

ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI

Justyna LIPIŃSKA

Streszczenie: Zarządzanie wiedzą obejmuje ogół procesów związanych z pozyskiwaniem, lokalizowaniem, tworzeniem, transferem, wykorzystaniem i retencją wiedzy do realizacji celów organizacji. W szczególności, celuje w przekształcanie tej wiedzy w trwałą wartość dla klientów, pracowników i interesariuszy organizacji. Wiedza pracowników zawarta w ich umysłach, która wynika z ich doświadczeń, szkoleń i talentów stanowi bazę, z której tworzą się wartości odczuwane, uznane i realizowane w organizacji. Dostrzeżenie i nauczenie się korzystania z nich stanowi wyzwanie dla uczącej się organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, kultura organizacyjna, wartości.

1. Wstęp

Zarządzanie wiedzą opiera się na założeniu, że wiedza to najcenniejszy zasób jakim dysponują organizacje na całym świecie. Aby jednak móc sprawniej zarządzać tym "kapitałem", poszukuje się sposobów jego lepszego wykorzystywania. W prężnie rozwijających się firmach, przy stale rosnących zasobach posiadanej i wykorzystywanej wiedzy, po której coraz trudniej się poruszać, zarządzanie wiedzą nabiera decydującego znaczenia. Systemy zarządzania wiedzą pozwalają wykorzystywać większy potencjał doświadczenia podczas rozwiązywania problemów, przed którymi każdego dnia staje organizacja. Zarządzanie wiedzą polega na ujęciu doświadczenia organizacji w ramy systemowe w taki sposób, aby było ono łatwo i szybko dostępne dla każdego z pracowników, stosownie do zainteresowań, potrzeb i uprawnień. Wdrażanie zarządzania wiedzą oznacza konieczność prowadzenia działań w trzech kluczowych wymiarach: 1) w wymiarze integracji procesów zarządzania wiedzą z procesami biznesowymi, 2) w wymiarze kulturowym, 3) w wymiarze technologicznym.

2. Kultura organizacyjna

Oddziaływanie kultury na społeczeństwa to zrozumienie czynników, które kształtują jednostki jak i całe narody. Zrozumienie owych czynników to nie tylko uświadomienie sobie szczególnych cech praktyk charakterystycznych dla narodów, ale także lepsze zrozumienie szczególnych cech rozwiązań tam stosowanych. Jedną z cech kultury jest bowiem to, że stwarza ona pewną formę etnocentryzmu. Dostarczając kodeksów działania przyjmowanych jako oczywiste, uznawanych przez członków narodu jako „normalne”, kultura sprawia, że działania niezgodne z tymi kodeksami uważamy za „nienormalne”. Jednak pełna świadomość charakteru kultury prowadzi nas do przekonania, że pod tym względem wszyscy jesteśmy „nienormalni”. Przyjmując punkt widzenia kogoś reprezentującego inną kulturę, możemy postrzegać organizacje(...) i jej problemy w odświeżająco nowy sposób (G. Morgan, 1997, s. 136). Linda Smircich wyróżnia trzy sposoby patrzenia w teorii organizacji i zarządzania na kulturę organizacyjną:

Tab. 1. Typologia badań kultury w teorii organizacji i zarządzania ze względu na założenia dotyczące kultury i jej roli w rzeczywistości

KULTURA JAKO ZMIENNA NIEZALEŻNA	KULTURA JAKO ZMIENNA WEWNĘTRZNA	KULTURA JAKO METAFORA RDZENNA
Zarządzanie międzykulturowe:	Kultura przedsiębiorstwa:	Podjęcie antropologiczne:
narodowe style zarządzania, podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach.	zarządzanie kultura przedsiębiorstwa.	organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze, wspólne znaczenia i symbole, identyfikacja głębokich struktur leżących u podstaw rzeczywistości organizacyjnej.
związek efektywności i kultury narodowej	związek efektywności i kultury organizacyjnej	badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji

Źródło: [11]

Kultura organizacyjna w literaturze określana jest w różny sposób i nie istnieje jedna standardowa definicja. Wśród rozlicznych publikacji i ujęć nie przygotowano czytelnik doznaje poczucia bezsilności i traci orientację. Warto przytoczyć pokrótce główne sposoby patrzenia na kulturę organizacyjną. Jak stwierdzają Alvesson i Ber, pojęcie kultury organizacyjnej narodziło się w 1951 r. (mimo, że kultura organizacyjna badana była także wcześniej; jednak dopiero w latach pięćdziesiątych stała się przedmiotem zainteresowania badaczy organizacji), wraz z publikacją pozycji Jaquesa poświęconej fabryce Galcier w Anglii (M. Alvesson, P.O. Berg, 1988, E. Jaques, 1951 za A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2000). W ślad za Jaquesem poszło wielu badaczy, m.in. ze słynnego brytyjskiego Tavistock Institute. Przedmiotem ich zainteresowań była dynamika grupowa oraz procesy tworzenia wspólnych mitów i wyobrażeń. W latach siedemdziesiątych powstało wiele prac o podstawowym znaczeniu dla naszego dzisiejszego rozumienia kultury organizacyjnej, z punktu widzenia antropologii (zob. Turner, 1971). W latach osiemdziesiątych nastąpił rozkwit literatury tego tematu. Pojawiły się na rynku wydawniczym pozycje takich autorów jak: W.A. Ouchi (1981), T.E. Deal i A.A. Kennedy (1982), R. Pascale i A. Athos (1982), T.J. Peters i R.H. Waterman (1982), G. Hofstede (1980), L. Smircich (1983), E. Schein (1985) i wiele innych np.: M. Armstronga, G. Morgana, R. Harrisona, Ch. Handy'ego

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą najciekawszą koncepcję prezentuje Geert Hofstede, który w książce „Kultury i organizacje” (2000, s. 266). Postrzega on kulturę organizacyjną jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej. Jako przejawy kultury organizacyjnej wymienia on kilka elementów opartych na zachowaniach komunikacyjnych członków organizacji:

- symbole organizacyjne – słowa, gesty, obrazy lub przedmioty, które mają szczególne znaczenie i są rozpoznawalne tylko przez członków danej kultury (G. Hofstede 2000, s. 43); Używanie symboli w praktyce organizacyjnej powoduje ich rozpowszechnienie i naśladowanie przez tych, którzy wstępują do organizacji chcąc możliwie najszybciej przystosować się do nowego środowiska – symbole

ułatwiają bowiem identyfikację, budzą emocje i motywują ludzi do określonych zachowań z punktu widzenia celów organizacji (J. Łucewicz, 1999, s. 66);

- bohaterowie organizacji – to postacie, współczesne lub historyczne, realne lub fikcyjne, które utożsamiają pewne cechy szczególnie cenione w danej kulturze i tym samym stanowią rodzaj wzorca zachowań (G. Hofstede, 2000, s. 43); Jecenta Łucewicz element ten nazywa mitami. Uważa, że ich cechą charakterystyczną jest to, że upraszczają (lub ubarwiają) fakty, postaciom je towarzyszącym nadają czasem przymioty „nadludzkie” po to, by ułatwić rozumienie rzeczywistości, w której się funkcjonuje. Rolą tych zabiegów jest także eksponowanie etycznych i moralnych aspektów życia codziennego, w celu przekonania uczestników organizacji do ich słuszności i nadani im charakteru wzoru kulturowego, godnego do naśladowania. Mity pełnią funkcję wychowawczą (J. Łucewicz, 1999, s. 66);
- rytuały organizacyjne – są zbiorowymi działaniami, które choć powierzchowne w swej naturze, są postrzegane przez członków danej grupy jako społecznie niezbędne (G. Hofstede, 2000, s. 44). Przykładami mogą być tutaj zwyczaje powitań, sposoby okazywania szacunku innym, itp.;
- wartości organizacyjne – skłonności do dokonywania określonego wyboru. Wartości to wektory uczuć ze znakiem dodatnim lub ujemnym (G. Hofstede, 2000, s. 44). Wartości to przekonania szczególnego rodzaju, które wyrażają to, co ważne i pożądane w indywidualnych i grupowych zachowaniach; to co jest bardziej lub mniej cenione w danym środowisku i danej sytuacji. (...) Preferowanie określonych wartości przyjętych w organizacji pozwala na wytłumaczenie własnych oraz cudzych zachowań, postaw co jest jedną z podstawowych relacji interpersonalnych, także rzeczywistości wirtualnej (J. Łucewicz, 1999, s. 66).

Ciekawym dopełnieniem myśli Geerta Hofstede jest zaproponowany przez Jacentę Łucewicz w książce „Organizacyjnych zachowaniach człowieka”, kolejny element, który nazywa normą organizacyjną:

- normy organizacyjne – wyrażają praktyczne sposoby realizacji wartości. Określają, co wolno, a czego nie wolno robić. (...) Normy mają charakter moralny, zwyczajowy i prakseologiczny, odzwierciedlają bowiem rzeczywiste zachowania członków danej organizacji i przyjęty w niej system wartości. Poprzez normy następuje indywidualne wyrażanie preferowanych wartości, które są respektowane i przestrzegane przez uczestników organizacji (J. Łucewicz, 1999, s. 67).

Kultura organizacyjna obejmuje zatem podzielane zbiorowo w danej organizacji i często wywodzące się z otoczenia organizacji systemy wartości, normy, rytuały i mity oraz związane z nimi, wytwarzane przez członków danej organizacji, reguły działania, a także cała wewnętrzna symboliczna sfera funkcjonowania organizacji. Sfera symboliczna to: język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji. Pojęcie kultury organizacyjnej tak zdefiniowane może zatem pełnić funkcję integrującą opis i analizę jakiejś organizacji czy przedsiębiorstwa. Normy, w dużej mierze nieświadomione, determinują interakcje pomiędzy uczestnikami, pomagają określić priorytety działania oraz określają systemy wartości, według których oceniane są ich wyniki działań. Zrozumienie mechanizmów funkcjonowania kultury organizacyjnej, w szczególności wpływu wewnętrznych norm i modeli zachowania, na ogólną efektywność organizacji jest niezbędne. Tworzone wspólne przez społeczność sieciową zasady, postawy i wartości wpływają na kształt działań i wzajemnych kontaktów międzyludzkich. Kultura organizacyjna odwołuje się do wielu abstrakcyjnych pojęć (przekonań, postaw, itd.), które dokonują się w organizacji. Zatem analiza najistotniejszych

składników kultury organizacyjnej, które według Mirosława Dyrdy są głęboko ukryte w świadomości i podświadomości członków danej grupy społecznej, a dodatkowo decydują o wzorcach kulturowych zachowań i ocenie ich rezultatów (J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki 2001, s. 65) powoduje dostosowanie tych metod i technik badawczych do rodzaju badanych zjawisk i środowiska.

3. Determinanty zachowań kulturowych

Sprawność działania organizacji w znacznym stopniu zależy od wzajemnych relacji trzech elementów: struktury przedsiębiorstwa, kwalifikacji pracowników oraz kultury organizacyjnej. Kultura bowiem jest trwałym wyróżnikiem organizacji. Kształtują ją ludzie, wykonując codzienne zadania niejako bezwiednie, podświadomie. Owe określone wzory myślenia i zachowania członków organizacji utrwalają się w postaci kultury organizacyjnej. Zainteresowanie kulturą organizacyjną pojawiło się w nauce o zarządzaniu od czasu rozwoju kierunku human relations, podkreślającego znaczenie sposobów współdziałania ludzi dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Znaczenie pojęcia kultury organizacyjnej wciąż jednak jest przedmiotem sporów i kontrowersji. Jest to poniekąd zrozumiałe zważywszy z jednej strony na wieloznaczność pojęcia kultury, a z drugiej na zróżnicowanie oczekiwań co do możliwości wyjaśniania w kategoriach analizy kulturowej rozmaitych zjawisk organizacyjnych. Edward Hall, znany badacz kultury, pisze o kulturze jako o systemie komunikacji międzyludzkiej. Kultura oferuje nam język zarówno ten „słyszany”, jaki i „niesłyszalny”, daje nam wspólny wizerunek świata, nas samych i naszej w nim roli. Kultura uczy nas, jak poruszać się w świecie, jak go ocenić - co jest dobre, a co złe – i pozwala porządkować reguły współżycia społecznego. Kultura nie jest tworem natury, ale zbiorowości ludzkich. Otrzymujemy ją w darze od innych – od tych, którzy wcześniej od nas byli uczestnikami. Jednocześnie jednak jest czymś żywym, albowiem żyjemy w niej i współtworzymy ją przez całe nasze życie (E. Hall, 1987). Należy pamiętać, że kultura organizacyjna w zasadniczy sposób wpływa na działanie organizacji, determinuje jej członków, którzy dążą do osiągnięcia zamierzonych efektów. W dzisiejszych czasach kultura organizacyjna jest czynnikiem, bez którego nie mogłaby prawidłowo funkcjonować żadna organizacja. Mimo tej pewności wciąż żywe jest pytanie Geerta Hofstede o to, czy kultura organizacyjna może być paradygmatem rozumienia organizacji i nas samych, jako badaczy i uczestników (1983). Pozytywne przyjęcie tej perspektywy daje szerokie możliwości wykorzystania badań z tego zakresu w naukach społecznych. Z tego też względu koniecznym dla mnie było zerwanie z tradycyjnymi teoriami organizacji i ujęcie jej jako formy symbolicznej, przez co możliwe jest poddanie jej interpretacji i krytyce. Takie spojrzenie powoduje, że zdarzenia zachodzące w każdej organizacji nie traktuje się jako dane ale jako społeczny konstrukt jej uczestników. Postrzegać ją zatem można, jak to czyni nie tylko Geert Hofstede, jako organizację opartą na konfiguracjach tkwiących w symbolach, mitach, rytuałach czy ceremoniach, których nośnikami są uczestniczący w nich ludzie. Badania oparte na stylach kierowania organizacją nie wyjaśniają czynników zachowania uczestników i samego charakteru organizacji. Stwierdzono wówczas, że to właśnie kultura, początkowo definiowana tylko jako zbiór norm i wartości, okazała się symboliczną nadbudową regulującą stosunki wymiany między uczestnikami. Najłatwiej kulturę organizacyjną zaobserwować w sytuacjach krytycznych, kiedy naruszone zostają formalne przepisy w organizacji i zaczynają wówczas obowiązywać sankcje społeczne, które zostały wcześniej najczęściej milcząco zaaprobowane przez uczestników organizacji. Kultura organizacyjna jest fenomenem grupowym podzielanym przez ludzi, którzy żyją lub

żyli razem w tej samej zbiorowości społecznej, czyli jak pisałam wcześniej za Geertem Hofstede jest zaprogramowanym sposobem myślenia mającym swe odbicie w zachowaniu członków danej zbiorowości – co stanowi podstawę odróżnienia jednych zbiorowości od drugich (G. Hofstede 2000, s. 43). Jest ona manifestowana na różne sposoby w procesie komunikowania się członków danej zbiorowości. O jej sile decydują natomiast takie czynniki jak: liczba elementów będących jej treścią i liczba osób podzielających daną kulturę.

Przyjęte przeze mnie elementy kultury organizacyjnej (kultura organizacyjna rozumiana jako zbiór symboli, mitów, rytuałów, wartości i norm przyjętych i stosowanych w praktyce przez członków organizacji – za Geertem Hofstede i Jacentą Łucewicz) nie stanowią o owej kulturze organizacyjnej lecz pokazują podstawowe zasady i przekonania jakimi kierują się członkowie organizacji (zob E.H. Schein, 1984). Ponieważ kultura organizacyjna kreuje wartości, które wpływają na zachowania członków, to można uogólnić, że ułatwia ona percepcję i postrzeganie świata organizacji takim, jakim on jest naprawdę (J. Łucewicz, 1989, s. 66). Dzieje się tak dlatego, jak zauważa W. Morawski, że kiedy ludzie uczą się nowych sposobów organizowania jednostkowego i zbiorowego działania, praktykują nieznanne zwyczaje, nim staną się one znanymi, wtedy doktryna, symbol i rytuał bezpośrednio kształtują działanie (J. Łucewicz, 1999, s. 67, za W. Morawski, 1997).

Zrozumienie mechanizmów funkcjonowania kultury organizacyjnej, w szczególności wpływu wewnętrznych norm i modeli zachowania, na ogólną efektywność organizacji jest niezbędne. Tworzone wspólne przez społeczność organizacyjną zasady, postawy i wartości wpływają na kształt działań i wzajemnych kontaktów międzyludzkich (J. Lipińska, 2004, s. 392). Kultura organizacyjna odwołuje się do wielu abstrakcyjnych pojęć (przekonań, postaw, itd.), które dokonują się w organizacji. Bardziej całościowe ujęcie z punktu widzenia psychologii proponuje Schein (1984). Rozpatruje on jednak kulturę firmy rozumianą jako zbiór podstawowych przekonań, które zostały opracowane, wymyślone bądź przejęte w celu rozwiązania trudności, na jakie przedsiębiorstwo napotyka przystosowując się do warunków zewnętrznych oraz w procesie wewnętrznej integracji. Przekonania te okazały się na tyle skuteczne, że uznano za niezbędne wpojenie ich nowym członkom zespołu jako najważniejszy sposób postrzegania, odczuwania i radzenia sobie we wspomnianych sytuacjach problemowych (E.H. Schein, 1984). Kultura stanowi zatem nieodzowny składnik procesu, którego celem jest realizacja misji i strategii organizacji, wzrost wydajności organizacyjnej oraz przeprowadzenie koniecznych zmian. Rola kultury jest tak istotna, gdyż wynika z głębokich przekonań i odzwierciedla zespół postaw skutecznych w dotychczasowej historii organizacji. Opierając się na tradycji można stworzyć środowisko sprzyjające usprawnianiu pracy oraz przeprowadzaniu zmian (M. Armstrong, 2000, s. 87, 89).

4. Kultura organizacyjna – kultura dzielenia się wiedzą

Kultura organizacyjna, w której informacje swobodnie przepływają pomiędzy pracownikami najbardziej sprzyja generowaniu nowej wiedzy i wpływa zazwyczaj na poprawę skuteczności organizacji. Jedną z najpopularniejszych metod budowania kultury wiedzy jest organizowanie tzw. nieformalnych „wspólnot praktyków”. Terminem tym określa się grupy ludzi o wspólnych zainteresowaniach w określonej dziedzinie wiedzy, pogłębiających swoją wiedzę i doświadczenie poprzez nieustanne wzajemne kontakty (A. Jashapara, 2006, s. 60-61).

W przeciwieństwie do łańcucha wartości w tradycyjnym rozumieniu, niematerialne wartości rosną za każdym razem, gdy następuje ich transfer, ponieważ ich kreatorzy nie tracą ich w wyniku transferu - „*wiedza, którą otrzymam od ciebie, wzbogaca moją wiedzę, ale ty jej nie tracisz*”. W ten sposób, z organizacyjnego punktu widzenia, wiedza została skutecznie podwojona. W idealnej sytuacji, bez przesady można powiedzieć, że dzieląc się wiedzą, podwajamy ją. Jednak z indywidualnego punktu widzenia sytuacja ta wygląda inaczej. Dla osoby dzielącej się wiedzą, może to potencjalnie oznaczać stracone możliwości - kariery, pracy, a także uznania. Strach przed zwolnieniem czy rywalizacja to najczęściej podawane przyczyny, dla których pracownicy nie chcą dzielić się tym, co wiedzą i co tworzą. W organizacjach możemy zatem zaobserwować sytuację, w której dla jednostki przedzielenie się wiedzą to utrata możliwości. Kluczem do budowania wartości jest efektywność transferu i konwersji wiedzy. Wybór słów "transfer" i "konwersja, przepływ" mógłby sugerować, że chodzi o przejście wiedzy w jednym kierunku. Nie to było intencją autora. Metody przesyłania wiedzy w jednym kierunku są najmniej efektywne, co zademonstrowała "Learning Pyramid" w National Training Laboratories, Maine USA. Niestety, metody te są także najczęściej używane w pracy i tradycyjnej edukacji.

Wyróżniającą cechą teorii firmy opartej na wiedzy jest sposób, w jaki przewartościowuje ona prawne paradygmaty i postrzeganie granic organizacji. Czym w rzeczywistości jest "organizacja", jeśli klienci i dostawcy włączani są w struktury czy procesy realizowane w firmie? Gdy ważna jest dla nas efektywność kreowania wartości w całym systemie, mniejsze znaczenie ma to, czy jednostka jest formalnie pracownikiem, klientem, współpracownikiem, czy dostawcą - istotne jest, czy relacja ta generuje wartość. Były pracownik może być na przykład bardziej wartościowy jako klient niż jako pracownik.

5. Wartości

Zarządzanie wiedzą to proces, dzięki któremu organizacje generują wartość, korzystając z posiadanych zasobów niematerialnych, a także materialnych (A. Falzagić, 2006). *Wartości organizacyjne* – to skłonności do dokonywania określonego wyboru. Wartości to wektory uczuć ze znakiem dodatnim lub ujemnym (G. Hofstede, 2000, s. 44). Wartości to przekonania szczególnego rodzaju, które wyrażają to, co ważne i pożądane w indywidualnych i grupowych zachowaniach; to co jest bardziej lub mniej cenione w danym środowisku i danej sytuacji. (...) Preferowanie określonych wartości przyjętych w organizacji pozwala na wytłumaczenie własnych oraz cudzych zachowań, postaw co jest jedną z podstawowych relacji interpersonalnych, także rzeczywistości wirtualnej (J. Łucewicz, 1999, s. 66). Rola wartości polega nie tylko na tym, że dostarczają członkom organizacji informacji na temat „świata” organizacji, ale wyrażają one *explicite* i *implicite* to co pożądane w indywidualnych i grupowych zachowaniach. Stanowią podstawę porównania siebie z innymi i dają możliwość wpływania na zachowanie i postawy innych. Badania w organizacjach tradycyjnych wykazały, że to właśnie wartości wpływają na typ współpracy w organizacji oraz na strategię realizacji wspólnych zadań. Ponadto stwierdzono, że wpływają na typ komunikacji w grupie i przywództwo, a także na wiele innych zachowań organizacyjnych nie obserwowanych w grupach dyskusyjnych, takich jak: zachowania menadżerów i podwładnych, wybór i rozdział nagród i kar oraz stosunki przełożony – podwładny.

Można dla przykładu za Hampdenem-Turnerem i Trompenaarsem (1998) wyróżnić cztery (spośród siedmiu) wymiary różnicujące wartości:

*uniwersalizm – partykularyzm,
analiza – synteza,
indywidualizm – kolektywizm,
równość – hierarchia.*

Silne przywiązanie do uniwersalizmu (a nie partykularyzmu) w danej kulturze skłania na przykład osoby kierujące organizacją do stosowania uznanych za powszechne reguł, które zostały odkryte przez behawioryzm i nauki o zarządzaniu. Przywiązanie do analizy (a nie syntezy) powoduje, iż pracowników traktuje się jako zasoby ludzkie zrównane ze źródłami kapitału i surowcami. Nie są oni traktowani w sposób podmiotowy. Kulturowo uwarunkowana skłonność do analizy ukształtowała styl zarządzania zwany zarządzaniem przez cele a także opisy stanowisk pracy, selekcję pracowników w kontekście tego opisu, wartościowanie pracy (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998, s. 40, 44). Wszystko to wymaga zobiektywizowanej kwantyfikacji, będącej głównym narzędziem analizy. Kwintesencją analitycznych dążeń jest główne kryterium skuteczności zarządzania, zysk. Skłonności analityczne rodzą biurokrację. Ponadto wartości indywidualistyczne (lub kolektywistyczne) określają sposoby wynagradzania i motywowania pracowników. Narzędzia zarządzania i kierowania ludźmi takie jak: promowanie, premiowanie i wynagradzanie za osiągnięcia indywidualne, indywidualne rozliczanie pracowników z wykonanych zadań, metody selekcji i doboru pracowników (analiza CV, analiza biograficzna, referencje) oparte są na założeniach o indywidualistycznych skłonnościach ludzi. Silna akceptacja hierarchii (a nie równości) określa rodzaj struktur organizacyjnych (struktury wysmukłe), ograniczenie pola do swobodnej rywalizacji (ograniczonosc awansów wewnętrznych), brak partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji, autokratyczne przywództwo. Oprócz wpływu czynników strukturalnych np. formy własności i udział kapitału zagranicznego na zarządzanie zasobami ludzkimi istnieją również wpływy kulturowe, np. może to być kulturowo uwarunkowane silne przywiązanie do rozbudowanej hierarchii (Amba-Rao, Petrick, Gupta, Von der Embse, 2000).

Tworzenie się nowej jakości życia społecznego łączy się z wartościami będącymi składowymi sieciowej kultury organizacyjnej, którą charakteryzują się między innymi grupy dyskusyjne. Z kreowaniem się nowych wartości związany jest bardzo istotny problem odpowiedzialności za tę działalność. Nowe wartości powstają pod wpływem nowej infrastruktury informacyjnej, ułatwiającej dostęp do wytworów kulturowych i pogłębiają bierną receptywność odbiorców.

Warto również przytoczyć w tym miejscu socjologiczną definicję wartości w ujęciu J. Szczepańskiego wartości to dowolny przedmiot wyimaginowany w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisują mu ważną rolę w swoim życiu i dążenie do jego osiągnięcia odczuwają jako ważny przymus. Wartości cechuje ogromne różnicowanie względem stopnia ważności. W różnych zbiorowościach obowiązuje przy tym dążenie do realizacji różnych wartości. Mowa jest wówczas o różnych systemach wartości. Autor wyróżnia następujące rodzaje wartości:

1. *wartości odczuwane* – wartości zinternalizowane w stopniu tak głębokim, że postrzegane są jako element wewnętrznego świata człowieka, zaś dążenie do ich realizacji postrzegane jest jako realizacja własnej, wewnętrznej potrzeby. W organizacjach opartych na wiedzy może to być:

- odpowiedzialność społeczna za wypowiedzi,
- troska i zainteresowanie innymi,
- troska o nowych członków,
- równe traktowanie wszystkich członków grupy,

2. *wartości uznawane* – takie, o których człowiek wie, że powinny być dla niego atrakcyjne i że powinien je cenić; w ich realizacji odczuwany jest przymus zewnętrzny, np.:

- koncentracja na rzetelności odpowiedzi,
- koncentracja na zadaniu,
- praca zespołowa,
- tworzenie wiedzy,
- ochrona wiedzy,

3. *wartości realizowane* – mogą nimi być zarówno wartości odczuwane, jak i uznawane, jednak nie wszystkie wartości, które w deklaracjach określone są jako uznawane, są przez ludzi realizowane w praktyce (por. J. Szczepański, 1972, s. 90), np.:

- przejawianie inicjatywy,
- konkurencyjność
- doskonalenie zawodowe.
- uczestnictwo w sieciach (J. Lipińska, 2008, s. 158-172).

Wartości mogą wpływać także na wzmocnienie wiedzy w organizacji, a nie tylko na nią samą, dlatego Karl-Erik Sveiby proponuje dziesięć sposobów na wzmocnienie roli wiedzy w tworzeniu wartości poprzez:

- polepszenie przepływu wiedzy pomiędzy jednostkami,
- polepszenie przepływu wiedzy od jednostek do struktury zewnętrznej,
- polepszenie przepływu wiedzy od struktury zewnętrznej do jednostek,
- polepszenie przepływu wiedzy od jednostek (kompetencji indywidualnych) do struktury wewnętrznej,
- polepszenie przepływu wiedzy od struktury wewnętrznej do jednostek (kompetencji indywidualnych),
- polepszenie przepływu wiedzy w zakresie struktury zewnętrznej,
- polepszenie przepływu wiedzy od zewnętrznej do wewnętrznej struktury,
- polepszenie przepływu wiedzy od wewnętrznej do zewnętrznej struktury,
- polepszenie przepływu wiedzy w zakresie struktury wewnętrznej,
- maksymalizacja kreacji wartości, czyli podejście całościowe (K.E. Sveiby, 2005).

6. Wnioski

Znajomość kultury organizacyjnej i umiejętność zarządzania nią pozwala uniknąć wielu konfliktów, wielu negatywnych emocji i agresywnych działań. Określa bowiem, w jaki sposób autorytet można osiągnąć, utrzymać, jak należy go wykorzystywać, jak okazywać, jak odnosić się do innych. Informuje nas między innymi o tym, co wolno, a co zabronione, czy, kiedy i w jaki sposób krytykować innych, ich decyzje i propozycje. Oferuje wspólny system związany z organizacyjnym wpływem, zaspokaja to potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji.

Kultura organizacyjna – jej znajomość i przestrzeganie – sprzyjają zaspokojeniu w organizacji potrzeb bezpieczeństwa i afiliacji; zawiera kryteria nagradzania i karania. Dzięki niej członkowie organizacji zyskują wspólną podstawę oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji, a każdy uczestnik wiedzę dotyczącą tego co, jest przez organizację i zespół uznawane za dobre, a co za złe. Kultura organizacyjna wyznacza także wspólny system wzmocnień, integruje wyobrażenia ludzi o tym, co jest dla nich nagrodą, a co karą; oferuje to „religię”, ideologię. W każdej organizacji mają nieraz miejsca zdarzenia nagle, niezrozumiale. Muszą one zyskać sens i wytłumaczenie, by ludzie nie nabrali

fatalistycznego stosunku do świata i organizacji. Kultura organizacyjna oferuje taką interpretację (E. Schein, 1985 za A.K. Koźmińskim, W. Piotrowskim, 2000).

Kultura organizacyjna jak pisze Bogusława Dobek – Ostrowska (2004) jest wynikiem relacji komunikacyjnych między członkami organizacji. W ramach systemu komunikowania mogą w organizacji wytworzyć się kultury opozycyjne: subkultury czy pracownicy zaangażowani w sabotaż (S.R. Olson, 1995, s. 34). Kultura organizacyjna zawsze składa się z wielu elementów. Niektóre z nich mogą być zbieżne z kulturą narodową, czy plemienną, w której dana organizacja działa: rytuały, systemy wartości, ceremonie, wzory zachowań, normy, sieci i kanały przepływu informacji. Kultura obejmuje to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące. Kultura organizacyjna sprzyja osiągnięciu wewnętrznej integracji w systemie organizacyjnym

Stąd dzielenie się wiedzą jest jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed zarządzaniem wiedzą, zwłaszcza, że wiedza jest tym szczególnym zasobem, który powiększa się w miarę dzielenia się nim (knowledge shared is knowledge doubled). Dlatego dzielenie się wiedzą to nie tylko komunikacja wewnętrzna w firmie - to przede wszystkim kwestia kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, otwartości, współpracy i uczeniu się. Wszystkie te wartości decydują o skuteczności zarządzania wiedzą.

Literatura

1. Amba-Rao S., Petrick J., Gupta J. Von der Embse T.: Comparative performance appraisal practices and management values among foreign and domestic firms in India [w:] International Journal of Human Resource Management, 11, no 1, 2000.
2. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły biznesu, Kraków, 2000.
3. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B.: Człowiek w organizacji, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa, 2001.
4. Falzagić A.: O potrzebie zarządzania wiedzą w polskiej oświacie, <http://www.egov.pl/index.php?option=content&task=view&id=3082>, 14.11.2006.
5. Hall E.: Bezgłówny język, PIW, Warszawa, 1987.
6. Hampden-Turner, Trompenaars A.: Siedem Kultur Kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia, ABC, Warszawa, 1998.
7. Hofstede G.: Kultury i organizacje, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2000.
8. Lipińska J.: Kultura grup dyskusyjnych w Internecie, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2008, s. 158-172.
9. Jashapara, A.: Zarządzanie wiedzą. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne, 2006, s. 60-61.
10. Kostera M., Kownacki S., Szumski A.: Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, Koźmiński A., K., Piotrowski W. (red.), PWN, Warszawa, 2000.
11. Smircich L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, 1983, nr 28/3 za M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna, (w:) Zarządzanie. Teoria i praktyka, A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa, 2000, s. 383.
12. Lipińska J.: Działania komunikacyjne w grupach dyskusyjnych, [w:] Młodzież w wirtualnej rzeczywistości i realnym świecie, Furmanek M., (red.), Wyższa Szkoła Zawodowa, Gorzów Wielkopolski, 2004.

13. Łucewicz J.: Organizacyjne zachowania człowieka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław, 1999.
14. Morawski W.: Symbole i interesy, [w:] Master of Business Administration, nr 2(27), 1997.
15. Morgan G.: Obrazy organizacji, PWN, Warszawa, 1997.
16. Olson S.R.: Komunikacja w organizacji i zarządzaniu, PW, Wrocław, 1995.
17. Schein E.H.: Coming to a new awareness of organisational culture, [w:] Sloan Management Review, 1984.
18. Sveiby K.E.: Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości, http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=9&id=140, 11.04.2005.
19. Szczepański J.: Elementarne pojęcia socjologii, PWN, Warszawa, 1972.
20. Turner B.: Exploring the Industrial Subculture, The Macmillan Press Ltd, London, 1971.

Dr Justyna LIPIŃSKA
Katedra Zrządzania
Akademia Obrony Narodowej
00-910 Warszawa, al. gen. Antoniego Chruściela „Montera” 103
tel.: (0-22) 681 40 51
e-mail: j.lipinska@aon.edu.pl