

Agnieszka Emilia Barańska

Zarządzanie wiedzą w kancelarii notarialnej

Zagadnienie zarządzania wiedzą w kancelariach notarialnych nie zostało dotychczas sformułowane wprost ani w prawie o notariacie¹, ani w jakiegokolwiek monografii poświęconej notariatowi. Tymczasem w społeczeństwie, w którym wiedza i informacja stają się najwyższą wartością, aspekt zarządzania nimi zdaje się być niezwykle aktualny, nie wykluczając poza nawias kancelarii notarialnych.

Podmiotowym zakresem zainteresowania niniejszej publikacji zostały objęte wybrane kancelarie notarialne, wchodzące w skład Izby Notarialnej w Gdańsku z siedzibą w Sopocie, które terytorialnie zlokalizowane są w okręgu obejmującym właściwość miejscową Sądu Apelacyjnego w Gdańsku. Natomiast prezentowane wyniki badań opierają się na ankietach przeprowadzonych wśród aplikantów notarialnych zatrudnionych w kancelariach z wyżej określonego obszaru oraz literaturze przedmiotu.

Jeżeli chodzi o zakres przedmiotowy, to uwzględnia on ocenę procesów uczenia się kancelarii notarialnych ze szczególnym uwzględnieniem takich obszarów, jak: otoczenie sprzyjające uczeniu się, procesy i praktyki uczenia się, a także przywództwo wspierające proces uczenia się.

Niewątpliwie kancelarie notarialne są środowiskiem obejmującym szczególnie rodzaj pracowników skupionych wokół osoby notariusza. Z pewnością można zaliczyć ich do grupy tak zwanych pracowników

¹ Ustawa z dnia 14 lutego 1991 r. – Prawo o notariacie (tekst jedn.: Dz.U. z 2008 r., nr 189, poz. 1158 ze zm.).

wiedzy, czyli, jak to trafnie – moim zdaniem – ujął Thomas H. Davenport w książce pt. „Zarządzanie pracownikami wiedzy” – osób zarabiających na życie myśleniem².

Zdaniem wyżej przywołanego autora pracownicy wiedzy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia czy też doświadczenia, zaś do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie albo praktyczne wykorzystanie wiedzy³. Zarówno pracownikom administracyjnym, jak i zatrudnionym w kancelariach notarialnych aplikantom, no a już szczególnie samym notariuszom trudno jest odmówić wskazanych w powyższej definicji cech wyróżniających.

Jak słusznie zauważa Dorota Hołubiec w książce pt. „Zarządzanie kancelarią prawną” – obecnie nawet dla profesjonalnego użytkownika prawa, jakim niewątpliwie jest notariusz, współcześnie występujące w obrocie stosunki prawne są coraz bardziej zróżnicowane i niezrozumiałe, zaś rozmiar przepisów prawnych już dawno przekroczył możliwości ich opanowania przez jednego człowieka⁴. Dlatego też w tym szczególnym środowisku zawodowym tak istotną rolę odgrywają wiedza i kompetencje. Skumulowane są one nie tylko w osobie notariusza dokonującego czynności notarialnych, ale także i pracownikach zatrudnionych w kancelarii, w tym aplikantach notarialnych jako adeptach tej sztuki prawnej. Dla wszystkich tych osób nie tylko ustawowym wymogiem, ale i koniecznością staje się nieustanne podnoszenie kwalifikacji i to nie tylko w ramach fachowej wiedzy. Warto więc bliżej przyjrzeć się wybranym aspektom szeroko pojętego zarządzania wiedzą w kancelariach notarialnych.

W celu zbadania procesów uczenia się kancelarii notarialnych przeprowadzono wśród 25 aplikantów notarialnych przy Izbie Notarialnej w Gdańsku z siedzibą w Sopocie ankietę opracowaną na podstawie artykułu opublikowanego w *Harvard Business Review* w 2008 r., którego współautorami są David A. Garvin, Amy C. Edmondson i Francesca Gino – dostosowaną do specyfiki notariatu⁵.

² T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków 2007, s. 16.

³ Tamże, s. 22.

⁴ D. Hołubiec, *Zarządzanie kancelarią prawną*, Warszawa 2010, s. 18.

⁵ D.A. Garvin, A.C. Edmondson, F. Gino, *Is Yours a Learning Organization?*, Harvard Business Review, March 2008, s. 109-117.

Poszczególne – poddane rozważeniu – kwestie zostały ocenione w czterostopniowej skali, gdzie kolejne rangi to: „zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie”. Wynik końcowy stanowi średnia uzyskana ze zbiorczego podsumowania wszystkich udzielonych odpowiedzi.

Otoczenie sprzyjające uczeniu się

„Otoczenie sprzyjające uczeniu się” to pierwszy moduł konstrukcyjny badanego zagadnienia. W jego ramach ankietowani oceniali takie kategorie, jak: poczucie bezpieczeństwa, docenianie odmienności, otwartość na nowe idee czy też czas na refleksję.

Poczucie bezpieczeństwa. Zdaniem wyżej wymienionych autorów na poczucie bezpieczeństwa w organizacjach takich jak przedmiotowe kancelarie notarialne składają się sytuacje, w których pracownicy (tu aplikanci) w pracy mogą mówić, co myślą; czują się komfortowo, poruszając temat pojawiających się problemów czy kwestii kontrowersyjnych; z ochotą dzielą się informacjami o tym, co jest źle. Jednocześnie zwrócili uwagę na zagrożenie, jakim może być sytuacja, w której ewentualne popełnianie błędów świadczy przeciw pracownikowi, czy też trzymanie tak zwanych „zakrytych kart” jest najlepszą drogą do awansu.

Ankietowani aplikanci w wyżej wskazanym zakresie wystawili kancelariom, w których pracują, cenzurkę „raczej nie”. Większość badanych „raczej” – choć nie „zdecydowanie” – oceniła poczucie bezpieczeństwa w swoim miejscu pracy, które wyznacza otoczenie sprzyjające uczeniu się.

Uzasadnienie tej sytuacji może stanowić refleksja Jeffrey’ a Pfeffer’a i Roberta I. Sutton’a zamieszczona w książce pt. „Wiedza a działanie”, którzy twierdzą, że strach jest winowajcą przyczyniającym się do powstawania rozbieżności między wiedzą a jej zastosowaniem. Pracownik wykorzysta bowiem w praktyce posiadaną wiedzę, o ile będzie pewien, że nie zostanie za to ukarany, a podjęte przez niego ryzyko związane z wdrożeniem nowej koncepcji spotka się z uznaniem, a nie naganą ze strony przełożonych. Zdaje się być mało prawdopodobne, aby ludzie obawiający się o swoją pracę, przyszłość czy poszanowanie własnej godności poczuli się na tyle bezpieczni, aby podjąć się realizacji czegoś

więcej, niż robili dotychczas. Tak więc strach powoduje, że wolą powtarzać wcześniejsze błędy, a tym samym tkwić w dawnych problemach, nawet jeśli tak naprawdę znają lepsze sposoby wykonania danej pracy⁶.

Docenianie odmienności. W dalszej kolejności badania oceniane było „docenianie odmienności”, które przekłada się na fakt, że różnice opinii są mile widziane w kancelarii, a pracownicy są otwarci na alternatywne sposoby wykonywania określonej pracy. Z drugiej strony poddano pod rozwagę, czy zdania odmienne od ogólnie panujących przekonań nie są postrzegane jako wartościowe lub też czy pracownicy preferują traktowanie odmienności poglądu jako sprawę prywatną.

W tym zakresie ankietowani również wykazali „umiarkowanie negatywne” podejście do tematu. Okazuje się, że różnice opinii – zdaniem aplikantów – nie są raczej mile widziane w zatrudniających ich kancelariach. Wprawdzie spora grupa respondentów zauważyła, że pracownicy są otwarci na alternatywne sposoby wykonywania konkretnej pracy, jednak powątpiewają oni jednocześnie w fakt, że myśli odmienne od ogólnie panujących przekonań mogą być postrzegane przez ich przełożonych jako wartościowe.

Tymczasem brak otwartości i niedocenianie odmienności to prawdziwe bolączki współczesnych kultur, co powoduje z kolei blokadę kreatywności, szybkiego działania czy też potencjału ludzi. Pracownicy bowiem instynktownie nie wyrażają otwarcie swoich poglądów i opinii, nie podają własnych pomysłów jako podstawy prawdziwej debaty, a wszystko to dlatego, że wolą unikać konfliktów, sprawiać by inni mogli czuć się dobrze, zachowywać pozory czy też osładzać złe wiadomości. Z drugiej jednak strony otwartość czy też aprobatą dla odmienności po prostu innych denerwuje, a szczerze komentarze przyjmowane są raczej z niechęcią. Dlatego też każda kancelaria, jak i pracujący w niej ludzie muszą sami zdecydować, czy chcą doceniać odmienne poglądy i cenić szczerść. A przecież szczerza rozmowa, spór czy dyskusja zdają się być czymś naturalnym i kreatywnym⁷.

⁶ J. Pfeffer, R.I. Sutton, *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Kraków 2002, s. 103.

⁷ D. Hołubiec, *Zarządzanie kancelarią...*, s. 93.

Otwartość na nowe idee. Na otoczenie sprzyjające uczeniu się składa się także otwartość na nowe idee. Dlatego to właśnie w tym miejscu padły pytania, czy pracownicy doceniają nowe idee i pomysły; czy pracownicy są zainteresowani szukaniem lepszych rozwiązań wykonywania zleconych im zadań. Z drugiej strony poproszono o ustosunkowanie się do sytuacji, w której pracownicy często sprzeciwiają się pomysłom niepraktykowanym w kancelarii lub też jeżeli idea nie istnieje w kancelarii przez dłuższy czas, to nikt nie chce o niej słyszeć.

Dla większości badanych kancelaria notarialna raczej nie jest miejscem otwartym organizacyjnie na nowe idee. Tak jak z „umiarkowanym optymizmem” podchodzi się do kwestii doceniania nowych pomysłów, tak samo raczej niechętnie podejmuje się realizacji koncepcji, które istnieją w kancelarii od niedawna.

Tymczasem w gospodarce opartej na wiedzy – której elementem są niewątpliwie także kancelarie notarialne – zachodzi konieczność kompletnego rozwijania różnych rodzajów innowacji, a tym samym niezbędna jest otwartość na nowe idee. Chodzić tu może nie tyle o jakies przełomowe, radykalne zmiany, których z pewnością nie dopuszcza choćby prawo o notariacie, ale także i o drobne usprawnienia, których efekt synergiczny choćby na polu organizacyjnym będzie bardzo duży⁸. Wypowiedzi aplikantów, uzyskane z omawianego badania, zdają się uwidaczniać swoistą tęsknotę za tego typu „nowościami”.

Czas na refleksję. Poddani badaniu aplikanci wypowiedzieli się w tym temacie, czy niezależnie od obciążenia pracą pracownicy znajdują czas na ocenę tego, co jest robione na co dzień w kancelarii. Zostali zapytani, czy presja czasu utrudnia im dobre wykonywanie pracy; czy są ciągle w stanie stresu; czy są zbyt zajęci, aby inwestować czas we własne doskonalenie i pogłębianie wiedzy; czy w miejscach ich pracy nie ma po prostu czasu na refleksję.

Odpowiedzi udzielone w tym zakresie przez respondentów nie pozwalają wydać jednoznacznej, skrajnej oceny. Badani bowiem stwierdzają, że raczej nie pozostają w swojej pracy w stanie ciągłego stresu, a presja

⁸ S. Borkowska, *HRM dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Glińska-Neweś, Toruń 2008, s. 424.

czasu czy też napięte harmonogramy raczej nie wpływają negatywnie na wykonywane przez nich zadania. Jednakże z drugiej strony w kancelariach notarialnych nie ma raczej czasu na refleksję czy ocenę tego, co i w jaki sposób jest w nich robione. Taka sytuacja dotyczy także kwestii czasu przeznaczanego na inwestowanie we własne doskonalenie. Aplikanci stwierdzili, że nie mają na to po prostu czasu.

Z powyższego wynika zatem, że w kancelariach notarialnych warto byłoby pomyśleć o kwestii zarządzania czasem. Okazuje się bowiem, że pomaga to nie tylko w jego podziale, co powoduje że przybywa nam czasu, ale istotna pomoc polega też na lepszym rozumieniu własnej pracy, odkrywaniu błędów w jakości, ale chyba przede wszystkim w prostszym, czyli lepszym zorganizowaniu samego siebie⁹.

Procesy praktyki uczenia się w kancelarii

Kolejnym blokiem poddanym badaniu są „Procesy i praktyki uczenia się kancelarii”. Ankietowani w jego ramach oceniali takie zjawiska w miejscach ich pracy, jak: eksperymentowanie, zbieranie informacji, analizy, szkolenie i trening czy też transfer informacji.

Eksperymentowanie. Wydawałoby się, że w skostniałym i niezwykle sformalizowanym notariacie nie ma miejsca na eksperymentowanie, zwłaszcza w zakresie oferowanych usług, jednak traktując kancelarię notarialną jako organizację, można zadać pytanie o podejmowanie prób z nowymi sposobami pracy, wdrażanie nowych pomysłów dotyczących realizacji bieżących zadań czy obsługi, wykorzystanie symulacji do testowania nowych pomysłów.

W tym zakresie ankietowani mogli mieć twarde orzechy do zgryzienia, bowiem zawód notariusza (czy też bardziej ogólnie – praca w kancelarii notarialnej) zdaje się być – oględnie mówiąc – nieszczęśliwie odpowiednim miejscem do eksperymentowania. O ile jednak prawo o notariacie formalizuje te kwestie bezpośrednio w odniesieniu do statusu prawnego notariusza czy też charakteru dokonywanych przez niego czynności notarialnych, o tyle przestrzeń do wprowadzania nowych pomysłów w zakresie organizacji pracy w kancelarii stanowi duży margines i pole

⁹ B. Heussen, *Zarządzanie czasem prawników*, Warszawa 2004, s. 14.

do manewru. Respondenci jednak powątpiewają w możliwość testowania nowych rozwiązań organizacyjnych w miejscach ich pracy. Zdecydowana większość z nich uważa, że podjęcie choćby próby zmiany, usprawnienia czy przetestowania nowych pomysłów i sposobów pracy jest raczej niemożliwe.

Tymczasem Harry Beckith powiedział: „Klienci nie płacą ci za to, co robisz, oni płacą za to, jak to robisz”, a w ślad za tym – w kontekście niniejszego opracowania – powinno pojawić się pytanie – czym zatem kancelaria notarialna może najskuteczniej wyróżnić się na tle konkurencji, która przecież zapewnia ten sam lub bardzo zbliżony poziom wiedzy merytorycznej? Kancelaria notarialna powinna wdrażać nowe pomysły i eksperymentować właśnie w zakresie chociażby komunikatywności w kontaktach z klientami, jakości świadczonych usług, uprzejmości obsługi i tym podobnym, czyli wszystkim tym, co decyduje o sukcesie nowoczesnej kancelarii¹⁰. A tego przecież nie zabrania nawet prawo o notariacie.

Zbieranie informacji. Wprowadzie kancelarii notarialnych i prowadzących je notariuszy nie można uznać – z uwagi na regulacje prawne – za typowych przedsiębiorców działających na wolnym rynku, jednak można się zastanowić, czy podmioty te zbierają informacje o konkurentach, trendach w gospodarce i zmianach socjologicznych, preferencjach klientów czy też zmianach technologii – które, co by nie mówić, mają wpływ na codzienne funkcjonowanie kancelarii notarialnych.

Zapytani o te kwestie aplikanci stwierdzili, że w kancelariach notarialnych raczej nie dostrzega się potrzeby zbierania informacji o otoczeniu tego środowiska zawodowego. W sceptyczny też sposób podchodzi się do kwestii ewentualnej próby porównania działań z pozostałymi kancelariami.

Tymczasem pracownicy nie lubią, gdy traktuje się ich jak „pieczarki hodowane w ciemności” i chcą znać szerszy kontekst swojej pracy – kierunek rozwoju branży, pozycję firmy, w której pracują czy wręcz jej wpływ na wszystkie te sprawy. Kwestia zbierania informacji powinna być w tym miejscu interpretowana nie jako bezpośrednia konfrontacja z kon-

¹⁰ D. Hołubiec, *Zarządzanie kancelarią...*, s. 91.

kurencją, lecz weryfikowanie i rozpowszechnianie dobrych praktyk, przesądzających o profesjonalizmie całego środowiska zawodowego¹¹. Dlatego też obawy kancelarii notarialnych, jako organizacyjnych całości, w tym zakresie zdają się być niczym nieuzasadnione.

Analizy. W tej materii przygotowana ankieta obejmowała pytania o sytuacje, w których kancelaria jako całość organizacyjna ceni konstruktywne konflikty i szuka rozwiązań w drodze dyskusji; zmierza w drodze dyskusji do identyfikacji odmiennych opinii; identyfikuje się i dyskutuje założenia mające wpływ na kluczowe decyzje czy też odwrotnie – nigdy nie zwraca się uwagi na odmienne opinie i poglądy i nie dyskutuje się o nich.

Udzielone odpowiedzi należy interpretować w sposób umiarkowany. Respondenci uznali bowiem, że w zatrudniających ich kancelariach raczej nie podejmuje się dyskusji na temat raz już przyjętych ustaleń. Tak samo „traktuje się” odmienne poglądy, o rozważeniu których raczej się nie rozmawia i nie weryfikuje się ich ewentualnego czy też potencjalnego wpływu na kluczowe decyzje lub bieżące funkcjonowanie kancelarii.

Zasadniczą rolę w zarysowanym wyżej problemie odgrywa wzajemne oddziaływanie ludzi na siebie. Brak właściwej komunikacji, w tym dzielenia się informacjami, wymiany nawet odmiennych opinii czy też otwartej dyskusji o przyjętych ustaleniach, staje się przyczyną rozbieżności między wiedzą a jej zastosowaniem. Dlatego też w procesie uczenia się organizacji należy sięgać po analizy, dzięki którym uniknie się sytuacji, w której „wszyscy wiedzą, o co chodzi, ale nikt nie wie, jak to zrobić”¹².

Szkolenie i trening. Poproszeni o wypełnienie ankiet aplikanci odpowiadali na pytania, czy nowo zatrudnieni pracownicy w ich kancelariach są odpowiednio szkoleni; czy szkolenia są postrzegane jako coś wartościowego i czy sami pracownicy mają czas na szkolenia czy inne działania rozwojowe. Refleksja miała dotyczyć także doświadczonych pracowników – czy poddawani są oni w kancelariach periodycznym szkoleniom odpowiednio do postępu wiedzy, w przypadku przesunięć na stanowisku pracy czy też wprowadzania nowych pomysłów.

¹¹ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami...*, s. 167.

¹² J. Pfeffer, R.I. Sutton, *Wiedza...*, s. 27.

Odpowiedzi na zadane w tym module pytania zdają się zaskakiwać. Bowiem w przypadku aplikantów notarialnych objętych – niejako z mocy ustawy – opieką merytoryczną ze strony swoich patronów, dziwi fakt, że raczej nie czują się oni odpowiednio szkoleni jako nowo zatrudnieni w kancelariach pracownicy. Podobne odczucia towarzyszą ocenie względem doświadczonych pracowników kancelarii. Zdaniem badanych bowiem nie są oni raczej poddawani periodycznym szkoleniom, a sami pracownicy raczej nie mają czasu na działania rozwojowe. W sposób zdecydowany respondenci zaprzeczyli, jakoby wprowadzanie nowych pomysłów czy też przesunięcie na nowe stanowiska pracy odbywało się przy jednoczesnym przeszkoleniu pracowników.

Tymczasem, jak podają między innymi Tomasz Sapeta i Urban Pauli, zmieniające się otoczenie, bazujące na wiedzy, wymusza niejako zmianę podejścia do działalności szkoleniowej, co przejawia się przechodzeniem od tradycyjnego szkolenia do praktyki uczenia się przez całe życie i tym samym czyni z uczenia się integralną część pracy zawodowej¹³.

Transfer informacji. W tym zakresie zadane pytania miały udzielić odpowiedzi na pytanie, czy w kancelariach notarialnych istnieją fora do spotkań i uczenia się od, przykładowo, specjalistów spoza kancelarii; czy informacje są systematycznie transferowane wewnątrz kancelarii w kierunku pracowników; czy notariusze – jako przełożeni – są szybko i dokładnie informowani o nowych ważnych elementach wiedzy i odwrotnie, czy sami je przekazują pracownikom; czy w kancelariach prowadzi się przegląd i analizę przeszłych dokonań.

Wyniki w tym zakresie pozostają również w tonacji „raczej nie”. Aplikanci bowiem w przeprowadzonej ankiecie zaznaczyli, że w kancelariach raczej nie ma utrwalonych praktyk transferu informacji wewnątrz miejsc ich pracy. Niestety, raczej nie prowadzi się także weryfikacji i analizy przeszłych dokonań. Zarówno nie uzyskują oni od notariuszy wystarczająco dużo informacji na temat bieżących czy zrealizowanych działań, jak i sami mają opory przed przekazywaniem swoim przełożonym wiadomości w zakresie nowych istotnych elementów wiedzy.

¹³ T. Sapeta, U. Pauli, *Wykorzystanie szkoleń w tworzeniu wiedzy w organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami...*, s. 683.

Zarządzanie informacją w dzisiejszych czasach stanowi jeden z filarów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku. W kancelariach notarialnych, w których na co dzień „obraca się” dużą ilością informacji, zdaje się być to elementem niezbędnym. Tymczasem, jak wykazuje przeprowadzone wśród ankietowanych badanie, w miejscach tych brak jest utrwalonych praktyk w zakresie zarządzania informacją.

Przywództwo wspierające proces uczenia się

Ostatnim etapem niniejszej analizy jest „Przywództwo wspierające proces uczenia się”. W tym obszarze padły pytania o przełożonych. Nie da się ukryć, że przy zaznaczonym na wstępie zakresie podmiotowym cała uwaga tego modułu skupiona została na notariuszach. Poddano ocenie następujące działania: zachęcanie pozostałych pracowników do aktywnego udziału w dyskusjach; uznanie własnych ograniczeń w zakresie posiadanej wiedzy czy kompetencji; zadawanie inspirujących pytań; słuchanie pracowników z uwagą; zachęcanie do odmienności poglądów. Zapytano również, czy notariusze udostępniają swój czas i posiadane zasoby dla identyfikacji problemów i organizacyjnych wyzwań, a ponadto do refleksji nad osiąganymi wynikami i ich doskonaleniem. Nie zabrakło także pytania o kwestię krytykowania poglądów odmiennych od własnych, które niewątpliwie ma ogromny wpływ na ocenę przywództwa wspierającego bądź na proces uczenia się.

W tak zakreślonej materii ankietowani z umiarkowanym entuzjazmem podeszli do kwestii przywództwa ze strony zatrudniających ich notariuszy. Uznali bowiem w większości, że ich przełożeni raczej nie słuchają ich z uwagą, nie zadają inspirujących pytań czy też nie zachęcają do odmienności poglądów. Jednocześnie raczej ciężko przyznać się im – w ocenie respondentów – do ograniczeń w zakresie posiadanej wiedzy czy kompetencji. Badani zaznaczyli, że ich patroni nie weryfikują raczej i nie podejmują organizacyjnych wyzwań. Pewnie nie bez znaczenia pozostaje podniesiony w udzielonych odpowiedziach brak czasu na refleksję nad osiąganymi wynikami i ewentualne udoskonalenie ich.

Tymczasem rezultatem takiego opisanego wyżej „bycia raczej na nie” jest ogromne marnotrawstwo zasobów ludzkich. Peter M. Senge w pozycji pt. „Piąta dyscyplina”, opisując spostrzeżenia jednego z menedżerów,

zaznacza, że zaczynający pracę bystrzy i dobrze wykształceni młodzi ludzie są pełni energii i pragnienia dokonywania zmian; tylko nieliczni z nich zdobywają kolejne szczeble kariery, natomiast pozostali tkwią po prostu w swoim miejscu pracy, interesując się jedynie tym, co będą robić podczas weekendu. Najzwyczajniej ulatnia się z nich gdzieś zaangażowanie, poczucie misji i zapał, z którym przyszli do pracy, a której teraz niewiele oddają energii i praktycznie nic z ich ducha¹⁴.

Ogólne wyniki przeprowadzonego badania należy uznać za „raczej nie najlepsze”. Ostateczna ocena wystawiona przez ankietowanych daje wynik 117 punktów na 216 możliwych, które przy „ideale” stanowiącym 54 punkty, należy uznać za te poniżej oczekiwań, zaś kancelarie notarialne za miejsca, w których dopiero należałoby podjąć trud zarządzania wiedzą zatrudnionych w nich pracowników.

Refleksja, która nasuwa się w związku z powyższym posumowaniem przeprowadzonego badania, prowadzi do konkluzji, którą sformułował Benno Heussen w swojej książce pt. „Zarządzanie czasem prawników” – bez zarządzania wiedzą nie dotrzemy do prawa. Stwierdził on bowiem, że prawnicy potrzebują do swojej pracy znajomości prawa, doświadczenia zawodowego, doświadczenia życiowego w obchodzeniu się z władzą i pieniędzmi, ale także znajomości ludzkiej natury. Nie bez znaczenia jest również kreatywność czy też wrażliwość na to, jak inni oceniają dany wynik, czyli tak zwane wyczucie prawne¹⁵. Przeprowadzone i omawiane w niniejszej pracy badanie i ocena procesów uczenia się kancelarii notarialnych potwierdzają jedynie potrzebę zwrócenia uwagi na te wyżej wymienione – jak się zdaje – wymogi dzisiejszych czasów.

Dorota Hołubiec w swojej książce pt. „Zarządzanie kancelarią prawną” przywołuje słowa Stefana Żeromskiego, który stwierdził, że „nauka jest jak niezmierzone morze – im więcej jej pijesz, tym bardziej jesteś spragniony”, a następnie dokonuje parafrazy i mówi, że „im więcej jej pijesz, tym bardziej powinienes być spragniony”¹⁶.

Przytoczone wyżej słowa są idealną puentą do czynionych w niniejszej pracy rozważań na temat zarządzania wiedzą w kancelariach notarialnych,

¹⁴ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Kraków 2006, s. 23.

¹⁵ B. Heussen, *Zarządzanie czasem...*, s. 4.

¹⁶ D. Hołubiec, *Zarządzanie kancelarią...*, s. 313.

a ankietowani aplikanci notarialni – będący na początku drogi do wymarzonego zawodu notariusza – zdają się być nie tylko spragnieni, ale i zgłodniali – wiedzy, nowych rozwiązań, realizacji świeżych pomysłów – co potwierdzają wyniki przeprowadzonego z ich udziałem badania.

Abstract

This publication is a result of a thorough analysis of the issue called "knowledge management" in relation to the office of notary. It is based on a survey of notary applicants who have examined the processes of learning in notary offices, in which they are employed. The basis for discussion was a questionnaire developed on the groundwork of an article published in the Harvard Business Review in 2008, which co-authored by David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino – suitable to the notary specificity. Summary of the study provides an answer to the question whether the notary offices are learning organizations where people need to foster knowledge sharing, idea development, learning from mistakes, and holistic thinking.

Mgr Agnieszka Emilia Barańska – absolwentka Wydziału Prawa i Administracji oraz Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu; aplikantka notarialna.