

Beata Piasny

Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą

Cultural conditioning of the knowledge management

„Panuje bowiem powszechna zgoda, że wiek XXI będzie wiekiem kultury. O ile w dawnych cywilizacjach wartością największą była ziemia, a w cywilizacji nowożytnej - maszyna, to wartością taką w nadchodzącej cywilizacji staje się umysł ludzki, jego zdolności poznawcze i kreatywne. Aby umysł ten miał wszystkie warunki rozwoju musi on dojrzewać i doskonalić się w otoczeniu kulturalnym najwyższej jakości, takim, które będzie go nieustannie inspirować i wzbogacać.”

Ryszard Kapuściński

Wiedza w przedsiębiorstwie jest bardzo rozproszona i przybiera wiele form, ale jej jakość przejawia się w możliwościach tego przedsiębiorstwa, będących rezultatem posiadanej przez nie wiedzy. Ponieważ w większości składają się na nią wiedza fachowa i doświadczenie poszczególnych pracowników, więc zadaniem przedsiębiorstwa jest zapewnienie im fizycznego, społecznego i kulturowego kontekstu, w którym wykorzystanie i rozwój tej wiedzy zyska należyte znaczenie i cel.

Chun Wei Choo

Wprowadzenie

W literaturze podkreśla się, że stara gospodarka opierała się na kondensowaniu zasobów, czyli zespalanii dużej ilości surowców i materiałów za pomocą odrobiny

wiedzy, a nowa gospodarka¹ opiera się na kondensowaniu wiedzy, czyli umieszczeniu potężnego ładunku myśli w niepozornym opakowaniu². Wiedza w XXI wieku została uznana za decydujący atrybut wytwarzania, świadczenia usług, a umiejętność zarządzania nią instrumentem otwierającym przed organizacjami nowe horyzonty.

Organizacje działające w gospodarce opartej na wiedzy odczuwają potrzebę intensywnego wykorzystania narastających w szybkim tempie rezultatów w nauce, technologii, organizacji i zarządzaniu. Pracownicy wiedzy słusznie traktują stary system zarządzania jako rozwiązanie, które w niedostatecznym stopniu wykorzystuje ich wiedzę i umiejętności i nie docenia ich gotowości do kreowania nowych rozwiązań, podejmowania inicjatywy i odpowiedzialności³. W tej sytuacji kreowanie systemów zarządzania wiedzą otwiera przed organizacjami nowe możliwości, stanowi podstawę tworzenia oraz utrzymania przewagi konkurencyjnej⁴.

¹ Nowa gospodarka dotyczy warunków, w jakich przyszło prowadzić działalność wspólnym organizacjom i określana jest jako gospodarka oparta na wiedzy (GOW). Przez GOW rozumie się gospodarkę, „w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa. Definicja ta nie koncentruje uwagi wyłącznie na wąskim odcinku przemysłu wysokiej technologii czy też na technologii informacji i komunikacji. Definicja ta stwarza raczej ramy dla analizy całego spektrum opcji w zakresie polityki edukacyjnej oraz polityki w zakresie infrastruktury informacyjnej oraz systemów innowacji, które promują rozwój GOW. Definicja ta także podkreśla rolę lepszej koordynacji pomiędzy działalnością rządu, sektora prywatnego oraz społeczeństwa obywatelskiego – w celu wzmocnienia konkurencyjności oraz przyspieszenia rozwoju gospodarczego i społecznego”. Wg A.K. Kozłowski: GOW to jest „taka gospodarka, w której działa wiele przedsiębiorstw, które o wiedzę opierają swoją przewagę konkurencyjną.” OECD 2000 za: A. Kukliński, *Kreowanie gospodarki opartej na wiedzy: polska droga z perspektywy OECD*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Materiały na konferencji, Polska Fundacja Promocji – Zarząd, Warszawa 2001, s. 10-11.

² T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge-How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press 1998, s. 52-58.

³ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Warszawa 2008, s. 249-250.

⁴ Współcześnie Szczególnym obszarem działalności przedsiębiorstwa jest wiedza. Zarządzanie tą dziedziną jest ukierunkowane na procesy uczenia się i doskonalenie umiejętności pracowników organizacji, systematyzację i wykorzystanie wiedzy w praktyce gospodarczej. Jak można sądzić, ta nowa specjalizacja zarządzania będzie w przyszłości dominowała w kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstwa, zwłaszcza w sprzężeniu z zarządzaniem informacjami. W tym obszarze tkwi bowiem twórczy potencjał organizacji, będący głównym czynnikiem uzyskania przewagi konkurencyjnej (strategicznej). Szerzej zob. A. Stabryła, *Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” (2015), nr 1, s. 169-178; B. Suchodolski, *Wybrane instrumenty wspomagające zarządzanie wiedzą w polskich urzędach administracji samorządowej*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” (2015), nr 1, s. 179-190; B. Mikuła, *Zarządzanie wiedzą klienta jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, E-mentor” (2016), nr 1 (<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/63/id/1231> - dostęp 31.03.2016); J. Mironiński, *Wyzwania zarządzania wiedzą w zespołach wirtualnych*, „E-mentor” (2014), nr 5. (<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/57/id/1142> - dostęp 31.03.2016).

Powszechne są dziś opinie, że ważną rolę w procesie zarządzania wiedzą odgrywa kultura organizacyjna, która może wspierać tworzenie i dzielenie się wiedzą, ale może również stanowić poważny czynnik ograniczający.

Wzrost zainteresowania kulturą organizacyjną nastąpił w latach osiemdziesiątych XX wieku. Miał dwie przyczyny, z których pierwsza dotyczyła spektakularnego sukcesu firm japońskich na rynku amerykańskim, druga zaś wynikała z faktu, że kulturę organizacyjną zaczęto postrzegać jako czynnik umożliwiający skuteczne konkurowanie i sukces na rynku. Do dziś żywo dyskutowany jest wpływ kultury organizacyjnej na różne aspekty zarządzania organizacjami, w tym jej znaczenie dla powodzenia nowopowstających koncepcji zarządzania. Tak też jest w przypadku zarządzania wiedzą⁵. Koncepcja ta ma swoje korzenie w różniących się od siebie kulturach (Japonii, Stanach Zjednoczonych),

⁵ Ze względu na pewne różnice w sposobie postrzegania koncepcji zarządzania wiedzą, koniecznym stało się zaprezentowanie trzech głównych modeli teoretycznych zarządzania wiedzą: 1. model japoński, czyli tzw. „spirala wiedzy” autorstwa Nonaki i Takeuchi’ego, wyjaśnia konwersję wiedzy poprzez interakcje między wiedzą ukrytą i dostępną. Autorzy wyróżnili cztery procesy przetwarzania wiedzy:

1. od wiedzy ukrytej do ukrytej (socjalizacja),
2. od wiedzy ukrytej do dostępnej (eksternalizacja),
3. od wiedzy dostępnej do dostępnej (kombinacja),
4. od wiedzy dostępnej do ukrytej (internalizacja).

Nonaka i Takeuchi koncentrują się na ludzkich aspektach organizacji i wyraźnie nie doceniają znaczenia nowych technologii teleinformatycznych. Szerzej zob. I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa 2000.

2. model zasobowy, w którym na szczególną uwagę zasługuje model „źródeł wiedzy” Leonard-Burton. Według twórczyni tej koncepcji, dla efektywnego zarządzania wiedzą konieczne jest istnienie pięciu elementów. Oto one:

- kluczowe umiejętności,
- wspólne rozwiązywanie problemów,
- eksperymentowanie,
- implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii,
- importowanie wiedzy.

Systemem integrującym wszystkie te składniki w jedną spójną całość są kluczowe umiejętności, które obejmują systemy fizyczne i techniczne, zarządzania, umiejętności i wiedzę pracowników oraz normy i system wartości. Szerzej zob. D. Leonard-Burton D, *Wellsprings of Knowledge*, Boston 1995

3. model procesowy, to kierunek powstały na gruncie doświadczeń dużych firm konsultingowych. Zgodnie z tym kierunkiem, zarządzanie wiedzą to „ogół procesów umożliwiających tworzenie, gromadzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji”. Za najważniejszy z procesów zarządzania wiedzą uważa się proces tworzenia wiedzy. Davenport i Prusak zdefiniowali go jako „zespół specyficznych działań i inicjatyw, które podejmują firmy w celu zwiększenia ilości wiedzy organizacyjnej”. Szerzej zob. P. Murray, A. Myers, *The facts about Knowledge. Information strategy – special report*, 1997; W.M. Grudzewski., I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2004.

co sprawia, że już wśród jej twórców pojawiają się rozbieżności w pojmowaniu istoty wiedzy i zarządzania wiedzą, a implementacja koncepcji na gruncie innych kultur, np. polskiej, nie może odbywać się bez uwzględniania lokalnych uwarunkowań kulturowych.

Celem artykułu jest ukazanie związków zarządzania wiedzą z kulturą organizacyjną.

Zarządzanie wiedzą

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych definicji zarządzania wiedzą. Tym, co łączy większość z nich jest zgodność w ujmowaniu tego zjawiska w kategoriach procesu. Przykładowo, według W.R. Bukowitza i R.L. Williama zarządzanie wiedzą jest „procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa organizacyjne”⁶. Intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa są tutaj rozumiane jako te, które są silnie powiązane z ludźmi lub wywodzące się z procesów, systemów i kultury organizacyjnej dotyczących marki organizacji, osobistej wiedzy pracowników, własności intelektualnej, licencji oraz struktur związanych z wiedzą, takich jak np. banki danych, technologie, powiązania wewnątrz organizacyjne i z otoczeniem itp. Według G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta, „zarządzanie wiedzą to zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy”. Zarządzanie wiedzą to nadanie procesom organizacyjnego uczenia się kierunku i formy. Odpowiednie oznacza tutaj, że menedżerowie powinni dążyć do wykorzystania i rozwijania tylko tych zasobów wiedzy, które mogą być użyteczne dla przedsiębiorstwa. Zdaniem B. Wawrzyniaka, „zarządzanie wiedzą bezpośrednio dotyczy rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacjach. Generalnie chodzi o to, aby podnosić wartość kapitału ludzkiego” i dalej „Zarządzanie wiedzą jest procesem, w którym jednym z priorytetów jest budowanie i wykorzystywanie organizacyjnych banków danych i umiejętności, jakimi dysponuje każdy pracownik. Mówiąc innymi słowy, jest to budowanie i wykorzystywanie wiedzy spersonalizowanej. Ten rodzaj wiedzy – związany z konkretną jednostką – jest różny od tzw. wiedzy skodyfikowanej, obiektywnej

⁶ B. Wawrzyniak, *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Materiały na konferencję, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2001, s. 26.

i z reguły ogólnie dostępnej. Oczywiście jest fakt, że obydwa rodzaje wiedzy przenikają się wzajemnie”⁷.

Choć dla określenia procesów tworzenia i wykorzystania wiedzy w organizacjach używamy dziś terminu „zarządzanie wiedzą” (*knowledge management*), należy zauważyć, że powstał on dość przypadkowo, a istotę tego zagadnienia, zdaniem niektórych, lepiej oddają takie określenia, jak:

- *knowledge enabling*, czyli „ułatwianie, tworzenie warunków do tworzenia wiedzy”;
- *knowledge orchestrating*, czyli „dyrygowanie procesami powstawania wiedzy”
- *knowledge-focused organization*, czyli „organizacja skoncentrowana na wiedzy”⁸.

Analiza zawartych w literaturze przedmiotu definicji zarządzania wiedzą wskazuje, że zwracają one uwagę na potrzebę następujących działań⁹:

- traktowania zasobów wiedzy jako ważnego zasobu zarówno dla działań strategicznych jak i bieżących firmy,
- identyfikacji zasobów wiedzy,
- pozyskiwania wiedzy z otoczenia i tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji,
- uczenia się ludzi i kreowania organizacji uczącej się,
- stymulowania do dzielenia się wiedzą i pomysłami,
- tworzenia klimatu społecznego sprzyjającego dzieleniu się wiedzą z innymi,
- zbierania, kodyfikowania i transferu zasobów wiedzy,
- pozbywania się przestarzałej wiedzy,
- sprzedaży wiedzy na zewnątrz organizacji,
- szacowania aktywów wiedzy i liczenia kosztów pozyskania wiedzy,
- tworzenia i wykorzystywania narzędzi oraz baz wiedzy niezbędnych dla efektywnego zarządzania firmą.

Zaprezentowane definicje ukazują, że zarządzanie wiedzą w równym stopniu dotyczy wiedzy ukrytej jak i dostępnej, czyli mówiąc inaczej, obejmuje szeroki zakres działań dotyczących w równym stopniu mądrości tj. inteligencji cennych zasobów ludzkich, jak i danych czy informacji wykorzystywanych w działalności przedsiębiorstwa. Ponadto wymaga wsparcia przez kulturę organizacyjną,

⁷ Tamże, s. 82-83.

⁸ J. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” (2014), nr 1 (53), (<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/53/id/1078> - dostęp 31.03.2016).

⁹ A. Ludwiczynski, *Rola doradztwa w budowaniu systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2003, s. 389.

przywództwo, technologię i system pomiarowy. Wymaga także włączenia zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą w ogólną strategię przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą sprowadza się do zmiany całej filozofii zarządzania firmą, to: sztuka budowania organizacji „otwartej na wiedzę i opartej na wiedzy”.

Kultura organizacyjna – istota zjawiska

„Kultura organizacji to prawdopodobnie najtrudniejsze do zdefiniowania pojęcie w teorii organizacji” pisze Mary Jo Hatch¹⁰. Nic zatem dziwnego w tym, że znaczenie pojęcia kultury organizacyjnej wciąż jest przedmiotem sporów i kontrowersji, zaś prób jego tworzenia tyle, ilu ludzi używających tego terminu. E. Schein, jeden z najwybitniejszych autorytetów w tej dziedzinie, definiuje kulturę organizacyjną jako: „...wzór podstawowych założeń wyuczonych przez grupę w procesie rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za wartościowe do przekazywania nowym członkom społeczności jako właściwy sposób ich postrzegania, odczuwania i reagowania na nie”¹¹. W zrozumieniu zjawisk kultury bardzo pomocny jest model E. Scheina (rysunek 1).

Kształt wskazanych w nim elementów, ich konfiguracja w konkretnej organizacji, w bardzo dużym stopniu determinuje jej styl zachowań, determinując tym samym jej funkcjonowanie, skuteczność, czy też możliwość tworzenia i rozwoju systemów zarządzania wiedzą¹². Założenie o kulturowym zakorzenieniu działań (inicjatyw) z zakresu zarządzania wiedzą implikuje określone podejście do badań zarządzania wiedzą: dla zrozumienia istoty zarządzania wiedzą, rodzajów i intensywności, nie wystarczy analiza gospodarowania posiadanymi przez organizację zasobami, konieczne jest sięgnięcie do kultury, tam bowiem można znaleźć odpowiedź na pytanie, co sprawia, że organizacja decyduje się tworzyć i rozwijać system zarządzania wiedzą.

¹⁰ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Warszawa 2002, s. 206.

¹¹ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992, s. 12.

¹² Z analizy literatury przedmiotu wynika, że w przypadku zarządzania wiedzą nie mamy do czynienia z żadnym obowiązującym standardem. Oznacza to, że kierownictwa przedsiębiorstw muszą samodzielnie tworzyć systemy zarządzania wiedzą w swoich organizacjach, które będąc odzwierciedleniem panującej w nich kultury organizacyjnej powinny być także do tej kultury dostosowywane (kultura jako zmienna niezależna). Należy jednak zaznaczyć, że menedżerowie mają możliwość jej modyfikowania - kształtowania zgodnie z potrzebami wyznaczanymi przez zarządzanie wiedzą (kultura jako zmienna zależna).

Rysunek 1. Model E. Scheina: poziomy kultury organizacyjnej



Założenia – odnoszą się do natury człowieka, relacji międzyludzkich, samej organizacji, natury otoczenia, relacji organizacji z otoczeniem.

Normy i wartości – stanowią swoiste kody etyczne, mówiące o tym co i jak powinno być w organizacji zrobione.

Artefakty – językowe (język, mity, legendy), behawioralne (ceremonie, rytuały), fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty materialne) za pomocą których organizacja komunikuje otoczeniu i własnym członkom odrębność kulturową i eksponuje obowiązujące wartości i standardy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992, s. 94-143.

W literaturze dotyczącej zarządzania słowo kultura jest używane w trzech znaczeniach¹³:

- gdy mówimy o kontekście kulturowym – kultura jest tu czynnikiem wyjaśniającym, układem odniesienia, wywierającym wpływ na różne elementy zarządzania (kultura jako zmienna niezależna). Posługiwanie się słowem kultura w tym znaczeniu jest typowe dla badań międzykulturowych¹⁴;
- gdy kultura jest cechą organizacji – mówimy wówczas, że organizacja „ma” określoną kulturę, „wytwarza” ją i „wpływa” na nią (kultura jako zmienna zależna, wewnętrzna). Takie rozumienie słowa kultura związane jest z przekonaniem, że kulturą można zarządzać w celu uzyskania finansowo korzystniejszych efektów¹⁵;

¹³ L. Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly” (1983), nr 3 s. 347-348.

¹⁴ Szerzej zob. G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.

¹⁵ Szerzej zob. T.J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Warszawa 2000; E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992.

- gdy kultura jest metaforą rdzenną, epistemologiczną – w tym przypadku słowo kultura jest używane w znaczeniu antropologicznym, co oznacza przyjęcie założenia, że organizacja „jest” kulturą (kultura jako metafora)¹⁶.

W naukach o zarządzaniu sądzi się, że kultura organizacyjna jest ściśle związana z kompetentnym zarządzaniem. Instrumentalna sfera działań jest pochodną przyjętych wartości, norm danej organizacji. Sukces przedsiębiorstw może być przypisany świadomie kształtowanej przez management kulturze organizacyjnej¹⁷. Dlatego, w perspektywie zarządzania wiedzą szczególnie przydatne są dwa ostatnie pojęcia, ponieważ pozwalają one na kształtowanie kultury organizacyjnej tj., celową modyfikację wartości, norm i wynikających z nich wzorów, która powinna prowadzić do nowych, spójnych i efektywniejszych w określonych warunkach konfiguracji kultury organizacyjnej.

Kultura przekłada się na funkcjonowanie organizacji, a mianowicie¹⁸:

- Kultura umożliwia szybką, sprawną i jednoznaczną komunikację pomiędzy uczestnikami organizacji: sprawia, że dobrze się rozumieją. Zawiera bowiem swoisty kod językowy, czyli uwarunkowane sytuacyjnie skróty, metafory, symbole, hasła. Widać to w zespołach działających pod presją, takich jak np. ratownicy górniczy, chirurdzy czy załogi samolotów;
- Kultura standaryzuje zachowania ludzkie, zwiększając przewidywalność i zastępując doraźną kontrolę. Organizacje wysoko oceniane przez otoczenie (np. znane restauracje, renomowane kliniki czy sławne uczelnie) charakteryzują się wysokim stopniem kulturowo narzuconej standaryzacji i przewidywalności zachowań, podczas gdy organizacje o nieustabilizowanej i niskiej pozycji charakteryzują się tymi cechami w znacznie mniejszym stopniu (mówiąc potocznie: można się tam spodziewać wszystkiego);
- Dzięki wspólnej kulturze uczestnicy organizacji podobnie interpretują i oceniają otaczającą ich rzeczywistość i zachodzące w niej zmiany. Na przykład w firmach, w których wartością jest wysoka ocena jakości ich produktu przez użytkownika, reklamacja zgłoszona przez klienta inicjuje możliwie jak najszybsze i najbardziej skuteczne działania naprawcze oraz poszukiwanie przyczyny problemu. Taka sama reklamacja w organizacji

¹⁶ Szerzej zob. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997.

¹⁷ Zob. C. Sikorski, *Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej*, Warszawa 1986 oraz C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2002.

¹⁸ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor” (2009), nr 3. (<http://www.e-mentor.edu.pl/czasopismo/spis-tresci/numer/30> - dostęp 9 listopada 2015).

nastawionej na krótkoterminową minimalizację kosztów inicjuje poszukiwanie sposobów uniknięcia odpowiedzialności za problem i konieczności ponoszenia jakichkolwiek kosztów;

- Wspólnota kulturowa u wspólnia aspiracje, cele, dążenia, nadzieje i lęki uczestników organizacji. Na przykład w organizacjach, w których poniża się godność szeregowych pracowników („inni czekają za bramą na twoje miejsce”), dominuje lęk przed pogorszeniem stosunków i utratą pracy oraz dążenie do „utrzymania się” za wszelką cenę. Z kolei tam, gdzie podejście do pracownika jest zindywidualizowane i opiera się na założeniu, że kapitał ludzki i intelektualny jest cennym zasobem, uczestnicy dążą do podnoszenia kwalifikacji i „wykazywania się” osiągnięciami.

Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą

W tabeli 1 ukazane zostały kluczowe procesy i przykładowe instrumenty zarządzania wiedzą oraz związki między kulturą a sposobem realizacji kluczowych procesów zarządzania wiedzą.

Zakończenie

Celem artykułu było ukazanie związków zarządzania wiedzą z kulturą organizacyjną. Przeprowadzone w artykule analizy pokazały, że działania z zakresu zarządzania wiedzą, w tym intensywność i sposoby realizacji zarządzania wiedzą, są kształtowane przez wartości kulturowe i normy charakterystyczne dla danej organizacji. Rozwój systemów zarządzania wiedzą i związany z nim rozwój gospodarki opartej na wiedzy nie jest możliwy bez odpowiedniej kultury. Odpowiednia oznacza tutaj taką kulturę, która zachęca do tworzenia wiedzy, dzielenia się nią, edukacji i wspólnego wykorzystywania w praktyce.

Tabela 1. Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą

Kluczowe procesy zarządzania wiedzą	Przykładowe instrumenty zarządzania wiedzą	Związki między kulturą a sposobem realizacji kluczowych procesów zarządzania wiedzą
Lokalizowanie wiedzy – zbiór działań służących ujawnieniu i zlokalizowaniu źródeł podmiotowych i przedmiotowych, znajdujących się wewnątrz i na zewnątrz organizacji	Mapy wiedzy – pokazują osoby posiadające określone umiejętności i wiedzę z konkretnej dziedziny oraz pozwalają określić poziom tej wiedzy informując na jakim szczeblu hierarchii organizacyjnej się one znajdują, Sieć kontaktów doradczych Przekonanie pracowników do ujawniania zakresu swoich umiejętności innym pracownikom,	
Pozyskiwanie wiedzy – nabycie umiejętności, których organizacje nie mogą wypracować same, na rynkach wiedzy.	Badania rynkowe Współpraca klientów z konstruktorami i mechanikami Benchmarking wiedzy Brokerzy wiedzy Specjalne książki adresowe z wykazem ekspertów pracujących dla firmy, Współpraca z uczelniami Aktywna rekrutacja Szkolenia zewnętrzne Alianse strategiczne Kupowanie w całości małych firm innowacyjnych Nabycie licencji Zakup oprogramowania (np. Lotus Notes, systemy klasy ERP), Zakup planów konstrukcyjnych, projektów i wzorów, Zakup maszyn i innych produktów będących przedmiotem obrotu rynkowego, które można zdemontować i przeanalizować sposób ich budowy (tzw. „metoda demontażu”), Zakup płyt CD, książek, baz danych, kaset wideo oraz programów szkoleniowych wspomaganych komputerowo	Poszukiwania tego rodzaju mogą być ograniczane przez kulturę organizacyjną, która wartościuje źródła wiedzy, z których się korzysta w organizacji (np. duży dystans władzy może prowadzić do ignorowania wiedzy posiadanej przez pracowników niskich szczebli w organizacji, syndrom „nie wynaleziono u nas”) Liczba i różnorodność źródeł oraz sposoby pozyskiwania wiedzy powinny być w organizacji akceptowane, bowiem tylko wówczas będą one uważane za ważne i wartościowe

Rozwijanie wiedzy – polega na powiększaniu zestawu umiejętności, wprowadzaniu nowych produktów, korzystniejszych rozwiązań i bardziej efektywnych mechanizmów.	Prowadzenie szkoleń zarówno tych tradycyjnych jak i tych rozwijających twórcze zdolności ludzi i uruchamiających zespołowe uczenie się, Samokształcenie, Tworzenie obszarów uczenia się, System ocen pracowniczych zawierający kryteria stymulujące rozwój pracowniczy Ścieżki awansu promujące sukces Rotacja doświadczonych pracowników Propozycje usprawnień własnej pracy (własnego stanowiska) Zeszyty wniosków Zarządzanie przestrzenią (przestrzenna organizacja miejsca pracy) Sesje analizujące zrealizowany projekt, Studia przypadków oparte na wcześniejszych projektach Raporty oceniające poszczególne projekty Benchmarking wewnętrzny Zespoły pracownicze Spotkania komunikacyjne (formalne i nieformalne) <i>Coaching</i> Działy badawczo-rozwojowe Współpraca z zewnętrznymi ośrodkami badawczymi	Są to działania, które powinny być mocno osadzone w systemie wartości organizacyjnych, albowiem związane są one z potrzebą autentycznego przekonania co do ich słuszności. Zdarza się, że dobre pomysły są dławione przez kulturę organizacyjną, która nie dopuszcza żadnych zmian („Przecież zawsze tak było”, „Zawsze tak to robiliśmy”, „Próbowaliśmy już podobnego rozwiązania, ale się nie sprawdziło”) Kultury organizacyjne, w których za wszelką cenę unika się błędów, nie sprzyjają innowacyjności. Jeżeli błędy nie są traktowane jak niepowodzenia, ale jak cena płacona za odkrycie lepszego rozwiązania, pracownicy będą bardziej skłonni do poszukiwań. Unikanie niepewności Ważne jest: zaistnienie w kulturze swobody przyznawania się do błędów i akceptowania ich jako naturalnej drogi uczenia się (rozwoju), nadanie wysokiej rangi uczeniu się i rozwojowi pracowników (rozwój kompetencji) oraz motywowanie do tego typu aktywności stworzenie właściwych relacji pomiędzy kadrą menadżerską a podwładnymi, stworzenie warunków do dialogu, zapewnienie fizycznej przestrzeni sprzyjającej myśleniu
---	--	---

Dzielenie się wiedzą (dyfuzja wiedzy): powielanie wiedzy, czyli przekazywanie tej samej informacji dużej grupie pracowników, dzielenie się doświadczeniami z wcześniej realizowanych projektów i ich dokumentowanie, wymiana bieżących doświadczeń, prowadząca do rozwijania nowej wiedzy.	Przekształcanie struktur organizacyjnych w kierunku struktur organicznych Zespoły wymiany doświadczeń Rotacja pracowników Regularne spotkania pracowników Praca w zespołach projektowych dobieranych zadaniowo Zespołowa analiza odniesionych sukcesów i porażek (po zakończeniu projektu) Zachęcanie pracowników do zgłaszania wniosków, wyrażania opinii, a także uwag krytycznych, Zarządzanie przestrzenią (przestrzenna organizacja miejsca pracy) Szkolenia przyszłych szkoleniowców Seminaria, wyjazdy integracyjne, podczas których prezentuje się kulturę organizacji Spotkania po pracy Nieformalne „fora” dyskusyjne Biuletyny w formie elektronicznej lub drukowanej Filmy wideo prezentujące wywiady z kierownictwem, najnowsze osiągnięcia przedsiębiorstwa Dokumentowanie standardowych procedur operacyjnych Transfer najlepszych rozwiązań Uczenie się na błędach – regularna rejestracja wniosków i rozpowszechnianie ich wśród odpowiednich osób	Dzielenie się wiedzą to proces bardzo mocno uwarunkowany kulturą organizacyjną Dzielenie się wiedzą napotyka wiele barier natury psychologicznej (np. postrzeganie wiedzy jako źródła przewagi nad innymi pracownikami, albo osobistą własność) oraz ograniczeń wynikających z kultury organizacyjnej. Dotyczą one przede wszystkim zaufania i podziału władzy (np. autorytet hierarchiczny sprzyja kształtowaniu się postawy ugody i posłuszeństwa, a nie zaangażowania) Kultura organizacyjna może oddziaływać zarówno na zasięg, jak i treść przekazywanej wiedzy (np. w kulturze zorientowanej na wyniki wagę przywiązuje się głównie do danych finansowych, natomiast w kulturze zorientowanej na klienta do terminów z dziedziny marketingu) Bariery kulturowe w dzieleniu się wiedzą „To nie należy do moich obowiązków”, „Co z tego będę miał” Powielanie wiedzy służy wdrażaniu pracowników w kulturę organizacyjną oraz ich szkoleniu. Może również służyć jako metoda ułatwienia aklimatyzacji nowym pracownikom czy przekazania wiedzy o nowych elementach strategii lub kultury organizacyjnej „starym” pracownikom. Wszystkie metody powielania wiedzy służą również jej przechowywaniu. Im większe jest bowiem grono osób posiadających określoną wiedzę, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo, że zostanie ona przez organizację utracona. Aby proces dzielenia się wiedzą zachodził prawidłowo ważne jest stworzenie atmosfery zaufania.
---	--	--

Wykorzystywanie wiedzy	promowanie „kultury sukcesu” szkolenia na stanowisku pracy benchmarking wiedzy	Wykorzystywanie wiedzy może być ograniczane przez kulturę organizacyjną, która nie dopuszcza żadnych zmian („Zawsze tak to robiliśmy, po co to zmieniać”). Przeszkodą w sięganiu po nową wiedzę mogą być niepisane reguły występujące w miejscu pracy (np. próba uzyskania dostępu do nowej wiedzy jest traktowana na równi z przyznaniem się do pewnych braków, poszukiwanie wiedzy w innym dziale niż macierzysty może zostać odebrane przez jego szefa jako próba dyskredytacji) lub brak zaufania do wiedzy pochodzącej z zewnątrz (syndrom „złe, bo nie nasze”). Ważne jest: uświadomienie pracownikom, że zadawanie pytań nie jest oznaką niekompetencji, ale wyrazem chęci uczenia się i akceptowania zmian, zachęcanie pracowników do krytycznego stosunku do wykorzystywanych metod (co zapobiega rutynie i „organizacyjnej ślepcie”), przyjmowania wszelkich cudzych rozwiązań, jeżeli tylko można wykorzystać je dla dobra organizacji
Zachowywanie wiedzy – to utrwalanie pamięci o własnej przeszłości, to zachowywanie swej wiedzy tak, aby mogła być ona dostępna w przyszłości. Obejmuje trzy podstawowe procesy: selekcję – wybór wiedzy (osób, zdarzeń, procesów), którą warto zachować, przechowywanie – nadanie wiedzy właściwej formy i oddanie jej do przechowania w aktywach wiedzy (pracownicy, zespoły pracownicze, komputery), aktualizowanie – regularne aktualizowanie informacji w celu zapewnienia dobrej jakości informacji i łatwego dostępu do nich	Tworzenie odpowiednich warunków pracy: - dobra atmosfera, - wprowadzanie odpowiednich systemów motywacyjnych, Elastyczne mechanizmy budowania związków z pracownikami, którzy odeszli z firmy <i>Mentoring</i> Wywiad z ekspertem Dokumentowanie przebiegu spotkań Raportowanie kontaktów zewnętrznych Zespołowe dyskusje Tworzenie wspólnej terminologii	Zachowywanie wiedzy to utrwalanie pamięci o własnej przeszłości, które jest możliwe dzięki utrzymywaniu stosunków międzyludzkich i zbiorowemu przypominaniu sobie faktów. Zachowywanie wiedzy jest bardzo ważnym elementem zarządzania wiedzą, gdyż wprost wiąże się z możliwością wykorzystywania zgromadzonej wiedzy i z organizacyjnym uczeniem się. Mimo to pamięć organizacji bywa lekceważona, na przykład podczas restrukturyzacji przedsiębiorstw. Często efektem reengineeringu, outsourcingu lub polityki odchudzonego zarządzania jest tymczasowa lub trwała utrata części pamięci firmy. Tymczasem zasoby wiedzy organizacji można rozwijać tylko wtedy, gdy dba się o zachowanie dotychczasowych.

Źródło: opracowanie własne

Bibliografia

- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge-How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press 1998.
- Fazlagić J., *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” (2014) nr 1.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Warszawa 2008.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Warszawa 2002.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.
- Koźmiński A.K., Jemieliński D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor” (2009), nr 3.
- Kukliński A., *Kreowanie gospodarki opartej na wiedzy: polska droga z perspektywy OECD*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Materiały na konferencję*, Warszawa 2001.
- Leonard-Burton D., *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1995. Murray P., Myers A., *The facts about Knowledge. Information strategy – special report*, 1997.
- Ludwiczynski A., *Rola doradztwa w budowaniu systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2003.
- Mikuła B., *Zarządzanie wiedzą klienta jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, „E-mentor” (2016) nr 1.
- Mironiński J., *Wyzwania zarządzania wiedzą w zespołach wirtualnych*, „E-mentor” (2014) nr 5 (<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/57/id/1142> – dostęp 31.03.2016).
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa 2000.
- Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Warszawa 2000.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992.
- Sikorski C., *Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej*, Warszawa 1986.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2002.
- Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly” (1983) nr 3.
- Stabryła A., *Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” (2015), nr 1.
- Suchodolski B., *Wybrane instrumenty wspomagające zarządzanie wiedzą w polskich urzędach administracji samorządowej*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, (2015) nr 1.

Wawrzyniak B., *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Materiały na konferencję*, Warszawa 2001.

Streszczenie

Organizacje działające w gospodarce opartej na wiedzy odczuwają potrzebę intensywnego wykorzystania narastających w szybkim tempie rezultatów w nauce, technologii, organizacji i zarządzaniu. W tej sytuacji kreowanie systemów zarządzania wiedzą otwiera przed organizacjami nowe możliwości, stanowi podstawę tworzenia oraz utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Powszechne są dziś opinie, że ważną rolę w procesie zarządzania wiedzą odgrywa kultura organizacyjna, która może wspierać tworzenie i dzielenie się wiedzą, ale może również stanowić poważny czynnik ograniczający.

Celem artykułu jest ukazanie związków zarządzania wiedzą z kulturą organizacyjną. Artykuł powstał w oparciu o dostępną literaturę przedmiotu oraz przemyślenia własne autorki.

SŁOWA KLUCZOWE: Gospodarka oparta na wiedzy, zarządzanie wiedzą, kultura organizacyjna

Summary

Organizations active in knowledge-based economy feel the need for intensive use of ever so fast growing results in science, technology, organization and management. In this situation, the creation of knowledge management systems opens up new possibilities for organizations and gives an opportunity to create and maintain advantage in competitive environment.

Opinions that an organizational culture plays an important role in the process of knowledge management which can support creation and sharing of knowledge, but can also be a serious constraining factor are widespread today.

The aim of the article is to show the relationships between knowledge management and organizational culture. This article is based on the available literature on this subject as well as the author's own conceptions.

KEY WORDS: The knowledge-based economy, knowledge management, organisational culture

Autor

dr Beata Piasny – Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Zamiejscowy Prawa i Nauk o Społeczeństwie w Stalowej Woli, Instytut Prawa i Ekonomii