

Marek Siemiński

Kulturowe uwarunkowania procesu zarządzania wiedzą w organizacji

Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, 467-474

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAREK SIEMIŃSKI

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

markos@uwm.edu.pl

KULTUROWE UWARUNKOWANIA PROCESU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Wiedza w organizacji zawsze była ważna, jednakże dopiero od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku możemy obserwować wykreowanie się prawdziwego kultu wiedzy. Odejście od gospodarki opartej na kapitale spowodowało konieczność dokonania rewizji i rewolucji w zakresie paradygmatów zarządzania, a tym samym również w wynikających z nich metodach, technikach i narzędziach kształtowania rzeczywistości. Wiedza, informacje, umiejętności ich gromadzenia, przetwarzania, dzielenia się, kreowania nowej wartości, stały się kluczowymi czynnikami warunkującymi powodzenie w gospodarce XXI wieku. Nowe zdolności determinują zarówno sukces, jak też porażkę rynkową. Umiejętności gromadzenia, przetwarzania informacji i wiedzy stały się ważniejsze niż inwestycje i zarządzanie aktywami materialnymi¹.

Podążając za nowym paradygmatem zarządzania, menedżerowie, aby móc skutecznie funkcjonować na rynku, zmuszeni zostali do redefinicji prowadzonych przez siebie działań. W wielu przypadkach przestawienie organizacji na tory zarządzania wiedzą zakończyło się porażką, bądź też jedynie częściową realizacją założonych celów. Ch. Evans winą za taki stan rzeczy obarcza menedżerów, którzy zbyt skąd koncentrowali się na budowie sformalizowanych rozwiązań ułatwiających wymianę informacji, w tym systemów komputerowych, zapominając o nieformal-

¹ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa, 2007, s. 17.

nych relacjach międzyludzkich. Według niego, „*grube miliony, zainwestowane w systemy pozyskiwania, przechowywania i udostępnienia ogromnych ilości informacji, niejednokrotnie nie przyniosły żadnych efektów finansowych*”². Kultura organizacyjna rozumiana jako zespół wartości, norm, reguł obowiązujących w przedsiębiorstwie, warunkuje prawdopodobieństwo sukcesu implementacji koncepcji zarządzania wiedzą w praktyce.

Celem artykułu jest wskazanie roli kulturowych uwarunkowań procesu implementacji koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji. Dla osiągnięcia założonego celu posłużono się metodą studiów literaturowych.

1. Zarządzanie wiedzą

Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) jest definiowana wspólnie przez Bank Światowy oraz OECD jako gospodarka, w której efektywnie jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana wiedza, stanowiąc kluczowy czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego i budowy międzynarodowej przewagi konkurencyjnej. GOW charakteryzuje liczba organizacji, budujących swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o zasoby intelektualne i uczenie się, a także obecność mechanizmów skutecznie prowadzących do wykorzystania wiedzy dla zwiększenia swojej pozycji rynkowej³. Wśród badaczy brak jest jednak zgodności, czym jest zarządzanie wiedzą. Wśród wielu propozycji warto zwrócić uwagę na definicje zaproponowane przez firmy konsultingowe o światowym zasięgu działania⁴. Zarządzanie wiedzą określane jest jako:

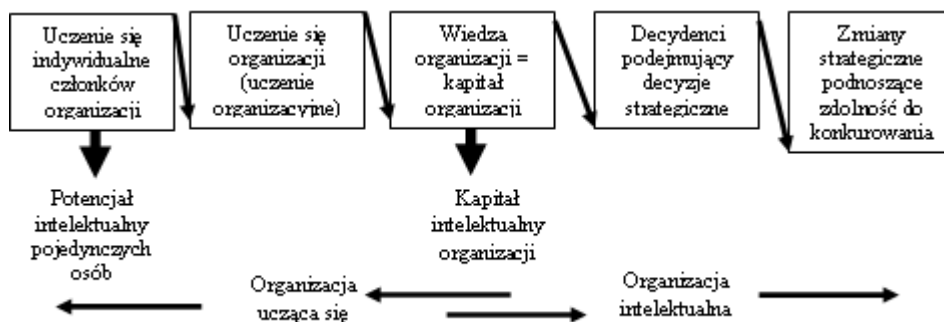
- sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji – Pricewaterhouse Coopers;
- system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną – Ernst & Young;
- proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji. Cały proces zarządzania wiedzą jest wspierany przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy – Arthur Andersen.

² Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa, 2005, s.13-14.

³ J. Purgał-Popiela, *Zarządzanie wiedzą w zmieniającej się gospodarce*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Karkowie, nr 719/2006, s.7.

⁴ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach* w: <http://www.mentor.edu.pl>

Wiedza może przyjmować różne formy, może być różnie postrzegana. Dla lepszego zrozumienia tej złożonej problematyki warto przywołać raport OECD⁵, w którym wiedza została podzielona na cztery odrębne kategorie: wiedzieć co (know-what), wiedzieć dlaczego (know-why), wiedzieć jak (know-how) oraz wiedzieć kto (know-who). Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu niezwykle ważna klasyfikacja wiedzy została oparta na kryteriach poziomu jej tworzenia i występowania. Na tej podstawie wyróżniono: wiedzę na poziomie systemu międzyorganizacyjnego (wiedzę zewnętrzną), wiedzę na poziomie przedsiębiorstwa, wiedzę na poziomie zespołu oraz wiedzę na poziomie jednostki⁶. Odnosząc się do powyższej klasyfikacji, J. Rokita wskazuje na następujące relacje między uczeniem się, wiedzą a kapitałem intelektualnym organizacji (rys.1).



Rys. 1. Uczenie się organizacji, wiedza a kapitał intelektualny organizacji

Źródło: Rokita J., *Organizacja ucząca się*, WAE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003, s.10.

Aby wiedza mogła stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, menedżerowie muszą podjąć działania ukierunkowane na wykreowanie kultury, która wyzwała i wspiera kreatywność, ułatwia przepływ wiedzy, umożliwia elastyczność, kładzie nacisk na uczenie się, a także stworzy środowisko ułatwiające pracę i uczenie się w grupie.

W tym kontekście niezwykle interesujące wydają się koncepcje japońskich autorów, w tym najczęściej cytowanych I. Nonaki i H. Takeuchiego⁷. W koncepcji wspomnianych badaczy kluczowym zadaniem dla organizacji jest jej zdolność do

⁵ *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, wyd. polskie: Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii Gospodarczej, 2000, s. 16.

⁶ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa, 2007, s.26-27.

⁷ A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Toruń, 2007, s. 33-34.

tworzenia nowej wiedzy, upowszechnienia jej w organizacji i ucieleśnienia w produktach, usługach i systemach, dzięki czemu budować będzie swą globalną pozycję konkurencyjną. Kreowanie nowej wiedzy jest związane z konwersją między wiedzą jawną a ukrytą, przy jednoczesnym uwzględnieniu interakcji wewnętrznych i zewnętrznych. Druga przesłanka oznacza głębokie osadzenie zarządzania wiedzą w kulturze organizacji, a szczególnie w subiektywnych przecuciach, intuicji, poglądach, metaforach, wspólnych doświadczeniach. Japońscy autorzy metaforycznie prezentują powstawanie wiedzy w ujęciu spirali, której przebieg łączy w pary przeciwieństwa, takie jak poznanie i działanie, logika i emocje, umysł i ciało, jawne i ukryte, makro i mikro, porządek i chaos, jing i jang. Cały proces zarządzania wiedzą musi być zatem dostosowany do kultury organizacyjnej. Układające się w cykl zamknięty konwersje, zachodzące między wiedzą ukrytą i jawną, to: socjalizacja, eksternalizacja, kombinacja, internalizacja. Cykl musi mieć charakter ciągły, układając się w spiralę wiedzy.

2. Kultura organizacyjna a kultura narodowa

Kultura organizacyjna w powszechnej świadomości teoretyków i praktyków zarządzania istnieje od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Mimo ponad trzydziestu lat badań w dalszym ciągu nie opracowano jednego, spójnego i powszechnie akceptowanego podejścia do tego miękkiego aspektu zarządzania⁸. Z punktu widzenia możliwości realizacji celu artykułu najbardziej interesujące jest podejście do kultury jako do zmiennej, która może być zarówno czynnikiem zależnym, a więc kształtowalnym na poziomie organizacji, jak też niezależnym, a więc zdeterminowanym przez czynniki zewnętrzne, jakimi są kultura regionu, kraju. Podejścia te nie są sprzeczne, jednakże w różnym stopniu kładą nacisk na możliwość kształtowania poszczególnych charakterystyk kulturowych przez menedżerów organizacji. Kultury organizacji (poziom mikro) nie da się zrozumieć w oderwaniu od kultury regionu (mezo), czy kraju (makro). Reasumując, pod pojęciem kultury organizacyjnej będziemy rozumieć zespół reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemami wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów⁹. Tak rozumiana kultura organizacyjna definiowana jest przez wypadkową oddziaływania trzech grup czynników: związanych z otoczeniem, organizacją oraz jej członków.

⁸ Por. M. Siemiński, *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, TNOiK, Toruń 2008, s. 9-22.

⁹ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2004, s. 22.

Wśród wielu modeli prezentujących kulturę organizacji, najbardziej rozpowszechniony i jednocześnie uniwersalny jest model zaprezentowany przez E.H. Scheina¹⁰. Wyróżnił on trzy poziomy, mianowicie podstawowe założenia, wartości i normy oraz artefakty, czyli sztuczne twory kultury. Wskazane czynniki, opisane w modelu Scheina, determinują styl zachowań endogenicznych, jak również egzogenicznych, przejawiających się między innymi w relacjach organizacji z otoczeniem. Będzie determinował zarówno jej strategię, jak i definiował pojęcie sukcesu oraz akceptowalnych metod i sposobów jego osiągnięcia.

Natomiast poprzez kulturę narodową rozumieć będziemy „*całość społecznego dorobku stanowiącą jeden z elementów świadomości narodowej. Kultura narodowa dysponuje zespołem dzieł artystycznych, wiedzy, norm i zasad, których znajomość uważa się za obowiązującą członków danej zbiorowości narodowej. Całość tego kanonu jest wpajana najmłodszym członkom społeczności w procesie akulturacji (...)*”¹¹. G. Hofstede, holenderski badacz kultury, ten stan nazwał zaprogramowaniem umysłu. Według niego, zachowanie każdej osoby jest kształtowane przez społeczne środowisko, w którym dorastamy, oraz przez zbiór naszych doświadczeń życiowych. Programowanie zaczyna się w rodzinie, później jest kontynuowane w najbliższym otoczeniu, kolejnych szczeblach edukacji, grupach rówieśniczych, miejscu pracy czy zamieszkania. Zaprogramowanie różni się w takim samym stopniu, jak środowiska, w których dorastamy¹².

Poziom kolektywny zaprogramowania umysłu jest charakterystyczny dla przedstawicieli danej organizacji. Przenikać on będzie dalej, tworząc kulturę branży, regionu, społeczeństwa. Kultura organizacji jest uzależniona z jednej strony od kultury narodowej, regionalnej, a z drugiej od kultury osób w niej zatrudnionych.

3. Zarządzanie wiedzą w kontekście kulturowym

W rozważaniach na temat zarządzania wiedzą istotny staje się związek między sukcesem procesu implementacji tej koncepcji a panującą kulturą organizacyjną oraz narodową. W literaturze podnoszona jest dwoistość oraz współzależność obu tych elementów, gdyż wiedza jako taka jest elementem i produktem kultury, jednocześnie stając się dźwignią, impulsem warunkującym dalszy jej rozwój. Koncepcja zarządzania wiedzą jest zatem wytworem kultury, jednocześnie tę kulturą kształtu-

¹⁰ E.H. Schein, *Corporate Culture. Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, s. 26.

¹¹ B.R. Kuc, J.M. Moczyłowska, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa, 2009, s. 344

¹² G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 38-39.

jąc¹³. Stworzenie organizacji generującej wiedzę Ch. Leadbeater¹⁴ warunkuje następująco: komórkowość (rozumianej jako elastyczność struktury organizacyjnej), samodzielność (zarówno na poziomie jednostki, jak również zespołów), operatywność (umiejętność dostrzegania i wykorzystywania sposobności do wzrostu, zmiany), system motywacyjny (sprawiedliwy i motywujący, budujący poczucie przynależności), głębokie pokłady wiedzy (wiedza jako zasób kluczowy), holistyczne podejście (świadomość możliwości wykorzystania zasobów wiedzy istniejącymi poza przedsiębiorstwem) i wreszcie partnerskie przywództwo (centrala mniej powinna zajmować się nadzorem i kontrolą, więcej wytyczaniem kursu, uświadamianiem wartości, podsycaniem ambicji, koncentracją na potrzebach klienta).

Implementacja kultury wiedzy wymaga zatem budowy nowych struktur organizacyjnych, sięgnięcia do niewykorzystanego potencjału pracowników, stworzenia klimatu sprzyjającego rozwojowi wiedzy i kwalifikacji pracowników, a także zaangażowania kierowników średniego szczebla, jak również szeregowych pracowników w dyskusji o sposobach budowy i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Nie jest to jednak możliwe bez budowy organizacyjnego systemu wartości, który nazwany został kulturą wysokiej tolerancji niepewności. W organizacji o takiej kulturze kluczowe są¹⁵: otwarty stosunek do eksperymentów, prawo do ryzyka, grupowe rozwiązywanie problemów, relacje przełożony – podwładny oparte na dyskusji, wzajemnej wymianie doświadczeń, mające otwarty charakter. Ponadto system komunikowania się jest odformalizowany, źródło sprawowania władzy oparte na autorytecie, stosunek do różnic w poglądach definiowany jest jako kultura odmiennych zdań, organizacja postrzega siebie jako jednostkę otwartą, działającą w zmiennym otoczeniu. Gra z otoczeniem ma charakter „wygrać – wygrać”, kryterium oceny organizacji, jak i jej członków jest efektywność działania.

W podobnym duchu definiuje kluczowe wartości i normy dla procesu budowania kultury wiedzy Ch. Evans¹⁶: otwartość, szczerłość, zaufanie, uczciwość, akceptacja porażek, szacunek do wkładu wnoszonego przez poszczególnych pracowników, szczodrość i wzajemne wsparcie (dzielenie się wiedzą zamiast zatrzymywania jej dla siebie) oraz współpraca. Wspomniana autorka zwraca również uwagę, że budując kulturę wiedzy, należy być wyczulonym na kulturowe paradoksy, które często takim zmianom towarzyszą (por. tabela 1).

¹³ A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Toruń, 2007, s. 137.

¹⁴ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa, 2005, s. 54-55.

¹⁵ M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 32-34.

¹⁶ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa, 2005, s.56-59.

Tabela 1

Kulturowe paradoksy zarządzania wiedzą

Szkolimy naszych pracowników	ale	nie pozwalamy im wykorzystać zdobytej wiedzy
Uczymy się głównie przez realizację projektów	ale	nie przekazujemy dalej naszych doświadczeń
Mamy ekspertów, którzy odpowiadzą na każde pytanie	ale	mało kto wie, gdzie ich szukać
Spisujemy wszystko dokładnie	ale	nie potrafimy szybko dotrzeć do potrzebnych informacji
Zatrudniamy samych najzdolniejszych	ale	po trzech latach tracimy ich na rzecz konkurentów
Wiemy wszystko o naszych konkurentach	ale	niewiele o sobie samych
Prosimy każdego, aby podzielił się swoją wiedzą	ale	swoich sekretów nikomu nie zdradzamy
Stawiamy na współdziałanie, aby uczyć się wzajemnie	ale	nie wiemy, czego chcemy się uczyć

Źródło: Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa, 2005, s. 59.

Implementacja koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji uwarunkowana jest kulturowo, zatem należy również wskazać na podstawowe bariery, utrudniające ten proces. Wśród najważniejszych można wskazać: brak zaufania, różne języki i punkty odniesienia, koncentracja na produkcji, nagrody dla posiadaczy wiedzy, ograniczona zdolność przyswajania wiedzy, przekonanie, że wiedza przypisana jest do określonych grup, stanowisk, nietolerowanie błędów, brak wsparcia, niska empatia dla różnic kulturowych, niechęć do obcych, koncentracja na problemach endogenicznych.

Podsumowanie

Globalizacja, ucyfrowienie, przyspieszenie świata, unifikacja wzorców, dominacja wiedzy wszystko to powoduje, iż gospodarka oparta na wiedzy staje się faktem. Tworzenie organizacji, w której kluczową kompetencją i przewagą konkurencyjną jest wiedza, staje się koniecznością. Implementacja koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji determinowana jest przez czynniki kulturowe. Współczesny menedżer wdrażając nowe rozwiązania organizacyjne, metodyczne, musi mieć świadomość wpływu miękkich uwarunkowań zarządzania. Liczne badania naukowe, prowadzone zarówno w Polsce, jak i na świecie dowodzą, iż wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą w oderwaniu od organizacyjnych systemów wartości i norm musi zakończyć się porażką.

Literatura

1. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
2. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa, 2005.
3. Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Toruń, 2007.
4. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, w: <http://www.e-mentor.edu.pl>
5. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
6. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa, 2007.
7. Kuc B.R., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa, 2009.
8. Purgał-Popiela J., *Zarządzanie wiedzą w zmieniającej się gospodarce*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Karkowie, nr 719/2006.
9. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2004.
10. Siemiński M., *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, TNOiK, Toruń 2008.
11. *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, wyd. polskie: Ministerstwo Gospodarki – Departament Strategii Gospodarczej, 2000.

CULTURAL KNOWLEDGE MANAGEMENT CONDITIONS IN ORGANIZATION

Summary

The article presents the concept of knowledge management in organizations and identifies the cultural conditions of the process. The role of a conscious approach to organizational value systems, risks and cultural paradoxes for the success of the knowledge organization were also defined.

Translated by Marek Siemiński