

Dorota CHMIELEWSKA-MUCIEK
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin
Wydział Ekonomiczny
Zakład Organizacji i Zarządzania

KULTURA ORGANIZACYJNA ZORIENTOWANA NA WIEDZĘ

Streszczenie. Artykuł porusza tematykę związku, jaki istnieje między kulturą organizacyjną a procesem zarządzania wiedzą. Kultura organizacyjna rozważana jest jako istotne uwarunkowanie możliwości i skuteczności wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą. Podjęty problem badawczy opiera się na opisie wpływu wybranych wartości kulturowych na poszczególne etapy zarządzania wiedzą. Relacje te zostały głównie ograniczone do wskazania wartości kulturowych, które tworzą sprzyjające dla zarządzania wiedzą środowisko kulturowe. Wybór analizowanych wartości został dokonany w oparciu o fachową literaturę. Z jej przeglądu wynika, że szczególną rolę odgrywają: mały dystans władzy, nastawienie na ludzi, wysoka tolerancja niepewności, proinnowacyjność, otwartość na kontakty z otoczeniem, status oparty na osiągnięciu.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, wartości kulturowe sprzyjające zarządzaniu wiedzą, proces zarządzania wiedzą

KNOWLEDGE-ORIENTED ORGANIZATIONAL CULTURE

Summary. The article presents the relationship between organisational culture and a knowledge management process. Organisational culture is regarded as a crucial condition for opportunities and efficient implementation of the concept of knowledge management. The analysed issue uses the description of the influence of selected cultural values on each stage of a knowledge management process. The relationships refer mainly to such cultural values that form a cultural environment supporting a knowledge management process.

Keywords: organisational culture, cultural values supporting a knowledge management process, a knowledge management process

1. Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w coraz bardziej złożonym otoczeniu rynkowym. Globalizacja, rozwój nowoczesnej technologii, łączność sieciowa wszystkiego i wszystkich, rosnąca konkurencja zmieniają kierunek interpretowania uwarunkowań funkcjonowania i sukcesu przedsiębiorstwa. Działania adaptacyjne podejmowane przez organizacje przejawiają się w innowacyjności, uelastycznianiu systemów zarządzania, zarządzaniu informacjami oraz rozwijaniu i wykorzystywaniu wewnętrznych zasobów opartych na wiedzy. Wiedza organizacji może być ważnym zasobem wspomagającym jej rozwój i konkurowanie, jednak problemem jest to, jak nią zarządzać.

Zarządzanie wiedzą jest definiowane jako „efektywny proces uczenia się, związany z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy, wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawności organizacji”¹. Koncepcja zarządzania wiedzą opiera się więc na założeniu, że zwiększanie zasobów wiedzy użytecznej przekłada się na poprawę efektywności funkcjonowania organizacji. Oczekiwany, w wyniku realizowanego procesu zarządzania wiedzą, wzrost kapitału intelektualnego organizacji ułatwia bowiem twórcze i sprawne myślenie i działanie oraz wywołuje wzrost efektów pracy poszczególnych członków organizacji, a tym samym całej organizacji. Wiedza członków organizacji stanowi zatem podstawową wartość tej koncepcji. W związku z tym konieczne jest ciągle jej rozwijanie, co praktycznie oznacza uczenie i doskonalenie się członków organizacji. Ideą koncepcji zarządzania wiedzą jest zatem wykreowanie efektywnego procesu organizacyjnego uczenia się.

W świetle przytoczonej definicji, uwarunkowania procesu zarządzania wiedzą mają charakter uwarunkowań technicznych i kulturowych. Techniczne uwarunkowania zarządzania wiedzą mają optymalizować przepływ wiedzy między pracownikami dzięki zastosowaniu technologii informatycznej. T. Davenport i L. Prusak, podkreślając jej istotne znaczenie, przestrzegają jednocześnie przed sprowadzeniem koncepcji zarządzania wiedzą tylko do bazy danych, sieci i programów komputerowych, gdyż wtedy „projekt zarządzania wiedzą staje się projektem informatycznym”². Zastosowana technologia informatyczna wspomaga porządkowanie zbiorów wiedzy, ułatwia ich archiwizowanie, a także dokonywanie na nich operacji.

Jednak, a często przede wszystkim, przepływ wiedzy między pracownikami odbywa się także poza systemami informatycznymi i „opiera się na innych formach kodyfikacji i ekspresji wiedzy, tj. na mitach, rytuałach i innych artefaktach kulturowych, wyrażających

¹ Jashapara A.: Zarządzanie wiedzą. PWE, Warszawa 2006, s. 28.

² Davenport T.H., Prusak L.: Working Knowledge. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1998, p. 72.

wartości, przekonania i normy organizacyjne”.³ Oznacza to, że charakteryzująca organizację kultura niesie w sobie treści oddziałujące na możliwość realizacji zarządzania wiedzą.

2. Istota kultury organizacyjnej

„Znaczenie pojęcia kultury organizacyjnej wciąż jest przedmiotem sporów i kontrowersji. Jest to poniekąd zrozumiałe zważywszy z jednej strony wieloznaczność pojęcia kultury, a z drugiej – zróżnicowanie oczekiwań, co do możliwości wyjaśniania w kategoriach analizy kulturowej rozmaitych zjawisk organizacyjnych”⁴. Kultura organizacji jest określana jako ”system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych”⁵. Kulturę organizacyjną opisano też, jako „jako wyuczony produkt grupowego doświadczenia opartego na wartościach oraz normach i wynikających z nich wzorach kulturowych”⁶. Inna definicja mówi, że kultura organizacyjna to ”wzór podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w czasie rozwiązywania jej problemów z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją i które okazały się na tyle dobre, że zostały uznane za obowiązujące i wskazane nowym członkom organizacji jako właściwy sposób postrzegania, odczuwania i myślenia o jej problemach”⁷. W kolejnej definicji kultura organizacyjna jest ujęta jako „sieć znaczeń utkanych przez człowieka, dlatego analiza kultury nie jest nauką eksperymentalną poszukującą praw, ale interpretatywną, poszukującą znaczenia. Jest wyjaśnieniem tworzącym społeczne ekspresje”⁸.

W świetle zaprezentowanych definicji można stwierdzić, że kultura organizacyjna jest wytworem wyuczonych procesów społecznych, wspólnych organizacji i jej członkom, powstałych na bazie zbliżonego postrzegania rzeczywistości. Zapewnia wszystkim jeden system interpretacji, tworzy porządek społeczny, gwarantuje ciągłość. Buduje to grupową tożsamość, zaangażowanie i więzi między pracownikami różnych pokoleń. Kultura obejmuje i kształtuje cały system organizacyjny.

³ McElroy M.W.: *The New Knowledge Management. Complexity, Learning and Sustainable Innovation*. Butterworth Heinemann, 2003, p. 71.

⁴ Sikorski C.: *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2002, s. 2.

⁵ *Ibidem*, s. 4.

⁶ Sułkowski Ł.: *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń-Łódź 2002, s. 53.

⁷ Schein E.H.: *Organizational culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco 1992, p. 14.

⁸ Geertz C.: *The Interpretation of Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, New York 1982, [w:] Sułkowski Ł.: *Czy możliwe jest kształtowanie kultury organizacyjnej? Organizacja i Kierowanie* 2001, nr 4, s. 101.

Z powyższych definicji wynika także zróżnicowanie poziomów przejawiania się kultury organizacyjnej. Kulturę wyrażają założenia, wartości, normy, postawy, zachowania oraz artefakty. Założenia, wartości, normy stanowią podstawę tworzenia się postaw pracowników, którym wyraz dają w swoich zachowaniach w kontaktach z innymi. Reguluje więc ona stosunki między pracownikami, określając sposoby wzajemnego odnoszenia się pracowników do siebie, formy współpracy, rywalizacji, komunikowania się oraz relacje z przełożonymi. Kultura organizacyjna nakreśla też postawy pracowników wobec ich własnej pracy oraz relacje z otoczeniem. Stanowi ona obowiązujący w organizacji niepisany kodeks.

Szczególny poziom przejawiania się kultury organizacji stanowią wartości kulturowe. „Wartość jest to implicite lub explicite przyjmowana, charakterystyczna dla osobnika lub grupy koncepcja odnosząca się do tego, co godne pożądaniami, która wywiera wpływ na wybór spośród możliwych sposobów, środków i celów działania”⁹. Są to więc składniki dostrzegalne dla pracowników i badaczy, podatne opisowi, sterujące zachowaniami ludzi w organizacji, zasadniczo wpływające w procesie socjalizacji pracowników na założenia kulturowe i zewnętrzne przejawy – artefakty. Z powodu szczególnej kulturotwórczej roli wartości wielu autorów skłonnych jest traktować ten składnik jako istotę kultury organizacji. Wydaje się uzasadnione, że kultura organizacji może być właśnie nakreślona przez wartości kulturowe i być definiowana jako podzielany przez pracowników organizacji system wartości kulturowych.

Z definicji C. Sikorskiego wynika kolejna właściwość kultury organizacyjnej – jej powiązanie w rezultatach działalności przedsiębiorstwa. Oznacza to, że charakteryzująca organizację kultura niesie w sobie treści oddziałujące na możliwość realizacji celów i wpływ ten może być wzmacniający bądź hamujący. W związku z tym ważne jest określenie wzorów kulturowych pracowników wpływających na realizowane cele, diagnozowanie kultury organizacyjnej, aby ocenić, w jakim stopniu charakteryzujące ją elementy pozytywnie oddziałują na wykonywane zadania, a także znaczące jest kształtowanie kultury w pożądanym kierunku, bądź jej utrwalanie. Te działania na kulturze organizacyjnej dotyczą także powiązania rezultatów działania przedsiębiorstwa z koncepcją zarządzania wiedzą.

3. Wartości kulturowe a etapy procesu zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą, w dobie gospodarki opartej na wiedzy, stanowi zasadnicze narzędzie dynamizujące procesy z jej udziałem w organizacji. Proces zarządzania wiedzą składa się z kilku etapów, które tworzą swoisty cykl zadań operacyjnych dokonywanych na zasobie

⁹ Kluckhohn C.: Value and Value-Orientations In the Theory of Action, [w:] Pearson T., Schills E. (eds.): Toward a General Theory of Action. Harvard University Press, Cambridge 1951, p. 395.

wiedzy organizacji. Etapy te polegają na lokalizowaniu, pozyskiwaniu, kreowaniu, transferze, wykorzystywaniu i zachowywaniu wiedzy.

Wszystkie te procesy są w mniejszym bądź większym stopniu uwarunkowane kulturą organizacyjną. Wartości kulturowe odgrywają różnorodną rolę na poszczególnych ich etapach. Mogą pomagać w ich intensyfikowaniu lub stanowić barierę w odniesieniu do zarządzania wiedzą.

Proces zarządzania wiedzą rozpoczyna *lokalizowanie* źródeł wiedzy niezbędnych dla funkcjonowania organizacji. Czynności związane z lokalizowaniem wiedzy mają doprowadzić do przejrzystości podmiotowych i przedmiotowych, wewnętrznych i zewnętrznych jej źródeł oraz umożliwić pracownikom ich znalezienie.

W odniesieniu do procesu lokalizowania źródeł wiedzy system wartości kulturowych służy jako kryterium dokonania ich wyboru. Nie ulega wątpliwości, że nadanie odpowiedniej rangi wszystkim możliwym źródłom wiedzy przekłada się na efektywność całego procesu zarządzania wiedzą. Stąd istotne jest kształtowanie w danym środowisku społecznym takich wartości kulturowych, które w małym stopniu będą ograniczały liczbę i różnorodność źródeł wiedzy. Dotyczy to np. małego dystansu władzy, który nie ogranicza źródeł wiedzy do pochodzących od kierownictwa wyższego szczebla. Przy społecznym akceptowaniu równości między pracownikami wiedza posiadana przez pracowników znajdujących się na niższych szczeblach w hierarchii organizacyjnej jest potencjalnym źródłem merytorycznej wiedzy.

Kolejną wartością kulturową pozytywnie oddziałującą na lokalizowanie wiedzy jest otwartość na kontakty z otoczeniem. Ukierunkowanie uwagi organizacji na jej otoczenie skutkuje na tym etapie rozszerzeniem źródeł wiedzy o informacje od klientów, dostawców, firm współpracujących, a także o materiały z sympozjów, wystaw, targów. Lokalizowanie wiedzy zewnętrznej sprowadzające się do opisu i analizy otoczenia pod kątem wiedzy, jaką z niego czerpie organizacja, niezaprzeczalnie wspomagają uważną obserwację i czujne reagowanie na zachodzące zmiany, jak również zainteresowanie i pozytywny stosunek do podmiotów zewnętrznych będące cechą otwartości na otoczenie.

Dla lokalizowania wiedzy istotna jest także wartość, blisko powiązana z otwartością na otoczenie, jaką jest wysoka tolerancja niepewności. Ludzie w takiej kulturze tolerują niejednoznaczność sytuacji, z jakimi mają do czynienia, co powinno skłaniać ich do wykorzystywania różnych źródeł wiedzy.

Pozytywna ocena dla poszukiwania i wykorzystywania nowych, skuteczniejszych sposobów osiągania zadań jest kolejną wartością ułatwiającą lokalizowanie wiedzy. Proinnovazione w naturalny sposób potrzebuje i poszukuje różnych źródeł dla nowych idei, możliwości czy wartości.

Taką samą interpretację wpływu na lokalizowanie wiedzy ma kolejna wartość kulturowa, jaką jest różnorodność działań. Społeczna akceptacja dla różnych sposobów realizacji zadań przez pracowników nie ogranicza źródeł wiedzy do opisanych w procedurach, regulaminach.

Pozyskiwanie wiedzy, kolejny etap procesu zarządzania wiedzą, jest naturalną konsekwencją lokalizowania źródeł wiedzy i obejmuje jego eksplorowanie. „Nabywanie wiedzy łączy się z poszukiwaniem, uznawaniem i asymilowaniem potencjalnie wartościowej wiedzy z zewnątrz organizacji”¹⁰ oraz z wewnętrznych źródeł. Działania pozyskiwania wiedzy mają wyposażyć pracownika w odpowiednią jakość i ilość informacji, potrzebną mu do rozwiązywania problemów.

„To gdzie pracownicy będą szukać wiedzy, bądź ekspertów tę wiedzę posiadających, uzależnione jest od postaw wobec autorytetu organizacyjnego i informacyjnego, warunkujących ocenę wartości poszczególnych źródeł”¹¹. Wartości kulturowe, zidentyfikowane na etapie lokalizowania wiedzy jako wzmacniające go, niosą w sobie akceptację społeczną dla możliwości pozyskiwania wiedzy z różnych źródeł. Stąd przepływ wyselekcjonowanej wiedzy z otoczenia organizacji do jej wnętrza i z wewnętrznych źródeł będą wspierać te same wartości kulturowe, tj. mały dystans władzy, różnorodność działań, proinnowacyjność, otwartość na kontakty z otoczeniem oraz wysoka tolerancja niepewności.

Kreowanie wiedzy jest procesem uzupełniającym w stosunku do pozyskiwania wiedzy, gdyż prowadzi do rozwijania wiedzy już posiadanej. Proces ten polega na „opracowywaniu nowej wiedzy, albo zastępowaniu istniejącej wiedzy nową treścią”.¹² „Obejmuje on zdobywanie umiejętności, projektowanie nowych produktów, promowanie innowacji oraz usprawnianie procesów”.¹³ Poczynania związane z rozwojem wiedzy wspierają rozwój wiedzy zarówno indywidualnej, jak i grupowej.

Wartości sprzyjające temu etapowi powinny preferować aktywność intelektualną, zmienność, sukces, rozwój pracowniczy. Proinnowacyjność, odzwierciedlająca pozytywną społecznie aprobatę dla poszukiwania i wprowadzania nowych możliwości i rozwiązań w organizacji i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, jest fundamentalnym uwarunkowaniem tego procesu.

Kreatywność, twórcza postawa, poszukiwanie własnych oryginalnych rozwiązań problemów, będące cechą proinnowacyjności, są jednocześnie wpisane w kolejną wartość kulturową, jaką jest różnorodność działań. Naturalną konsekwencją postulowania różnorodności sposobów realizacji zadań jest kreowanie nowej wiedzy w tym zakresie.

¹⁰ Huber G.P.: Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science* 1999, No. 2(1), p. 91.

¹¹ Glińska-Noweś A.: Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Dom Organizatora i TNOiK, Toruń 2007, s.157-158.

¹² Nonaka I.: A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science* 1994, No. 5, p. 18.

¹³ Probst G., Raub S., Romhardt K.: Zarządzanie wiedzą w organizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 43.

Kreowaniu wiedzy sprzyja także postawa dążenia do rozwoju, chęć podnoszenia kwalifikacji przez pracowników. Wartością stymulującą ambicje osobistego rozwoju przez pracownika jest proinnowacyjność, a także nastawienie na ludzi. Treści tej wartości akcentują rolę ludzi w organizacji i związków społecznych, między nimi poczucie ich bezpieczeństwa oraz orientację na uczenie się i ich rozwój.

Wzmacniający wpływ na rozwijanie wiedzy ma także potrzeba osiągnięć, która jest treścią proinnowacyjności, a także statusu oceny pracowników. Powszechne w organizacji zarządzającej wiedzą przekonanie, że pozycja pracownika zależy od jego zasług i kompetencji w tym obszarze, powinno zainicjować jej rozwój.

Dla kreowania wiedzy istotna jest także cecha kultury, jaką jest wysoka tolerancja niepewności. „Społeczności charakteryzujące się silnym unikaniem niepewności utrzymują sztywne zbiory poglądów i zachowań oraz są nietolerancyjne wobec odmiennie zachowujących się osób i nietypowych idei”¹⁴, co hamuje twórczą postawę wśród pracowników. Z kolei wysoka tolerancja niepewności oznacza większą łatwość w radzeniu sobie przez pracowników z wieloznacznościami i tym, co nowe, co powinno sprzyjać tworzeniu nowej, innowacyjnej dla organizacji wiedzy.

Kreowaniu wiedzy sprzyja także preferowany w organizacji oddolny, antycypacyjny sposób dokonywania zmian w organizacji. Zmiana, niezależnie kto o niej decyduje, oznacza nowe rozwiązania w funkcjonowaniu organizacji. W odniesieniu do zarządzania wiedzą istotnego znaczenia nabierają innowacje powstające podczas codziennej praktyki, a nie narzucane odgórnie.

Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, jako kolejny etap procesu zarządzania wiedzą, obejmuje czynności zmierzające do przełożenia wiedzy ukrytej na wiedzę jawną oraz spersonalizowanej na zbiorową. „Proces ten polega na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji i wzajemnej współpracy”¹⁵.

Najprostszą i najefektywniejszą metodą dzielenia się wiedzą jest bezpośrednia rozmowa pracowników. Sprzyja temu niski kontekst komunikacyjny, charakteryzujący się małym dystansem przestrzennym oraz dużą rolą komunikacji werbalnej. W kulturze niskokontekstowej pracownicy zawierają w swoich komunikatach wszystkie niezbędne informacje, a dialog między nimi ma wyjaśnić wszystkie szczegóły.

Swobodną wymianę wiedzy między pracownikami kreuje także mały dystans władzy. Decentralizacja władzy, umiejscowienie źródeł decyzyjnych na niższych szczeblach w organizacji, przepływ informacji oparty na otwartej komunikacji pobudzają wymianę myśli.

¹⁴ Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J.: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania. Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1988, s. 75.

¹⁵ Mikuła B.: Zarządzanie wiedzą w organizacji, [w:] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.): Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy. Difin, Warszawa 2007, s. 137.

Dodatkowo postrzeganie i akceptowanie przez pracowników dzielenia się wiedzą jako osiągnięcia pobudza działania w tym kierunku.

Kolejnym po dzieleniu się i rozpowszechnianiu etapem procesu zarządzania wiedzą jest jej *wykorzystywanie*. „Na tym etapie następuje uekonomicznienie się wiedzy w postaci innowacji, która powinna przynieść rzeczywiste korzyści każdemu przedsiębiorstwu”¹⁶. Jednak „liczne bariery natury psychologicznej i organizacyjnej powstrzymują pracowników przed korzystaniem z nowości. Nie chcą niczego zmieniać, bo czują się wygodnie i bezpiecznie w dotychczasowym układzie”¹⁷. Stąd na tym etapie istotne są wartości kulturowe, które niosą w sobie zmiany i pobudzają potrzebę stosowania nowej wiedzy do „tworzenia wizji i koncepcji działania organizacji, produktów i usług, technologii i jej wykorzystywania, rozwiązywania codziennie pojawiających się problemów”¹⁸.

Wśród wartości wzmacniająco oddziałujących na wykorzystywanie wiedzy jest różnorodność działań i proinnowacyjność. Cecha kultury organizacyjnej, jaką jest różnorodność działań, wywołuje naturalną potrzebę korzystania z nowej wiedzy, aby zastosować ją w praktyce. Nowa wiedza jest także inspiracją i podstawą twórczej postawy i kreatywności, przekładającej się na poszukiwanie nowych rozwiązań, co stanowi cechę proinnowacyjności.

Wzmacniający wpływ na zaakceptowanie nowej wiedzy i korzystanie z niej ma także status oparty na osiągnięciach. Uwzględnianie w ocenach i procedurach awansowania stopnia wykorzystywania przez pracownika wiedzy będzie postrzegany przez nich pobudzająco w tym zakresie.

Zmiany dokonujące się w organizacji dokonywane są w oparciu o wiedzę, w tym nową. Zaakceptowany społecznie oddolny, antycypacyjny sposób dokonywania zmian pobudza szeroką grupę pracowników do korzystania z wiedzy.

Końcowe działania w procesie zarządzania wiedzą związane są z jej *zachowywaniem*. „Pozyskiwana wiedza musi być zachowana, co w przedsiębiorstwie może następować poprzez selekcję, przechowywanie i aktualizowanie danych i ma to na celu zapobieżenie utracie cennych zasobów intelektualnych”¹⁹. W ramach tego etapu tworzy się organizacyjne bazy wiedzy, co umożliwi wielokrotne z niej korzystanie oraz zabezpiecza przed jej utratą. W odniesieniu do tego etapu „w systemie przekonań i wartości organizacyjnych zawarta powinna być akceptacja ocen i samoocen wiedzy posiadanej przez pracowników, a także systematyczności w aktualizowaniu wiedzy pochodzącej z różnych źródeł”²⁰.

¹⁶ Kowalczyk A., Nogalski B.: Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia. Difin, Warszawa 2007, s. 108.

¹⁷ Probst G., Raub S., Romhardt K.: Zarządzanie wiedzą..., s. 211.

¹⁸ Miłkuła B., op. cit., s. 138-139.

¹⁹ Morawki M.: Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 2005, s. 80.

²⁰ Glińska-Noweś A.: Kulturowe uwarunkowania..., s. 173.

Regularność w weryfikowaniu i aktualizowaniu wiedzy jest koniecznością w przypadku takiej wartości, jak różnorodność działań. Realizacja treści tej wartości opiera się na częstym sięganiu do zasobów wiedzy opisującej sposoby działań, ich ocenianiu i weryfikowaniu pod kątem dalszej użyteczności.

Podobną interpretację pozytywnego wpływu na zachowywanie wiedzy można odnieść do proinnowacyjności, która bazuje na systematycznej ocenie przydatności zarchiwizowanej wiedzy pod kątem jej przydatności dla poszukiwania i wykorzystywania nowych możliwości.

Kolejną wartością mającą wzmacniający wpływ na ten etap jest zmiana o oddolnym, antycypacyjnym charakterze. Zmiany dokonywane przez pracowników w organizacji są przez nich zapisywane w różnej formie, w konsekwencji czego wzrasta liczba osób tworzących organizacyjne bazy wiedzy.

Zakończenie

Kultura organizacyjna stanowi istotne uwarunkowanie procesu zarządzania wiedzą, determinuje jego przebieg i skuteczność, na co wskazują liczne badania. „Kultura organizacyjna jest nie tylko odzwierciedleniem wiedzy organizacji, ale procesem tworzenia – kreowania wiedzy organizacyjnej”.²¹ Od podzielanych w organizacji wartości kulturowych zależy sprawność działań podejmowanych w ramach zarządzania wiedzą. W krótkim okresie czasu kultura organizacyjna jest wielkością stałą, co powoduje konieczność dostosowywania zadań z zakresu zarządzania wiedzą do charakteryzujących aktualnie organizację i jej członków wartości kulturowych. Z kolei długi okres umożliwia kształtowanie kultury organizacyjnej w pożądanym kierunku. W odniesieniu do zarządzania wiedzą oznacza to planowe modyfikowanie i wprowadzanie wartości kulturowych sprzyjających tej koncepcji.

Wartości kulturowych wzmacniająco oddziałujących na proces zarządzania wiedzą można wskazać wiele. W artykule zaproponowane są niektóre z nich. Ich wybór odzwierciedlić miał opisywane w literaturze cechy kultury sprzyjającej zarządzaniu wiedzą, takie jak: decentralizacja, elastyczność, kreatywność, swobodny przepływ informacji, nacisk na uczenie się, płynność ról i zakresu obowiązków, czy otwartość na różnorodność.

Naturalnie można wskazać jeszcze inne wartości kulturowe niosące w sobie treści oddziałujące pozytywnie na wdrażanie koncepcji zarządzania wiedzą. A. Sitko-Lutek wymienia wśród nich orientację na ludzi, uniwersalizm, zmienną naturę ludzką, orientację na

²¹ Stachowicz J., Machlik J.: Dylematy procesu koniecznych zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. Przypadek transformacji przedsiębiorstw przemysłów tradycyjnych. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2008, nr 6, s. 61.

długi okres.²² Z kolei Ch. Evans na podstawie własnych badań doszła do wniosku, że „organizacje dbające o wiedzę opierają się na następującym zestawie wartości: otwartość, zaufanie i uczciwość, akceptacja porażek, szacunek dla wkładu wnoszonego przez poszczególnych pracowników, szczodrość i wzajemne wsparcie, współpraca”.²³ Opierając się na badaniach A. Glińskiej-Noweś, można do nich dodać: wewnętrzność, syntezę, całościowość.²⁴

Charakteryzujące organizację wartości kulturowe mogą również mieć neutralny charakter w odniesieniu do procesu zarządzania wiedzą. Są to takie wartości kulturowe, jak: orientacja na zadania, indywidualizm, męskość-kobiecość, dopuszczalność do okazywania emocji, koncentracja na sprawach wewnętrznych czy jednolitość działań.

Wpływ wartości kulturowych na skuteczność wdrażania procesu zarządzania wiedzą może być także hamujący. Gdy organizację charakteryzują takie wartości, jak: status oparty na nadaniu, wysoki kontekst komunikacyjny, pasywna natura ludzkich działań, niska tolerancja niepewności, wysoki dystans władzy, konserwatyzm, to tworzą one niesprzyjające dla procesu zarządzania wiedzą środowisko kulturowe.

W związku z tym warto diagnozować kulturę organizacyjną, by jej znajomość i możliwość kształtowania skuteczniej wykorzystać dla zarządzania wiedzą.

Bibliografia

1. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J.: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*. Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1988.
2. Davenport T.H., Prusak L.: *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1998.
3. Evans Ch.: *Zarządzanie wiedzą*. PWE, Warszawa 2005.
4. Geertz C.: *The Interpretation of Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, New York 1982, [w:] Sułkowski Ł.: *Czy możliwe jest kształtowanie kultury organizacyjnej?* *Organizacja i Kierowanie* 2001, nr 4.
5. Glińska-Noweś A.: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Dom Organizatora i TNOiK, Toruń 2007.

²² Sitko-Lutek A.: *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004, s. 217.

²³ Evans Ch.: *Zarządzanie wiedzą*. PWE, Warszawa 2005, s. 58-59.

²⁴ Glińska-Noweś A.: *Kulturowe uwarunkowania...*, s. 154-161.

6. Huber G.P.: Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science* 1999, No. 2(1).
7. Jashapara A.: Zarządzanie wiedzą. PWE, Warszawa 2006.
8. Kluckhohn C.: Value and Value-Oriented In the Theory of Action, [w:] Pearson T., Schills E. (eds.): *Toward a General Theory of Action*. Harvard University Press, Cambridge 1951.
9. Kowalczyk A., Nogalski B.: Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia. Difin, Warszawa 2007.
10. McElroy M.W.: *The New Knowledge Management. Complexity, Learning and Sustainable Innovation*. Butterworth Heineman, 2003.
11. Mikuła B.: Zarządzanie wiedzą w organizacji, [w:] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.): *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Difin, Warszawa 2007.
12. Morawki M.: Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie, [w:] Perechuda K. (red.): *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. PWN, Warszawa 2005.
13. Nonaka I.: A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science* 1994, No. 5.
14. Probst G., Raub S., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
15. Schrein E.H.: *Organizational culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco 1992.
16. Sikorski C.: *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2002.
17. Sitko-Lutek A.: *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.
18. Stachowicz J., Machlik J.: Dylematy procesu koniecznych zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. Przypadek transformacji przedsiębiorstw przemysłów tradycyjnych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2008, nr 6.
19. Sułkowski Ł.: *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń-Łódź 2002.

Recenzenci: prof. dr hab. inż. Jan Stachowicz
dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek, prof. UMCS