

Jan Wołoszyn

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa SGGW w Warszawie

Relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a wiedzą

Wstęp

W wielu publikacjach dotyczących zarządzania podkreśla się, iż wiedza staje się kluczowym zasobem współczesnych organizacji, a zarządzanie nią kluczową umiejętnością, i to nie tylko kadry kierowniczej, lecz również większości pracowników mających bezpośredni kontakt z innymi ludźmi. Na szczególnie podkreślenie zasługuje zwłaszcza rola wiedzy w kształtowaniu wewnętrznych procesów w organizacji, procesów związanych z projektowaniem i wytwarzaniem produktów, jak też świadczeniem usług. Ta wiedza jest na ogół skupiona w planach, procedurach, metodach działania i procesach ekonomicznych, a zarządzanie nią jest determinowane różnymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Jednym z nich jest kultura organizacyjna. Poznanie i ewentualne przekształcanie kultury danej organizacji może przyczynić się do skuteczniejszego pozyskiwania, przekazywania, a zwłaszcza wykorzystania wiedzy.

Szersze zainteresowanie kulturą organizacyjną, zwłaszcza ze strony badaczy i specjalistów od zarządzania organizacją, nastąpiło w latach 80. XX wieku. Wytworzyła się nawet moda na zarządzanie kulturą organizacyjną. Wiązało się to z przeświadczeniem, że kultura organizacyjna jest nowym kluczem do poprawy efektywności działania i tożsamości przedsiębiorstw, do poprawy relacji międzyludzkich, jak też zdobycia nowych rynków zbytu na towary lub usługi, czyli do sukcesu. Pojawiło się w tym czasie na rynku wydawniczym wiele publikacji z tego zakresu, a problematyka kultury organizacyjnej została włączona do różnych szkoleń dla kadry kierowniczej. Wzrost zainteresowania tą problematyką ze strony praktyki związany jest z niezbyt korzystną sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstw amerykańskich i europejskich. Wiele z nich, pomimo wprowadzenia nowych metod zarządzania, nie potrafiło sprostać ekspansji rynkowej firm japońskich.

Niniejsze opracowanie poświęcone jest poszukiwaniu relacji łączących kulturę organizacyjną z wiedzą w organizacji oraz procesami jej kreowania, przekazywania i wykorzystywania.

Zróżnicowane sposoby postrzegania kultury organizacyjnej

W literaturze z zakresu zarządzania można spotkać wiele definicji terminu „kultura organizacyjna”. Różne sposoby definiowania tego pojęcia związane są z odmiennym rozumieniem konstrukcji niektórych znaczeń używanych w naukach społecznych i ekonomicznych. W literaturze można spotkać trzy odmienne nurty, które dały początek definicjom kultury organizacyjnej. Pierwszy z nich traktuje kulturę jako zmienną niezależną, na którą przedsiębiorstwo jest skazane, i nawiązuje do badań międzykulturowych w zarządzaniu [Kostera 1996, s. 63]. Kultura definiowana jest jako coś, co powstaje poza organizacją, a do organizacji jest tylko wnoszone [Aniszewska 2003]. Kultura jest wtedy elementem pewnego tła, czynnikiem wyjaśniającym i wpływającym na określone elementy procesu zarządzania w danym kraju. Badaczy reprezentujących ten nurt myślenia o kulturze organizacyjnej interesowała głównie możliwość zwiększenia efektywności zarządzania w różnych kontekstach kulturowych [Kostera 1996, s. 63–64]. Taki pogląd reprezentowali między innymi Hofstede, Laurent, Ronen i Sing. W drugim nurcie kulturę uważa się za jeden z elementów przedsiębiorstwa lub za jego zmienną wewnętrzną pośredniczącą pomiędzy innymi elementami, będącą jednocześnie ich spoiwem, a tym samym decydującą o efektach działania [Konecki 2002]. W tym podejściu kulturą są idee, które mają wpływ na zachowania ludzi i całych organizacji oraz rezultaty tych zachowań, na obowiązujące w nich systemy organizacyjne, technologiczne, ekonomiczne, polityczne itp. [Sikorski 2006, s. 3]. Organizacje mogą zaś kulturą manipulować, zarządzać, bądź ją wytwarzać jako produkt uboczny, a tym samym mogą ją wykorzystywać jako swego rodzaju przewagę konkurencyjną [Kostera 1996, s. 64]. Według Czesława Sikorskiego [2006, s. 3], w ten tok widzenia kultury wpisują się między innymi definicje sformułowane przez R. Deshapande’a, R. Parasurmana, E. Scheina, G. Hofstede’a, C. Gertza. Dwóch pierwszych autorów uważa, że: *Kultura organizacyjna polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę między tym, co formalnie obowiązujące, a tym, co się faktycznie dzieje.* Z kolei Edgar Schein kulturę organizacyjną definiuje jako *złożony system, jako: wzór podzielonych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przeto wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów.* Zdaniem Jamesa A.F. Stonera i współpracowników [1998, s. 189–190], tak definiowana kultura to sposób, w jaki organizacja nauczyła się radzić sobie ze swoim otoczeniem, a konkretnie ludzie nauczyli się w określony sposób rozwiązywać bardziej lub mniej złożone problemy.

Przywołany E. Schein wyróżnia trzy poziomy kultury:

- artefakty, do których zalicza: a) język, rytuały, mity i sztukę oraz system przyjętych relacji interpersonalnych, poziomów statusu i pełnionych ról, b) materialne wytwory pracy ludzkiej (artefakty fizyczne), a głównie technologie, wyroby i usługi, jak też architekturę budynków, wystrój wewnętrzny, sposób ubierania się itp., a więc to wszystko, co się widzi, słyszy i czuje w organizacji;
- uznawane wartości, ideologie, reguły, zasady i normy postępowania oraz moralność i etyka;
- podstawowe założenia, to jest przekonania, na ogół nieświadome, przyjmowane bezkrytycznie, wyrażające stosunek do otoczenia, do przesłanek dotyczących natury człowieka, natury prawdy i rzeczywistości, natury czasu i przestrzeni, natury relacji międzyludzkich, relacji między człowiekiem a naturą, określające sposób postępowania w organizacji [Kostera 1996, s. 74].

Jak z powyższego opisu wynika, niektóre wyodrębnione przez Scheina poziomy kultury są łatwe do zaobserwowania w organizacji, inne zaś są mniej lub w ogóle niewidoczne. Są też w różnym stopniu powiązane z poszczególnymi rodzajami wiedzy. W literaturze przedmiotu można więc spotkać się z porównaniem kultury organizacyjnej do „góry lodowej, gdzie poziom pierwszy jest jej czubkiem wystającym ponad wodę, dobrze widocznym, jednak interpretacja na podstawie zaobserwowanych artefaktów całokształtu kultury organizacyjnej wymaga właściwego odczytania treści ich znaczeń. Poziom drugi bywa już tylko częściowo widoczny. Obok norm i wartości zapisanych w misji firmy, w różnych regulaminach, statutach i innych aktach normatywnych, istnieją bowiem nigdzie nie zapisane reguły postępowania, wyznaczające relacje międzyludzkie, ukierunkowujące sposób postępowania ludzi. Pod powierzchnią znajduje się całkowicie ukryty poziom trzeci wyrażający przede wszystkim nieformalne aspekty życia organizacji. Powiązany jest on z wiedzą cichą ludzi, wyrażając nie tylko ich potencjał poznawczy, lecz również stosunek emocjonalny do różnych zjawisk, pojęć, doświadczeń i przeżyć. Tu zapisane są postawy i uczucia (np. gniew, obawy, strach, rozpacz), a także wartości dotyczące natury ludzkiej, istoty stosunków między ludźmi, a także tego, co organizacja wie i co może wiedzieć [za: Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 189].

Zaprezentowane nurty kultury organizacyjnej nawiązują do paradygmatu funkcjonalistycznego i relacji przyczynowo-skutkowych, a tym samym nie wykraczają poza instrumentalne podejście do organizacji. Nurt trzeci, w odróżnieniu od dwóch podejść poprzednich, oparty jest na paradygmacie niefunkcjonalistycznym. Kultura widziana jest jako rdzenna metafora (*root metaphor*) dla konceptualizacji organizacji [Kostera 1996, s. 64]. Z odrębnego elementu organizacji, o wyraźnie zdefiniowanych atrybutach, staje się tym, czym jest organizacja.

Według zwolenników takiego sposobu definiowania kultury organizacyjnej, nie jest ona układem odrębnych zmiennych, takich jak wierzenia, przekazy, normy i rytuały, którymi można w sposób instrumentalny zarządzać, a więc również w sposób pełny kontrolować. Jest natomiast bytem niezależnym od wpływów czynników zewnętrznych i wewnętrznych, przenikającym działalność organizacji, co oznacza, że organizacja jest samoistnym zjawiskiem kulturowym, jest po prostu kulturą [Morgan 1997, s. 158–160]. W tym podejściu do kultury wszystkie aspekty organizacji, także ekonomiczne i społeczne, mają znaczenie kulturowe, a kultura organizacyjna jest społeczną przestrzenią, zbiorową tożsamością, w której i przez którą człowiek widzi świat, w tym życie wewnętrzne organizacji, jest procesem, zbiorową ramą wyznaczającą zakres różnych działań [Kostera 1996, s. 64]. Jest formą interpretacji, ekspresji i manifestacji ludzkiej świadomości, różnych mitów, znaczeń i symboli [Aniszewska 2003]. W tym sensie, jak twierdzi M. Kostera [1996, s. 64], kultura organizacyjna służy organizowaniu różnych działań i nabywaniu doświadczeń.

W nurcie niefunkcjonalistycznym można dostrzec trzy obszary badawcze kultury organizacyjnej, a mianowicie:

- perspektywę poznawczą, zakładającą, że kultura jest strukturą wiedzy, przedsięwzięciem poznawczym;
- perspektywę symbolistyczną, traktującą społeczeństwa, organizacje i kultury jako system wspólnych symboli i znaczeń;
- perspektywę strukturalną (psychodynamiczną), nawiązującą do podświadomości, traktującą kulturę jako jej wyraz, gdzie powierzchowne jej przejawy, wszelkie działania i praktyki są projekcją głębszych nieświadomych procesów [Kostera 1996, s. 64–65].

Gareth Morgan [1997, s. 205–207] nie wyklucza znaczenia obrazów, języka, symboli, wierzeń, opowieści, uroczystości i innych atrybutów jako ważnych narzędzi, wykorzystywanych w procesie zarządzania. Jego zdaniem, sposób ubierania się i bycia, wystrój różnych wnętrz, zwłaszcza gabinetów dyrektorskich, sposób formułowania myśli, a także elastyczność w kontaktach z innymi ludźmi, czy wręcz umiejętność i spryt wykorzystywania reguł gry interpersonalnej – mają znaczącą siłę i wymowę w różnych sytuacjach interpersonalnych. Mogą bowiem kształtować zachowania pracowników, kształtować wzory kultury i subkultury organizacyjnej, co może pomóc kadrze kierowniczej osiągnąć pożądane cele. Naukowiec ten uważa jednak, iż kształtowanie i przekształcanie kultury organizacyjnej w kierunku narzucania ludziom sztywnych reguł zachowań, a zwłaszcza wartości i sposobu myślenia, jest formą manipulacji, której towarzyszyć mogą opór, niechęć i nieufność ze strony pracowników. Kultura organizacyjna, zamiast wyrażać naturę człowieka, staje się narzędziem manipulacji i kontroli, o zgoła totalitarnym zabarwieniu.

Widzenie kultury organizacyjnej jako bytu odrębnego charakterystyczne jest głównie dla nauk psychospołecznych. W tym nurcie rozważań nad istotą organizacji i jej sprawnością funkcjonowania kultura opisywana jest najczęściej w sposób niewartościujący. Nie można więc mówić o kulturze dobrej lub złej, wysokiej lub niskiej. Można jedynie powiedzieć, że jest ona w danej organizacji mniej lub bardziej widoczna [Sikorski 2006, s. 4]. Na podsumowanie powyższych rozważań można przytoczyć pogląd L. Zbiegień-Maciąga [2000, s. 13], iż większość badaczy zajmujących się kulturą organizacyjną, mimo różnic w jej rozumieniu, osiąga kompromis w następujących stwierdzeniach:

- kultura w każdej organizacji istnieje;
- każda kultura organizacyjna jest niepowtarzalna, unikatowa, jedyna, wyjątkowa;
- kultura może być budulcem pożądanych zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego.

Według Cz. Sikorskiego, w teorii i praktyce zarządzania organizacją dominiuje podejście do kultury organizacyjnej jako do odrębnego bytu, który podlega wartościowaniu. Wymienia się więc kulturę wysoką lub niską, dobrą lub złą, w zależności od jej wpływu na organizację, na realizację jej celów. W tym znaczeniu kultura organizacyjna „(...) to system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych” [Sikorski 2006, s. 4].

Na kształt kultury organizacyjnej ma wpływ wiele czynników. W literaturze można spotkać różne wymiary różnic kulturowych, odnoszących się do stopnia nasilenia określonych cech, silnie oddziaływających na kształt kultury danej organizacji. Cechy te, umieszczone na kontinuum od jednej do drugiej skrajności, wyrażają nasilenie określonych wzorów kulturowych. Do najbardziej znanych systemów wymiarów kulturowych zalicza się systemy odniesienia: 1) *F. Kluckholna i F.L. Strdtbeka*, 2) *G. Hofstede'a*, 3) *Ch. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa*. Autorzy pierwszego systemu wymieniają pięć wymiarów kulturowych, wyodrębnionych ze względu na: stosunek do natury, orientację w czasie, naturę ludzką, stosunek do działania, lokalizację odpowiedzialności i przestrzeń społeczną. Z kolei G. Hofstede wyodrębnił następujące zbiory wymiarów kulturowych: duży dystans władzy – mały dystans władzy; indywidualizm – kolektywizm; męskość – kobiecość; niski stopień unikania niepewności – wysoki stopień unikania niepewności. Ostatni system odniesienia prezentuje następujące wymiary kulturowe: uniwersalizm – partykularyzm, analiza – synteza, indywidualizm – kolektywizm, wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność, następstwo – synchronizacja, osiągnięcie stanowiska – otrzymywanie stanowiska, równość – hierarchia [za: Sikorski 2006, s. 5–6].

Powyższe cechy mają istotny wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej każdego przedsiębiorstwa, na jej postać, która wyróżnia ją spośród kultur organizacyjnych innych firm. Cz. Sikorski [2006, s. 167–168] wymienia w jednej ze swych prac cztery typy kulturowe, są to: kultura dominacji, kultura rywalizacji, kultura współdziałania i kultura adaptacji. Typy te różnią się znacznie od siebie, stąd kierownik, który chce radykalnie zmienić daną kulturę, musi liczyć się z dużymi trudnościami.

Wiedza jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa

Według wielu autorów, wiedza jest zasobem, bez którego nie może funkcjonować żadne nowoczesne przedsiębiorstwo, żadna nowa gospodarka. Wiedza bowiem pomaga uzyskać przedsiębiorstwom trwałą przewagę konkurencyjną, funkcjonować na rynku i rozwijać się. Ponadto wiedza jest zasobem, który w porównaniu do innych, zwłaszcza tych materialnych, w wyniku użytkowania nie ulega zużyciu, lecz rozrasta się. Jak podkreślają T.H. Devenport i L. Prusak, „Z pomysłów – rodzą się kolejne pomysły, a dzieląc się wiedzą nie tracimy jej, wzbogacamy natomiast innych” [1998, s. 17].

T.H. Devenport i L. Prusak [1998, s. 5, 47] definiują wiedzę, jako „(...) płynną kompozycję ukierunkowanego doświadczenia, wartości, użytecznych informacji i fachowego spojrzenia, stwarzającą podstawy do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji”. Według nich, aby powstała wiedza, potrzebne są dane, które przetworzone (umieszczone w odpowiednim kontekście) przybierają postać informacji, te z kolei obrobione w umyśle człowieka stają się wiedzą, będącą połączeniem odpowiednio dobranych informacji, doświadczeń i ocen wartości oraz analitycznego wglądu w dane zagadnienie. Wytworzona w ten sposób wiedza bywa zapisywana zarówno w oficjalnych dokumentach i bazach danych, jak też w zwyczajach, normach i procedurach, a przy jej kreowaniu istotną rolę odgrywają doświadczenia człowieka i uznawane przez niego wartości oraz zgromadzona wcześniej wiedza z danego zakresu.

Wiedza w modelach mikroekonomicznych pojawia się w dwóch różnych kontekstach. Pierwszy z nich kładzie nacisk na proces kreowania wiedzy, czyli przekształcania danych w informacje, a informacji w wiedzę, drugi zaś traktuje wiedzę jako składnik aktywów, zaliczając ją zarówno do nakładów (kompetencji), jak również do wyników (innowacji) procesu produkcyjnego [OECD, s. 12]. Ponadto bywa rozpatrywana w kategorii produktu, jak też czynnika sprawczego wielu wewnętrznych procesów w organizacji.

Wraz z powiększaniem się zasobów wiedzy zaistniała potrzeba jej klasyfikacji, a nawet hierarchizacji. W literaturze ekonomicznej można najczęściej spo-

tkać typologię wyodrębniającą cztery rodzaje wiedzy (kategorie, typy): *know-what* (wiedzieć co), *know-why* (wiedzieć dlaczego), *know-how* (wiedzieć jak) i *know-who* (wiedzieć kto).

Biorąc pod uwagę wymiar treściowy wiedzy, dzieli się ją na dostępną i ukrytą. Dostępna, czyli formalna (*explicit knowledge*), to taka, która może być zobrazowana w postaci zestawień liczbowych, procedur, instrukcji, regulaminów, dokumentów, poleceń, norm, i jest zapisana w różnych nośnikach i formach przekazu. Jest więc łatwa do zakomunikowania, udokumentowania, przekonwertowania i transferu [Nanaka, Takeuchi 2000, s. 25].

Z kolei wiedza ukryta, zwana też wiedzą cichą lub milczącą (*tacit knowledge*), która jest najcenniejszym zasobem umysłowym każdej organizacji, to kompozycja intelektualna trudno dostrzegalna i wyrażalna, to doświadczenia i przeżycia człowieka oraz jego intuicja, odczucia, różnego typu emocje, sądy, nastawienia, umiejętności (intelektualne, sensoryczne, manualne) itd. Jest zasobem indywidualnym, trudnym do sformalizowania, tworzonym na zasadzie łączenia zawartości sfery poznawczej, emocjonalnej i psychomotorycznej człowieka z otaczającą go rzeczywistością [tamże, s. 25]. Posiadanie wiedzy cichej zależy w dużej mierze od potencjału intelektualnego, chęci uczenia się i doświadczeń jednostki, natomiast podstawą jej przekazu są kontakty interpersonalne między posiadaczami wiedzy.

Kultura jako podstawowy czynnik warunkujący przepływ wiedzy w organizacji

System przyjętych relacji interpersonalnych, zwyczajów, obyczajów i rytuałów, poziomów statusu i pełnionych ról, system zasad i zachowań, a zwłaszcza utrwalane normy, przekonania i wartości mają decydujący wpływ na proces pozyskiwania, przepływu i wykorzystywania wiedzy w organizacji. Pomiedzy kulturą organizacyjną a przekonaniem ludzi, wyrażającymi ich stosunek do różnych procesów w organizacji i jej otoczeniu, do różnych przesłanek dotyczących natury człowieka i jego stosunku do różnych zjawisk, do uczenia się i dzielenia się wiedzą oraz jej wykorzystywania zachodzi nieustanna interakcja, gdyż z jednej strony kultura oddziałuje na sposób myślenia i działania ludzi, z drugiej strony – ich wiadomości i umiejętności, ich intuicyjne rozumienie, myślenie i postępowanie oraz przyjęte zobowiązania nadają kształt kulturze.

Kultura organizacyjna warunkuje prawidłowy sposób zarządzania wiedzą, zwłaszcza kultura nawiązująca do wartości i norm, zorientowanej na ludzi, wyzwalającej w nich zapał i entuzjazm, kładąca zasadniczy nacisk na kreowanie i dzielenie się wiedzą. Ważne są przy tym takie wartości, jak: otwartość, za-

ufanie, uczciwość, akceptacja porażek, szacunek dla wkładu wnoszonego przez poszczególnych pracowników, szczodrość, wzajemne wsparcie i współpraca [Evans 2005, s. 58–59].

Z tych wymienionych wartości, bez których nie może odbywać się proces zarządzania wiedzą, a zwłaszcza jej tworzenia, ważną rolę pełni kreatywność rozumiana jako dochodzenie do trafnych nowatorskich pomysłów indywidualnych i zbiorowych, gdzie, obok kompetencji pracowników, ich osobowości i motywacji do pracy [tamże, s. 61] priorytetową rolę pełnią takie elementy kultury organizacyjnej, jak: partycypacja decyzyjna, delegowanie uprawnień, skuteczna komunikacja, gotowość do zmian.

Zaufanie to z kolei wartość, która rzutuje na proces przepływu wiedzy. Nie można bowiem przekazywać wiedzy ludziom, którym się nie ufa, ani też przyjmować jej od ludzi, którzy nie są wiarygodni. Według Piotra Sztompki [1998, s. 11], zaufanie pozwala redukować niepewność, jaka towarzyszy działaniom w relacjach z innymi ludźmi, zmniejszyć poczucie ryzyka, umożliwić podjęcie bardziej swobodnej i skutecznej aktywności, w tym w pozyskiwaniu, przetwarzaniu, przepływie i wykorzystaniu wiedzy w organizacji.

W procesie zarządzania wiedzą nie bez znaczenia jest otwartość na innych ludzi, na ich potrzeby, oczekiwania i problemy, otwartość na różnorodność. Dzięki bowiem otwartości zwiększa się swoboda wyrażania myśli, uaktywniają się pracownicy niechętni dzieleniu się wiedzą, zwiększa się przy tym potencjał pracowników i ich użyteczność dla organizacji. Otwarty dialog pozwala ludziom, z jednej strony, przekazywać sobie nawzajem informacje i wiedzę, a z drugiej – pokonywać dzielące ich różnice zakłócające proces uczenia się i dzielenia się wiedzą. W takim dialogu nie wystarczy mówić, trzeba jeszcze aktywnie słuchać, czyli skupić się na wypowiedzi rozmówcy, parafrazować, a zwłaszcza myśleć. Słuchanie aktywne sprzyja procesowi kreowania wiedzy cichej, a następnie wykorzystania jej w różnych procesach planistycznych, organizacyjnych i produkcyjnych oraz dzielenia się nią w sposób bezpośredni i pośredni z innymi.

Dzięki otwartości tworzone są nieformalne sieci współpracy, rozkwitają nieformalne kontakty międzyludzkie, rozwija się szeroki wachlarz zainteresowań. Ponadto, otwartość sprzyja diagnozie i samodiagnozie braków w zasobach wiedzy, a tym samym uświadamia potrzebę doksztalcania się oraz wzbogacania wiedzy i doświadczeń o zupełnie nowe elementy. Ludzie otwarci stają się przy tym bardziej wiarygodni, a to może skutkować wzrostem ich autorytetu w organizacji [Evans 2005, s. 60–61].

Dzieleniu się wiedzą ułatwiają także relacje interpersonalne ukierunkowane na współpracę, gdy przedstawiciele różnych podkultur odnajdują wspólny cel i zgodnie dążą do jego realizacji, oraz współdziałanie, zakładające konieczność uwzględniania we własnym działaniu potrzeb innych grup społecznych lub in-

nych jednostek i liczenia się z ich interesem [Sikorski 2006, s. 111]. Kultura promująca te wartości jest wyraźnie zorientowana na ludzi, to znaczy duże znaczenie przywiązuje do prawidłowych relacji interpersonalnych, relacji opartych na zaufaniu, aktywności, wrażliwości i empatii oraz do obrony własnych praw, bez naruszania praw innych ludzi. Kultura ta przywiązuje dużą wagę do otwartości i swobody w prezentowaniu własnych poglądów, wyzwalaniu entuzjazmu do pracy, kreatywności i innowacyjności oraz świadomości wspólnych celów, których realizacja wymaga nowej wiedzy.

Na pozyskiwanie i dzielenie się wiedzą ma szczególnie pozytywny wpływ zespołowe wykonywanie prac, zwłaszcza gdy organizacja czynnie zachęca do wznawiania takich wartości, jak: etos wspólnego podejmowania działań, wspólnie podejmowanych pomysłów, wspólnie rozwiązywanych problemów w atmosferze zaufania oraz swobodnej i otwartej komunikacji [Morgan 1997, s. 141]. Silne zaangażowanie w pracę zespołową wymaga pomagania, a nie przeszkadzania sobie nawzajem, wymaga współdziałania na drodze do wspólnego celu. Nie można bowiem ze sobą efektywnie pracować, nie przekazując sobie informacji, nie dzieląc się ze sobą wiedzą. Ponadto, wspólne wykonanie zadań wiąże się z powstawaniem nowej wiedzy, która może być magazynowana, konwertowana lub wykorzystywana przy pracach zespołowych i indywidualnych. Rodzą się przy tym nowe doświadczenia, część wiedzy ukrytej w umysłach członków zespołu staje się wiedzą jawną, którą można już kodyfikować i w prosty sposób przekazywać.

Zarządzając wiedzą należy wziąć jednak pod uwagę fakt, że ludzie nie zawsze chcą się nią dzielić, i to zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak też z jego otoczeniem. Do dzielenia się wiedzą pracowników nie można zmusić, można jedynie, poprzez odpowiednią atmosferę i system zachęt, stworzyć warunki, by zaczęli kreatywnie myśleć oraz odpłatnie lub nieodpłatnie przekazywać wiedzę [OECD 2000, s. 18]. W organizacjach mamy więc do czynienia ze zjawiskiem społecznym zwanym „lepkością wiedzy”. Zjawisko to polega na tym, że wiedza będąca w posiadaniu danej osoby nie jest przekazywana innej, zgromadzona w jednej komórce organizacyjnej przedsiębiorstwa nie przepływa do pozostałych. Ma to związek z jednej strony z osobowością ludzi, którzy wolą wiedzę mieć dla siebie, a drugiej strony z procesem zarządzania, a zwłaszcza z dystansem władzy.

W organizacji, w której swoboda działania pracowników jest ograniczona, wymiana wiedzy napotyka duże trudności. Według Bolle De Bala [za: Daniecki 1998, s. 50], destrukcyjny wpływ na wymianę wiedzy mają takie zagadnienia, jak:

- nadzór oparty na pozycji w hierarchii, a nie na kompetencjach;
- brak możliwości negocjacji podwładnych z przełożonymi, między innymi na temat sposobu realizacji przyjętych do realizacji celów;

- brak jasnych, przejrzystych zasad awansu, a zwłaszcza nieuwzględnianie przy awansie stopnia włączania się pracowników w sprawy firmy;
- nieprzydzielanie pracownikom uprawnień decyzyjnych w zakresie standardów produktywności i jakości, czyli brak rzeczywistej partycypacji w zarządzaniu.

Dość istotnym czynnikiem ograniczającym przepływ wiedzy jest kultura zbudowana na zasadach rywalizacji. Trudno bowiem mówić o chęci pracowników do dzielenia się wiedzą w organizacji, w której w relacjach międzyludzkich dominuje konfrontacja, a czasami zastraszanie i walka, zwłaszcza pomiędzy poszczególnymi pracownikami i grupami pracowniczymi, w organizacji, w której ścierają się różne wzory kulturowe, różne indywidualne i zespołowe interesy, potrzeby i oczekiwania, które nie zawsze są zgodne z celami organizacji. Pracownicy lub zespoły, aby uzyskać przewagę nad innymi, chronią swoje zasoby wiedzy, nie dzielą się swoimi doświadczeniami i umiejętnościami.

Do listy czynników ograniczających przepływ wiedzy I. Nanaka i H. Takeuchi [2000, s. 105–110] dodają: brak wizji przedsiębiorstwa, brak widocznych szans i możliwości rozwoju, a zwłaszcza sztywne zasady i rutyna panująca w organizacji. Ponadto, duży dystans władzy powoduje, iż kierownicy nie tylko, że nie dzielą się swoją wiedzą z pracownikami, ale też nie są skłonni przyjąć wiedzę od podwładnych.

Podsumowanie

Działania w organizacji zmierzające do nabywania nowej wiedzy oraz ciągłego jej aktualizowania, weryfikowania i dzielenia się nią determinowane są wieloma czynnikami, z których na plan pierwszy wysuwa się kultura organizacyjna. Organizacje są zróżnicowane pod względem kultury, ale też i w tej samej organizacji, zwłaszcza na początku jej funkcjonowania lub gdy przechodzi głęboką reorganizację, istnieją różne typy kultur. Można też zaobserwować rozczłonkowanie kultury na publiczną, często tylko na pokaz, i wewnętrzną, towarzyszącą wszystkim pracownikom, z którą stykają się również klienci, dostawcy i inni interesanci.

Nie każda kultura w jednakowym stopniu sprzyja uczeniu się i dzieleniu się wiedzą, a zwłaszcza jej wykorzystaniu. Najmniej mobilna jest wiedza cicha, która nie poddaje się łatwo różnym zabiegom kodyfikacji, procesowi niezbędnemu, aby się nią dzielić. Ponadto, wiedza ta nie zawsze jest wykorzystywana w takim zakresie, jakiego by sobie życzyły kierownictwa przedsiębiorstw.

Proces kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej procesowi zarządzania wiedzą wymaga uświadomienia faktu, iż każda organizacja jest inna, że inne są jej cele i zadania. To z kolei wymaga nie tylko diagnozy aktualnego stanu

oraz określenia konsekwencji pewnych artefaktów, postaw, zachowań kulturowych i przekonań, ale również umiejętnego odkrywania i stosowania instrumentów kształtujących kulturę sprzyjającą procesowi indywidualnego oraz zespołowego uczenia się oraz dzielenia się wiedzą i wykorzystywania jej w pracy.

Literatura

- ANISZEWSKA G. (2003): Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”. *Przegląd Organizacji*, nr 10.
- DEVENPORT T.H., PRUSAK L. (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- EVANS CH. (2005): *Zarządzanie wiedzą*. PWE, Warszawa.
- KOSTERA M. (1996): *Postmodernizm*. PWE, Warszawa.
- KONECKI K.(2002): *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*. [w:] Konecki K., Tobera P. (red.): *Szkice z socjologii zarządzania*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- NANAKA I., TAKEUCHI H. (2000): *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Poltext, Warszawa.
- OECD (2000): *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*. Wydawnictwo i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom.
- STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R. (1998): *Kierowanie*. PWE, Warszawa.
- SIKORSKI CZ. (2006): *Kultura organizacyjna*. Wyd. CH. Beck, Warszawa.
- SZTOMPKA P. (1998): *Zaufanie: podstawa relacji społecznych*. Krytyczna teoria organizacji, z. 3. WSPiZ, Warszawa.
- MORGAN G. (1997): *Obrazy organizacji*. PWN, Warszawa.
- ZBIEGIEŃ-MACIĄG L. (2002): *Kultura w organizacji*. Identyfikacja kultur znanych firm. PWN, Warszawa.

Relationships between Organizational Culture and Knowledge

Abstract

The aim of the study is to show relationships and connections between organizational culture and the process of knowledge management. To shed light on the issue, aspects and manifestations of organizational culture were presented. They were presented as key elements of definition, and they were linked with rich set of conceptions reflecting it. The knowledge was presented as a key resource of all the organizations and formulated in the essential and functional dimension. The most important features of organizational culture, which significantly influences the process of knowledge management were separated and analysed.

