umeleckým než tradičným manažérskym disciplinám. K úlohám budovania organizácií, zvyšovania ich inovačných a tvorivých spoločností alebo k navrhovaniu zásad a štruktúr sa prostredníctvom „nových“ disciplín nikdy nepristupovalo a vždy sa využívali tradičné manažérske disciplíny. Možno práve preto dochádzalo ku „vzostupu“ a „pádu“ mnohých spoločností (z pohľadu životného cyklu spoločnosti). Preto Peter Senge v roku 1990 predložil teóriu, v ktorej analyzuje päť disciplín (Obr. 6). Zdôrazňuje, že sa majú v organizácii rozvíjať ako súbor. Má sa k nim pristupovať ako k celku, nie ako k jednotlivým, samostatným prvkom. Spomenuté disciplíny sú nasledovné:

1. **Mentálne modely:** ide o hlboko zakorenené predpoklady zovšeobecnenia alebo názornej predstavy, ktoré ovplyvňujú to, ako si vykladáme svet a ako sa v ňom správame. Z hľadiska potrieb organizácie je to schopnosť človeka tvorivo myslieť a účelne konať v podmienkach reálnych možností. Predstavujú tiež základ procesu učenia sa.
2. **Osobné majstrovstvo:** je disciplínou nepretržitého prehlbovania a objasňovania vlastnej osobnej vízie, rozvíjanie trpezlivosti a objektívneho vnímania skutočnosti. Tiež súvisí s umením zvládnuť problémy aplikácie overených metód.

3. **Zdieľané vízie:** v umení vytvárať zdieľané vízie je rozhodujúce tvorivé vedenie, keď manažéri nemôžu diktovať, čo sa má robiť, ale vízie musia byť prenášané na spolupracovníkov a zároveň zdieľané. Prvkom a predpokladom skutočného zdieľania vízie je umenie odkrývať spoločné „obrazy budúcnosti“, ktoré posilňujú skutočné zaujatie.
4. **Tímové učenie:** je základom tvorivej integrácie znalostí, schopností, zručností a má zmysel iba vtedy, ak nie je učením vybraných jednotlivcov a vytvára sa spoločný záujem.
5. **Systémové myslenie:** je disciplína, ktorá ostatné disciplíny integruje a zlučuje do jedného súdržného celku teórie a praxe. Synergia týchto disciplín by mala podnietiť tvorivé a otvorené prostredie v organizácii, ktoré je pozitívne k zdieľaniu znalostí (Senge, 2016, Truneček, 2004).

## ZÁVER

Je bezpochyby zjavné, že na zdieľanie znalostí medzi knihovníkmi v knižniciach jestvuje mnoho zmysluplných dôvodov. Na pozitívne zdieľanie znalostí vplyva kultúra organizácie a existencia dôvery v nej. Ak existuje dôvera, k zdieľaniu znalostí dochádza ľahšie. Pre efektívne zdieľanie znalostí je potrebné predpokladať, že existujú rôzne potenciálne bariéry, ktoré môžu vzniknúť. Tieto sme sa snažili popísať



Obr. 6 Päť Sengeho disciplín (podľa náčrtu Tanmaya Vora a textu Yoan Thirion, 2019), preložila Jašová (2020)

v našom texte. Ak sa však už bariéry vyskytnú, je potrebné ich správne identifikovať a navrhnúť najvhodnejší spôsob ich odstránenia. Zároveň je nutné urobiť potrebné kroky, aby sa dané bariéry znovu

neobjavili. Vtedy je dôležitý pozitívny prístup – nielen pracovníkov, ale aj vedúcich a manažérov, ktorí zdieľajú spoločné vízie a uvedomujú si dôležitosť prenosu znalostí.

## POZNÁMKY

- <sup>1</sup> Na slovné vyjadrenie anglického výrazu „to share“ sa v slovenčine ujal pojem „zdieľať“. Ide o nespisovné slovo – bohemizmus. Domnievame sa, že sa začal používať najmä z toho dôvodu, že väčšina literatúry týkajúcej sa tejto problematiky bola práve českej proveniencie (napríklad Truneček, Mládková, Bureš). Vhodným prekladom by bol napríklad: (po)deliť sa s kým o čo (Lingea.sk). Alebo, ako uvádza Katuščáková (2009) v článku *Znalostný manažment: „deliť sa spoločne o niečo“*. Súčasná slovenčina momentálne nedisponuje vhodným prekladom slova „to share“, a preto, rovnako ako autorka článku o znalostnom manažmente Katuščáková, aj my uprednostňujeme subštandardný výraz „zdieľať“.
- <sup>2</sup> Znalosť je synonymom slov poznatok, vedomostí.
- <sup>3</sup> Uvedený obrázok *Iceberg of Knowledge* je čiastočne preložený do slovenčiny zo zdrojov: GALOPPIN, Luc. 2010. When I Say Learning [online]. In *Online Magazine for Organizational Change Practitioners*. Dostupné na internete: <http://www.reply-mc.com/2010/11/09/when-i-say-learning/>. RIVERA, Javier – VIDAL, Rosario et al. 2016. *Innovation Design and Management Through Technological Competitive, Systemic, Creative and Strategic Intelligence (5i)*. [online]. Dostupné na internete: [https://www.researchgate.net/publication/228848882\\_Innovation\\_Design\\_and\\_Management\\_through\\_Technological\\_Competitive\\_Systemic\\_Creative\\_and\\_Strategic\\_Intelligence\\_5i](https://www.researchgate.net/publication/228848882_Innovation_Design_and_Management_through_Technological_Competitive_Systemic_Creative_and_Strategic_Intelligence_5i). BLACK, Simon. 2012. Change and the Knowledge Iceberg [online]. In *Change Academy Network – University of Kent*. Dostupné na internete: <https://blogs.kent.ac.uk/change-academy/2012/04/30/change-and-the-knowledge-iceberg/>. Podľa JAŠOVÁ KIANICOVA, Katarína. 2020. *Znalostný manažment pre knižnično-informačnú vedu*.
- <sup>4</sup> Pomer 5 % explicitných znalostí ku 95 % tacitným znalostiam uvádza zdroj Solutions, C. D. 2003. Knowledge Management: Expicit & Tacit Knowledge. In Katuščáková, M. 2015. *Kontexty manažmentu znalostí*.
- <sup>5</sup> Michael Polanyi analyzoval túto problematiku vo svojich publikáciách *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy (1958)* a *The Tacit Dimension (1966)*.
- <sup>6</sup> Nákres vplyvu jednotlivých činiteľov na bázu znalostí človeka (Jašová, 2021) je inšpirovaný schémou *Súvislosti medzi základnými pojmami informačného procesu* podľa knihy Vymětal, J. a Diačiková, A. 2006. *Informační a znalostní management v praxi*.
- <sup>7</sup> V kontexte článku by sme mohli používať výrazy organizácia, inštitúcia. Slová spoločnosť, firma, podnik evokujú zoskupenie venujúce sa obchodným aktivitám. Preto budeme používať všeobecnejšie slovo „organizácia“, ktoré sa môže vzťahovať aj na inštitúcie, ktoré sú vo verejnom sektore a ich hlavným záujmom nie je produkovať zisk.
- <sup>8</sup> Vyhybame sa téme finančného vyjadrenia hodnoty získanej znalosti. Táto téma nie je momentálne prioritná pre cieľ nášho článku. Vieme, že existujú rôzne konzultačné a poradenské firmy, ktoré za svoje „know-how“ získavajú finančnú odmenu. Ak organizácia rieši riadenie znalostí aj na úrovni cieľov organizácie, môže do svojich strategických plánov zahrnúť aj spôsob odmeňovania zamestnancov za zdieľanie ich znalostí.
- <sup>9</sup> Pozitívnym príkladom môže byť rozhovor, ktorý uskutočnili reportéri kresťanských médií v roku 2018 s hlavným kľúčiarom Vatikánu. Proces jeho zaučania, počas ktorého mal zistiť správne párovanie 3000 kľúčov s vhodnými dverami a bránami, trval tri roky. To znamená, že tri roky sa zaučal u dosluhujúceho kľučiaru (pozn. autora).
- <sup>10</sup> Uvádzame príklad. V istej knižnici akademického typu odmietli zamestnanci v preddôchodkovom veku zdieľať znalosti s mladšími kolegami, pretože sa báli o svoje zamestnanie (vraj ich to oslabí, nebudú potrební a prepustia ich ešte pred odchodom do dôchodku). Mladších kolegov situácia mrzela, pretože videli skúsených pracovníkov a iste by sa im pracovalo lepšie, keby od nich získali určitý typ vedomostí. V takomto prípade je dôležité zapojiť manažment alebo vedenie organizácie (ak je to v ich záujme), aby vytvorili taký typ prostredia, ktorý by zaistil, že za zdieľanie znalostí nebudú pracovníci perzekvovaní a prepustení. Avšak, môže sa vyskytnúť aj negatívny prípad, ktorý potvrdzuje oprávnenosť vzniku tejto bariéry. Ako príklad uvedieme skúsenosť istej českej umeleckej reštaurátorky so zaučaním novej kolegyně. Pracovná sila, ktorá mala reštaurátorku pomáhať, bola po zaučení a určitej praxi prijatá na jej miesto. Spomenutá reštaurátorka prišla o zamestnanie. Istá miera opatrnosti je preto v danom prípade pochopiteľná.
- <sup>11</sup> V rámci akademických diskusií o kritériách hodnotenia humanitných vied sa v časopise *Naša univerzita* (Univerzita Komenského) uskutočnili rozhovory so zaujímavými vedcami zo Slovenska. Jeden z rozhovorov poskytla aj literár-

na vedkyňa Mária Bátorová (2014). Podľa nej mnohí literárni vedci po roku 1989 nemali potrebu poznania, zvedavosti a dychtivosti po nových veciach. Trpeli obrovskou bázňou pred cudzinou a „nič neznamenám“ v cudzom „vševediacom svete“. „Velkým vedcom“ bolo ľahšie zotrvať na domácej pôde, ako byť v zahraničí „jedným z mnohých“ (Bátorová, 2014). Na ilustráciu uvedieme vlastný príklad z konferencie teologických knižníc BEHT v Záhrebe. Účastníci boli veľmi zvedaví na knihovníkov predovšetkým z „východného bloku Európy“ a ak sa tí neprekonali a nehovorili s nimi, aj keď len lámanou angličtinou, tak prvotný záujem sa rýchlo strácal. Je dôležité nielen brať skúsenosti, ale aj mať odvahu odovzdať vlastné skúsenosti, i keď máme pocit, že sú primitívne. Na tejto konferencii sme získali aj informáciu o istej teologickej knižnici z amerického prostredia, v ktorej mali knihovníci problém presvedčiť svojho zriaďovateľa o naliehavej potrebe a dôležitosti digitalizácie teologických časopisov a budovania digitálnej knižnice pre potreby súčasnej spoločnosti. Preto si myslíme, že vysoká úroveň ľudskej spoločnosti nezaručuje inovatívne myslenie jej členov.

- <sup>12</sup> V tomto prípade môžeme uviesť konkrétny príklad z praxe, v ktorom sa vyzdvihuje opodstatnenosť pridelenia kvalitného mentora (napríklad pri katalogizovaní kníh nestačí len katalogizačné školenie a prijatie metodiky, dôležitý je mentor, ktorý bude ochotný poradiť v každej situácii, pretože vždy sa vyskytne situácia, ktorá nie je opísaná v príručke). Pridelenie „mentora“ zohráva veľmi dôležitú úlohu pri nadobúdaní skúseností a katalogizačnej zručnosti.
- <sup>13</sup> Napríklad, ak zle skatalogizujeme knihu, dokážeme si priznať chybu, poučíme sa, zlyhanie napravíme a už sa v danej záležitosti nebudeme mylíť tak často.
- <sup>14</sup> Na ilustráciu tejto bariéry opäť použijeme subjektívne príklady. Zamestnankyňa istej kultúrnej inštitúcie spracovávala spolu s kolegami určitú tému. Ich šéf však písomné spracovanie témy označil iba za svoje dielo, preto na ďalších projektoch pracovala s menším nasadením, pretože neočakávala patričné uznanie za svoju prácu. Naopak, istý pracovník automobilovej spoločnosti pri linkovej práci vymyslel vhodnú inováciu, ktorá bola natolko úspešná, že sa stal autorom patentu a za túto inováciu dostal aj finančnú odmenu. Prístup nadriadených k zamestnancom podnecuje aj ich ochotu, urobiť niečo navyše. Ak sa prejavená kreativita pokladá za niečo samozrejmé alebo nevyhnutné, zamestnanec sa nebude snažiť tak ako keď vie, že za niečo nové dostane nielen finančnú odmenu, ale aj patričné uznanie, ktoré znamená pre niektorých pracovníkov viac ako finančná odmena.
- <sup>15</sup> Porov. Riege (2005); Ives et al., 2000; Chow et al., 2000; McDermott and O'Dell, 2001.
- <sup>16</sup> Učiaci sa organizácia sa uplatňuje v prostredí, ktoré je založené na využívaní znalostí nielen pre každodenný život, ale aj pre zvyšovanie konkurencieschopnosti danej organizácie. Ak boli v agrárnej spoločnosti dôležité potraviny a pôda, v industriálnej spoločnosti výrobky a stroje, tak v informačnej spoločnosti sú dôležité informácie, informačné produkty i služby a v znalostnej spoločnosti sa pozornosť sústreďuje na „znalostné aktíva“ a intelektuálne produkty a služby (Ivana Tichá, 2005; Katarína Kianicová Jašová, 2020).
- <sup>17</sup> Autor pod pojmom disciplína nerozumie „vynútený poriadok“ alebo „kázňový prostriedok“, ale preberá ho z latinského *disciplina*, čo je učenie, vyučovanie, znalosť (Peter Senge, 2016).

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- AL-HAWAMDEH, Suliman. 2003. Knowledge Management. Cultivating Knowledge Professionals. Oxford : Chandos Publishing, 2003. ISBN 978-18-433-4037-9. In KATUŠČÁKOVÁ, Marcela. 2010. *Manažment znalostí: sociálne aspekty*. Žilina : Žilinská univerzita, EDIS. 140 s. ISBN 978-80-554-0244-4.
- BÁTOROVÁ, Mária. 2016. Hranice vedy a poznania – k diskusii o kritériách v hodnotení humanitných vied [online]. In *Bratislava: Naša Univerzita. Časopis Univerzity Komenského*, apríl 2016, s. 18-20. [cit. 2021-03-25]. Dostupné na internete: [https://uniba.sk/fileadmin/ruk/nasa\\_univerzita/NU2015-16/NU1604.pdf](https://uniba.sk/fileadmin/ruk/nasa_univerzita/NU2015-16/NU1604.pdf) alebo <https://dennikn.sk/641099/problemy-so-slovenskymi-humanitnymi-vedcami/>
- BREJČÁK, Peter. 2016. 10 schopností, bez ktorých sa na trhu práce už o päť rokov nezaobídete [online]. In *Trend*. [cit. 2021-03-25]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/spravy/10-schopnosti-bez-ktorych-trhu-prace-pat-rokov-nezaobidete>
- ČERNÍK, Václav – FARKAŠOVÁ, Etela – VICENÍK, Jozef. 1987. *Teória poznania*. Bratislava : Pravda. 376 s.
- DIAČIKOVÁ, Anna. 2007. *Možnosti riadenia a využívania znalostí v podmienkach firemnej praxe* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné na internete: <https://dokumen.tips/documents/moznosti-riadenia-a-vyuzivania-znalosti-v-podmienkach-firemnej-praxe.html>
- DAVENPORT, Thomas H. – PRUSAK, Laurence 1998. Working Knowledge: How organizations manage what they know. In KATUŠČÁKOVÁ, Marcela. 2010. *Manažment znalostí: sociálne aspekty*. Žilina : Žilinská univerzita, EDIS. 140 s. ISBN 978-80-554-0244-4.
- HOFREITER, Ladislav – HALAJ, Martin. 2017. Organizačná kultúra a kultúra bezpečnosti [online]. In *TRILOBIT odborný časopis Univerzity Tomáše Bati ve Zlíne*. [cit. 2021-03-25]. Dostupné na internete: <http://trilobit.fai.utb.cz/Data/Articles/PDF/549ccb1-44c8-4897-82ab-4b0e214bf9bc.pdf>

- JAŠOVÁ KIANICOVÁ, Katarína. 2020. *Znalostný manažment pre knižnično-informačnú vedu*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, EDIS. 72 s. ISBN 978-80-554-1706-6.
- Katolícke noviny. 2018. *Vatikánsky kľučiar stráži skoro 3000 kľúčov (článok aj video)* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné na internete: <https://www.katolickenoviny.sk/spravodajstvo/category/zahranicne/article/vatikansky-kluciar-strazi-skoro-3000-klucov.xhtml>
- KATUŠČÁKOVÁ, Marcela. 2009. Znalostný manažment [online]. In *ITLib*, 2009, č. 4 [cit. 2021-05-06]. Dostupné na internete: <https://itlib.cvtisr.sk/clanky/clanek1060/>
- KATUŠČÁKOVÁ, Marcela. 2010. *Manažment znalostí: sociálne aspekty*. Žilina : Žilinská univerzita, EDIS. 140 s. ISBN 978-80-554-0244-4.
- KATUŠČÁKOVÁ, Marcela. 2015. *Kontexty manažmentu znalostí*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta humanitných vied, Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva. 118 s. ISBN 978-80-89832-01-9.
- KRAJČIOVÁ, Marta. 2017. *Riadenie znalostí* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné na internete: <https://www.slideshare.net/martaseminare/mk-11-riadenieznalostiv1>
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2007. Management znalostí v moderní organizaci [online]. In *INFORUM 2007: 13. konference o profesionálních informačních zdrojích*. Praha, 22. – 24. 5. 2007. [cit. 2021-03-25]. Dostupné na internete: <https://www.inforum.cz/pdf/2007/mladkova-ludmila.pdf>
- NOVOTNÝ, Josef – MIKULECKÝ, Petr. 2011. *Znalostní management a jeho uplatnění v menších podnicích* [online]. [cit. 2019-10-20]. Dostupné na internete: [https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/42489/Novotny\\_ZnalostniManagement\\_SP\\_FES\\_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/42489/Novotny_ZnalostniManagement_SP_FES_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- PARISE, Salvatore – CROSS, Rob – DAVENPORT, Thomas H. 2006. *Strategies for Preventing a Knowledge-Loss Crisis* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné na internete: [https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Davenport/publication/40969436\\_Strategies\\_for\\_preventing\\_a\\_knowledge-loss\\_crisis/links/53db93a50cf2a76fb667a589/Strategies-for-preventing-a-knowledge-loss-crisis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Davenport/publication/40969436_Strategies_for_preventing_a_knowledge-loss_crisis/links/53db93a50cf2a76fb667a589/Strategies-for-preventing-a-knowledge-loss-crisis.pdf)
- RIEGE, Andreas. 2005. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider [online]. In *Journal of Knowledge Management* 9(3): 18 – 30. [cit. 2021-03-25]. Dostupné na internete: [https://www.researchgate.net/publication/239416416\\_Three-dozen\\_knowledge-sharing\\_barriers\\_managers\\_must\\_consider](https://www.researchgate.net/publication/239416416_Three-dozen_knowledge-sharing_barriers_managers_must_consider)
- SEDLÁK, Mikuláš. 1997. *Manažment*. Bratislava : ELITA 1997. 453 s. ISBN 80-8044-015-8.
- SENGE, Peter. 2016. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha : Management Press. 439 s. ISBN 978-80-7261-428-8.
- Slovník mediálnej a informačnej gramotnosti. 2011. *Znalostná spoločnosť* [online]. Bratislava : Katedra knižnično-informačných vied Filozofickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave. [cit. 29-07-2018]. Dostupné na internete: [http://stella.uniba.sk/mig/index\\_old.html](http://stella.uniba.sk/mig/index_old.html)
- ŠOLTĚS, Miroslava – ŠOLTĚSOVÁ, Janka. 2012. *Odmeňovanie pracovníkov vo vybranom malom podniku* [online]. Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu. [cit. 2021-03-25]. Dostupné na internete: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Bertova1/subor/Soltes2.pdf>
- TICHÁ, Ivana. 2005. *Učící se organizace*. Praha : Alfa Publishing 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2. In JAŠOVÁ KIANICOVÁ, Katarína. 2020. *Znalostný manažment pre knižnično-informačnú vedu*. Žilina : EDIS, Žilinská univerzita v Žiline. 72 s. ISBN 978-80-554-1706-6.
- THIRION, Yoan. 2019. *Towards a learning organization and beyond* [online]. 2019. [cit. 2021-04-07]. Dostupné na internete: <https://www.agilepartner.net/en/towards-a-learning-organization-and-beyond/>. In JAŠOVÁ KIANICOVÁ, Katarína, 2020. *Znalostný manažment pre knižnično-informačnú vedu*. EDIS: Žilinská univerzita v Žiline 2020. 72 s. ISBN 978-80-554-1706-6.
- TRUNEČEK, Jan. 1997. *Management v informační společnosti*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
- TRUNEČEK, Ján. 2004. *Management znalostí*. Praha : C. H. Beck 2004. ISBN 80-7179-884-3.
- VYMĚTAL, Jan – DIAČIKOVÁ, Anna a kolektív. 2006. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha : Lexis Nexis CZ 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1.