

Bariery w zarządzaniu wiedzą w środowisku wielokulturowym

*Małgorzata Rozkwitalska**

Zarządzanie wiedzą stało się modną, ale i użyteczną koncepcją zarządzania wdrażaną w przedsiębiorstwach chcących uchodzić za nowoczesne i zdolne do podjęcia rywalizacji rynkowej. Zwłaszcza te o zasięgu międzynarodowym powinny dążyć do umiejętnego identyfikowania wiedzy, jej gromadzenia i transferu w obrębie jednostek zlokalizowanych w wielu miejscach na świecie. Okazuje się jednak, że zarządzanie wiedzą w takich podmiotach napotyka na bariery wynikające m.in. z dystansu kulturowego.

Celem opracowania jest identyfikacja źródeł barier w zarządzaniu wiedzą w środowisku wielokulturowym. Na początku przedstawiono istotę i znaczenie zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach. Następnie zdefiniowano pojęcie środowiska wielokulturowego. W kolejnej części opisano źródła barier w zarządzaniu wiedzą w organizacji wielokulturowej. W zakończeniu ujęto wnioski z przeprowadzonych rozważań. Analizy są oparte na przeglądzie literatury przedmiotu.

2.1. Istota i znaczenie zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach

W literaturze przedmiotu występują różnice w ujęciach autorów dotyczące definiowania pojęcia „zarządzanie wiedzą”, które wynikają m.in. z ich przynależności kulturowej [Glińska-Neweś, 2007, s. 29]. Inaczej więc zarządzanie wiedzą ujmują przedstawiciele kultur wschodnich (a ściślej japońskiej) i zachodnich. Ze względu na cel tego opracowania szczególnie użyteczne wydają się następujące koncepcje zarządzania wiedzą [Glińska-Neweś, 2007, s. 29]:

- Nonaki i Takeuchi’ego, w której nacisk jest położony na cykl kreacji wiedzy, jej upowszechniania w organizacji i ucieleśnienia w produk-

* Prof. nadzw. dr hab., Wyższa Szkoła Bankowa

tach i usługach, dzięki czemu organizacja buduje swoją konkurencyjność międzynarodową (podejście produktowe). W definicjach autorów japońskich podkreśla się osadzenie zarządzania wiedzą w kulturze organizacyjnej. Organizacje powinny łączyć wiedzę ukrytą, której źródłem jest kultura organizacyjna, z wiedzą indywidualną jawną, przyjmując holistyczne podejście do zarządzania wiedzą. Łączenie wiedzy jawnej z ukrytą odbywa się za pośrednictwem procesów SECI, tj. socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji i internalizacji. Zachodzi tu swoista konwersja wiedzy ukrytej w jawną i odwrotnie. Wiedza sformalizowana w tym ujęciu stanowi zaledwie wierzchołek góry lodowej. Nacisk jest położony na wiedzę ukrytą. Obok kultury organizacyjnej zalicza się do niej intuicję i przeczucia, doświadczenie, indywidualne działanie, ideały, wartości i emocje [Kisielnicki, 2004]. W japońskim ujęciu nie widzi się celowości zarządzania wiedzą, nie uznaje się, że wiedza jest czymś, czym można zarządzać [Sopińska, Wachowiak, 2006]. Nacisk jest kładziony na jej kreację.

- Autorów amerykańskich i europejskich, w których podkreśla się narzędzia zarządzania wiedzą, uwypukla się relacje między danymi, informacjami i wiedzą oraz wskazuje elementy składowe tego procesu. Do procesów zarządzania wiedzą zalicza się: identyfikację wiedzy, jej zdobywanie, rozwój wiedzy, dzielenie się wiedzą, jej wykorzystywanie i ochronę [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 53-56]. Podstawowy nacisk kładzie się na wiedzę sformalizowaną oraz przekształcanie wiedzy ukrytej w jawną. Dominuje podejście technologiczne, akcentujące potrzebę kodyfikacji wiedzy. Przykładem powyższego ujęcia jest definicja zaproponowana przez Murraya i Meyersa, w której zarządzanie wiedzą to „ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji” [Murray, Meyers, 1999]. Wiedza jest postrzegana jako zbiór informacji o określonej strukturze w danym kontekście, z regułami ich interpretowania.

Przytoczone ujęcia zarządzania wiedzą pokazują, że już samo zdefiniowanie tego zagadnienia jest ściśle powiązane z kontekstem kulturowym. Podobnie, to czym jest wiedza, jakie są jej źródła i rodzaje, na ile ma ona charakter obiektywny w dużej mierze jest uwarunkowane przez kulturę narodową¹ (tabela 2.1).

¹ Ciekawy przegląd różnic kulturowych w podejściu do zarządzania wiedzą można znaleźć w pracy [Szmidt, 2012, s. 123-128].

Tabela 2.1. Cechy charakterystyczne podejścia japońskiego i zachodniego do zarządzania wiedzą

Wyróżnik	Podejście japońskie	Podejście zachodnie
Koncepcja wiedzy	Wiedza to nie tylko informacje wyrażone werbalnie, to także intuicja, przeczucia, doświadczenia, emocje, ideały, wartości itp.	Wiedza to zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania
Rodzaje wiedzy	Wymiar epistemologiczny: jawna i ukryta Wymiar ontologiczny: indywidualna, grupowa, organizacyjna, międzyorganizacyjna	Wiedza co, wiedza dlaczego, wiedza jak, wiedza kto
Cel zarządzania wiedzą	Tworzenie nowej wiedzy, rozwój opartych na niej produktów i uzyskiwanie dzięki temu przewagi konkurencyjnej	Pozyskiwanie, przechowywanie, udostępnianie i ochrona wiedzy tak, by organizacja mogła realizować swoje cele
Elementy zarządzania wiedzą	SECI (socjalizacja, eksternalizacja, kombinacja, internalizacja) – kreacja wiedzy	Lokalizowanie wiedzy, jej pozyskiwanie, rozwój, dzielenie się wiedzą, wykorzystywanie wiedzy, zachowywanie wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiedzą wiąże się z tworzeniem organizacji uczącej się, a w szerszym kontekście, z budową gospodarki opartej na wiedzy. Organizacja ucząca się to taka, w której zarządzający świadomie pomnażają wiedzę i ją wykorzystują w celu doskonalenia działań organizacji zgodnie z modelem podwójnej pętli uczenia się. Gospodarka oparta na wiedzy to taka, która bazuje na tworzeniu, rozpowszechnianiu i wykorzystywaniu wiedzy [Jemielniak, Koźmiński, 2008, s. 79].

Zarządzanie wiedzą jako obszar dociekań naukowych wyrosło na gruncie przemian, jakich doświadczała ludzkość, związanych z globalizacją, powstaniem wspomnianej koncepcji gospodarki opartej na wiedzy [Glińska-Neweś, 2007, s. 15]. Za sprawą globalizacji zostały usunięte bariery dla przepływu kapitału i ludzi. Wiążący się z globalizacją rozwój nowych technologii położył podwaliny pod nową gospodarkę, w której wiedza i informacja to kluczowe elementy życia społeczeństw. Wiedza jako podstawa innowacji daje przedsiębiorstwom możliwość konkurowania we współczesnym świecie. Rewolucja technologiczna przyczyniła się także do zmian w sferze społeczno-kulturowej. Wzrosło znaczenie specjalistów i ekspertów, rośnie zapotrzebowanie na tzw. pracowników wiedzy. Konsument staje się coraz bardziej wymagający, bo często jest lepiej wykształcony niż dawniej. Konkurencja ceną nie jest wystarczająca w rywalizacji o klienta. W opartej na wiedzy gospodarce wiedza jest podstawowym zasobem ekonomicznym. Jak przekonują zwolennicy szkoły zasobowej, wiedza jako jeden z elementów zasobów niematerialnych przyczynia się do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji [Bogdanienko, 2004, s. 165]. Postęp technologiczny warunkowany wiedzą

proceeds to further need for it. In such conditions ability to acquire knowledge, its creation, accumulation, utilization and protection have basic significance for the success of the company.

For effective knowledge management the basic significance has understanding, that one of the basic „carriers” of knowledge in the organization is the person. He has the so-called hidden and open knowledge, contributes to its accumulation by performing his own work, gaining experience, participating in trainings or by interacting with other people in the organization. Some elements of organizational behavior have special significance from the point of view of knowledge management. They are factors conditioned m.in. by culture, such as: team work, communication, attitude to innovation and change and authority and leadership [Glińska-Neweś, 2007, s. 86-121]. Effectiveness of these elements of organizational behavior influences the effectiveness of knowledge management:

- Team work contributes to the emergence of synergy effect in solving organizational problems and in this way leads to the creation of knowledge. Its transfer between teams and their interactions create the organizational knowledge. Team work can facilitate the sharing of knowledge and better serve its protection, because the memory of the group is more efficient than individual. Treating knowledge as a result of interaction between group members is typical for the Japanese approach to knowledge management.
- Conversion of open and hidden knowledge takes place with the participation of different forms and channels of communication. It is a basic element of the socialization process. Communication influences also the effectiveness of team work. Communication as the conveying of information in the form of coded signs and symbols is in fact the conveying of knowledge. Specific language of communication as an element of the culture of the organization is also a carrier of organizational knowledge (knowledge about the organization). Simultaneously the transfer of knowledge without the knowledge of this language is ineffective.
- The concept of knowledge management itself presupposes a certain level of change in the organization. Its implementation in practice can also lead to easier adaptation to change. Simultaneously culture-conditioned and rooted in human nature resistance to change can become a barrier in knowledge management.
- The effectiveness of knowledge management depends on the degree, to which authority is identified with access to knowledge. Intensification of this phenomenon in the organization will lead to unwillingness to share knowledge. Also the distance to authority, conditioned by organizational culture and national, influences the relations in the team and acts on

komunikację. Z kolei skuteczne przywództwo wspiera budowę kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą. Jednocześnie wymogi zarządzania wiedzą zmieniają oczekiwania względem przywódców, tj. ról, jakie powinni pełnić i umiejętności, które powinni posiadać.

2.2. Pojęcie środowiska wielokulturowego

Dla zdefiniowania pojęcia środowiska wielokulturowego konieczne jest odniesienie się w pierwszej kolejności do zagadnienia **wielokulturowości**, które określane jest jako „szeroki zakres problemów związanych z różnicami wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw ludzi wywodzących się z różnych kultur” [Griffin, 2004, s. 178]. Użyte w definicji słowo „problem” należy rozpatrywać bez jego pejoratywnego zabarwienia, w szerszym kontekście, jako pewne zagadnienie czy zjawisko. Znaczenie wielokulturowości rośnie na skutek globalizacji. Kultura jest w tym przypadku ujmowana bardzo szeroko i wielowymiarowo. Szczególnie interesujące z punktu widzenia rozważań podjętych w tym opracowaniu są takie definicje kultury, które podkreślają jej związek z wiedzą. A zatem **kultura** to system służący kreowaniu, przekazywaniu, przechowywaniu i wykorzystywaniu informacji, a także umiejętność adaptowania się do warunków i przekazywanie tych umiejętności i wiedzy kolejnym pokoleniom [Hall, Hall, 1987; Hariris, Moran, 1987, za Glińska-Neweś, 2007, s. 133]. Kultura jest zatem swoistym medium uczestniczącym w kreowaniu, przekazywaniu i zachowywaniu wiedzy [Glińska-Neweś, 2007, s. 133].

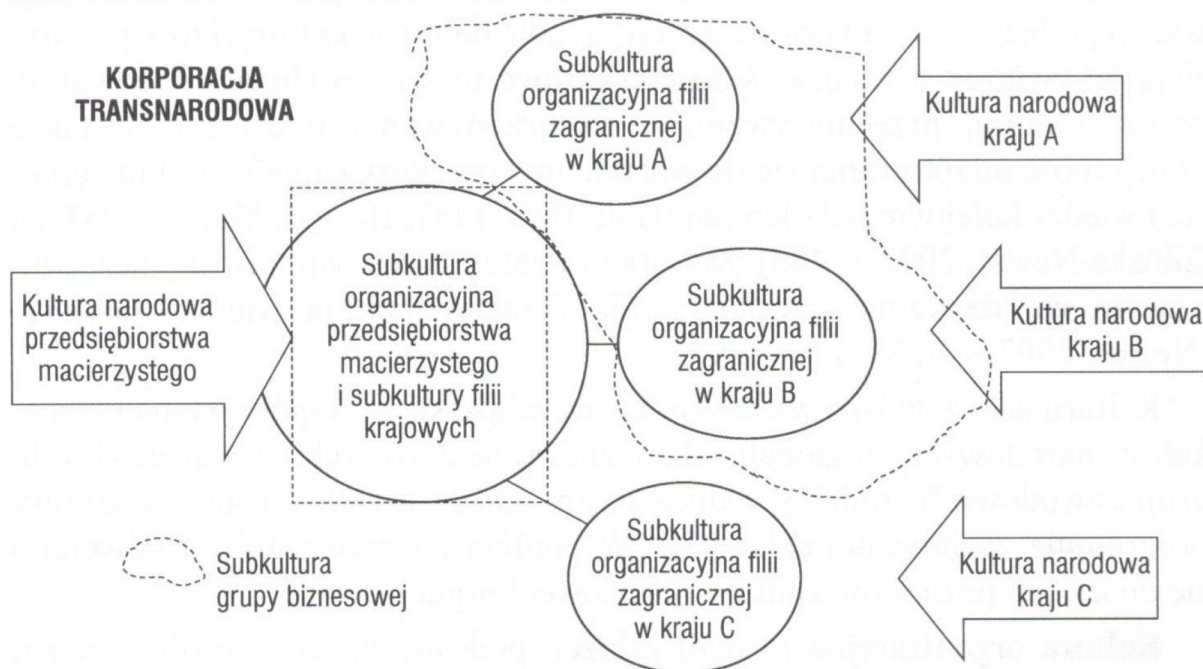
Kultura jako zjawisko wielowymiarowe wiąże się ze współwystępowaniem kultur narodowych, regionalnych, biznesu, sektorowych, organizacyjnych, grup zawodowych, rodziny, jednostki itp. Każdy z tych poziomów kultury programuje zachowania człowieka. W poniższych rozważaniach odwołano się do dwóch poziomów kultury: narodowej i organizacyjnej.

Kultura organizacyjna to ogół założeń podstawowych, wartości i norm oraz artefaktów, które są podzielane przez większość członków danej organizacji [Czerska, 2003, s. 13]. Kultura organizacyjna determinowana jest pozostałymi poziomami kultury, gdyż w danej organizacji mogą stykać się ze sobą osoby wywodzące się z określonej kultury narodowej, regionalnej, o pewnych doświadczeniach niosących w sobie „piętno” kultury sektorowej, wynikającej z przynależności do danego zawodu czy ukształtowanych przez interakcje w mniejszych grupach społecznych, takich jak np. rodziny. To, jaka kultura organizacyjna powstanie w danym podmiocie jest w dużej mierze wynikiem interakcji tychże osób zaprogramowanych przez różne poziomy kultury.

Kultury wykazują tendencję do tworzenia się w ich obrębie *subkultur*, odzwierciedlających wzorce kulturowe wspólne dla węższej grupy w danej społeczności. „Niebezpiecznym zjawiskiem jest z kolei wyłanianie się *kontrkultur*, czyli subkultur, które wyznają system wartości całkowicie sprzeczny z kulturą główną” [Rozkwitalska, 2011, s. 61]. Wielokulturowość w organizacji może być jednym z powodów wyłaniania się subkultur i kontrkultur [Rozkwitalska, 2006, s. 39].

Zatem na potrzeby dalszych rozważań za **środowisko wielokulturowe** będzie przyjmowana organizacja, a w jej ramach jednostki organizacyjne, np. zespoły wielokulturowe, w której współwystępują m.in. dwie kultury narodowe, utożsamiane przez pracowników różnych narodowości, i/lub organizacyjne, reprezentowane np. przez subkultury grup biznesowych w obrębie zespołów międzyfunkcyjnych. Świetnym przykładem środowiska wielokulturowego są korporacje transnarodowe (KTN) i to do nich będą odnośzone dalsze analizy.

Rysunek 2.1. Kultury narodowe i organizacyjne KTN



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rozkwitalska, 2009, s. 161-178].

Złożoność organizacyjna, rozproszenie geograficzne oraz specjalizacja funkcjonalna² jednostek w KTN prowadzi do współwystępowania w ich obrębie różnych typów kultur organizacyjnych (zob. rysunek 2.1), które podlegają oddziaływaniom ze strony kultur narodowych i innych poziomów kultury³.

² To trzy z dziewięciu charakterystycznych cech KTN. Zob. [Zorska, 2000, s. 50, 56, 57].

³ Inne poziomy kultury pominięto na rysunku 1 dla uzyskania większej jego przejrzystości oraz ograniczenia rozważań do dwóch poziomów, tj. kultur narodowej i organizacyjnej.

2.3. Źródła barier w zarządzaniu wiedzą w organizacji wielokulturowej

Przytoczone wcześniej definicje kultury wskazują, iż wiedza jest elementem i produktem kultury, a także dźwignią, warunkującą jej dalszy rozwój. Podobnie zatem można patrzeć na zarządzanie wiedzą, czyli postrzegać je jako wytwór i współczesną determinantę kultury [Glińska-Neweś, 2007, s. 137]. Na wstępie sygnalizowano również, iż samo ujmowanie wiedzy i zarządzania wiedzą jest silnie uwarunkowane kulturą. Także zachowania ludzkie kluczowe dla zarządzania wiedzą podlegają jej wpływowi. Zatem różnice kulturowe przejawiające się w dystansie kulturowym, jak i luce kulturowej będą stanowić źródła barier dla zarządzania wiedzą w organizacji wielokulturowej. Dla uzyskania pełnego obrazu warto także zauważyć, iż wielokulturowość może być także cennym źródłem wiedzy, kreującym synergię w interakcjach międzykulturowych [Stahl, Makela, Zanderd, Maznevski, 2006, s. 439-447; Rozkwitalska, 2012, s. 22].

Rysunek 2.2. Bariery zarządzania wiedzą w organizacji wielokulturowej



Źródło: opracowanie własne.

Warto jeszcze raz podkreślić, iż koncepcje kultur narodowej i organizacyjnej zakładają, że zachowania człowieka są jednym z ich wytworów. Interakcje międzyludzkie są więc determinowane przez kulturę, a jednocześnie pozostają jej elementem. W środowisku wielokulturowym, takim jak KTN będą zachodzić interakcje międzykulturowe. Zarządzanie wiedzą jest zatem uwarunkowane w tych podmiotach efektywnością interakcji międzykulturowych. Bariery tychże interakcji, tj. bariery kulturowe, wynikające nie tylko z różnic kulturowych, takich jak dystans kulturowy i luka kulturowa, będą zatem stanowić także przeszkody dla realizacji procesu zarządzania wiedzą (zob. rysunek 2.2). Jednocześnie zdolność pokonywania tychże barier i będące wynikiem tych wysiłków uczenie się organizacyjne tworzy nową wiedzę, wpływa

na kompetencje kulturowe jednostek, przyczynia się do budowy efektywności kulturowej danej organizacji (gdyż wiedza jest jednym z elementów kompetencji i efektywności kulturowej)⁴ i w ten sposób oddziałuje na interakcje międzykulturowe ograniczając istotność i częstotliwość barier w nich występujących.

W literaturze nt. zarządzania wiedzą autorzy definiują pojęcie barier kulturowych odnosząc je do:

- głęboko zakorzenionych, indywidualnych założeń, uogólnień i uprzedzeń [Senge, 1990; Birkner, Birkner, 1998],
- indywidualny proces myślowy w rozumieniu rzeczywistości przejawiany w zachowaniach, które dana jednostka uważa za właściwe w danej sytuacji [Friedman, 2004],
- kontekstu, który kształtuje ludzką percepcję i zachowania [Kim, 1993; Birkner, Birkner, 1998],
- lokalnych, narodowych podejść do zarządzania organizacją innych od tych stosowanych w KTN, będących konsekwencją dystansu kulturowego między centralą KTN a jej filiami [Baddar Al-Husan, Brennan, James, 2009].

Na potrzeby identyfikacji źródeł barier w zarządzaniu wiedzą w KTN przyjęto, iż **bariery kulturowe (bariery interakcji międzykulturowych)** to „uwarunkowane kulturowo czynniki stanowiące przeszkody w efektywnym funkcjonowaniu KTN, jako całości i jej poszczególnych jednostek” [Rozkwitalska, 2009, s. 144], zarówno te określone przez kulturę, jak i inne determinanty utrudnienia dla interakcji międzykulturowych. Z przyjętej definicji wynika, że także specyficzne uwarunkowania organizacyjne mogą przyczyniać się do ujawniania barier kulturowych. Podobnie ich źródłem mogą być jednostki uczestniczące w kontaktach z cudzoziemcami. Stąd wyróżnia się trzy przyczyny barier interakcji międzykulturowych⁵ (tabela 2.2).

Wcześniej wskazano, jakie elementy zachowań ludzkich mają kluczowe znaczenie dla procesów zarządzania wiedzą. Różnice kulturowe oddziałują na przejawy tych zachowań w organizacji wielokulturowej, takiej jak KTN, i tym samym skuteczność zarządzania wiedzą (rysunek 2.3).

⁴ Koncepcja efektywności kulturowej KTN jest przedstawiona w książce [Rozkwitalska, 2011, s. 100-130] oraz krótko zdefiniowana w zakończeniu opracowania.

⁵ W przytoczonych definicjach barier kulturowych innych autorów także można dostrzec, iż bariery te odnoszone są do poziomu jednostki, organizacji (kontekst), jak i kultury narodowej.

Tabela 2.2. Źródła barier kulturowych

Związane z kulturą narodową	Organizacyjne	Zakorzenione w jednostce
• Dystans kulturowy • Szok kulturowy • Stereotypy i autostereotypy kulturowe • Uprzedzenia • Etnocentryzm społeczny	• Cechy centrali KTN, w tym etnocentryzm instytucjonalny • Poziom luki kulturowej • Cechy filii	• Postawy etnocentryczne • Błędy percepcji ludzkiej • Małe doświadczenie międzynarodowe jednostki • Cechy jednostki • Niski poziom inteligencji kulturowej • Niski poziom kompetencji kulturowych

Źródło: [Rozkwitalska, 2010, s. 15].

Rysunek 2.3. Różnice kulturowe a zachowania organizacyjne kluczowe dla zarządzania wiedzą



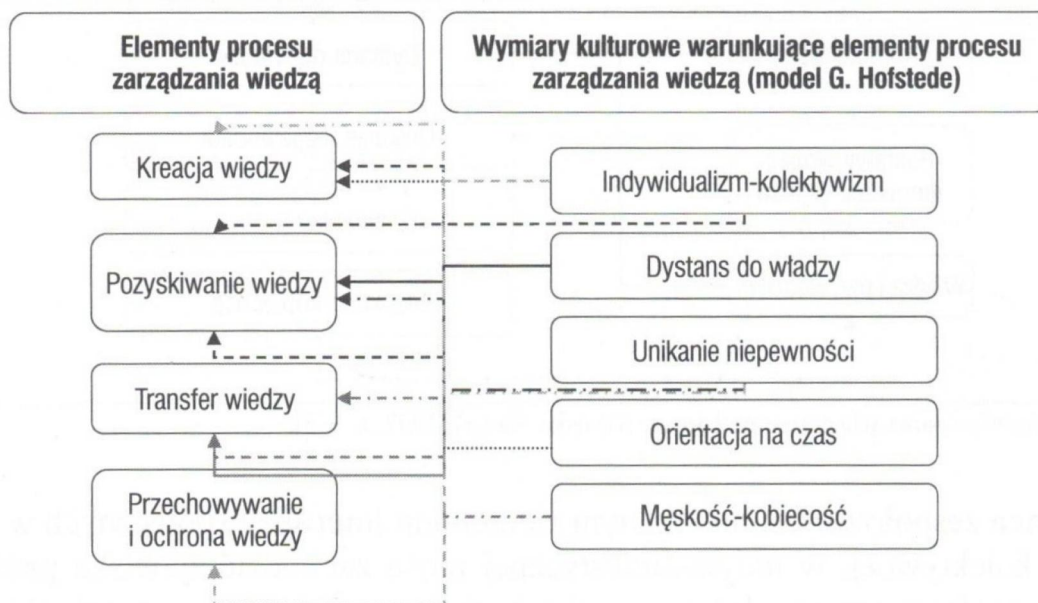
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Glińska-Noweś, 2007, s. 153].

Praca zespołowa jest naturalnym elementem interakcji społecznych w kulturze kolektywnej, w indywidualistycznej może zachodzić zjawisko próżnowania społecznego utrudniającego dzielenie się wiedzą i jej tworzenie [Liden, Wayne, Jaworski, Bennett, 2004]. Wymiar ten może także oddziaływać na charakter komunikacji w zespole, dążenie do konsensusu i stopień unikania konfliktów. W kulturach o dużym dystansie władzy ważne jest rozpoznanie statusu członków grupy i odpowiednie dostosowanie przekazu. Wymiar ten oddziałuje również na postrzeganie autorytetu przełożonego, źródeł statusu członków grupy, stopień akceptacji dla kwestionowania autorytetów. Unikanie niepewności znajduje odzwierciedlenie w stopniu akceptacji dla sytuacji nowych i nieznanych, niejednoznacznych i słabo ustrukturyzowanych, a w konsekwencji w postawach względem zmian i innowacji. Orientacja na czas wpływa na sposób postrzegania ciągłości zmian (czy akceptowane są zmiany rewolucyjne, czy ewolucyjne) oraz oczekiwania co do okresu, w którym powinny pojawić się efekty. Wymiar męskość-kobiecość kształtuje postrzeganie

akceptowanych społecznie ról odgrywanych przez płcie, tym samym może oddziaływać na stopień akceptacji kobiet na stanowiskach kierowniczych [Rozkwitalska, 2007, s. 104-113].

Oddziaływanie kultury na elementy procesu zarządzania wiedzą w KTN nie było jak dotąd przedmiotem wielu badań⁶. Autorzy najczęściej analizują jeden z aspektów tego procesu, mianowicie transfer wiedzy i technologii do filii zagranicznych KTN. Pozostałe elementy są w zasadzie pomijane [Glińska-Neweś, 2007, s. 154]. Także w podręcznikach z zarządzania międzynarodowego problematyka zarządzania wiedzą rzadko jest poruszana⁷. Tymczasem wpływu kultury na zarządzanie wiedzą można się doszukiwać na każdym etapie tego procesu [Glińska-Neweś, 2007, s. 155]. Rysunek 2.4 pokazuje związki między wymiarami kulturowymi a etapami procesu zarządzania wiedzą.

Rysunek 2.4. Różnice kulturowe a elementy procesu zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Glińska-Neweś, 2007, s. 161].

Tym samym można oczekiwać, że dystans kulturowy będzie tworzył bariery dla realizacji etapów zarządzania wiedzą w organizacji wielokulturowej ze względu na odmienne oczekiwania co do tego, jak powyższe etapy powinny wyglądać i w efekcie odmienny sposób podejścia do ich realizacji.

A zatem w kreowaniu wiedzy różnice kulturowe wpływają już na sposób postrzegania jej istoty, o czym była mowa wcześniej. Ponadto w krajach indywidualistycznych oczekuje się indywidualnego zaangażowania pracowników

⁶ Jednym z przykładów takich opracowań jest praca [Bhagat, Englis, Kedia, 2007].

⁷ Przykładem jest podręcznik [Phatak, Bhagat, Kashlak, 2009, s. 300-308].

w kreację wiedzy jawnej, którą można wykorzystać dla rozwiązania konkretnych problemów „tu i teraz”, co z kolei wynika z orientacji krótkookresowej. W kulturach kolektywistycznych podkreśla się zbiorowy wkład wszystkich członków organizacji w tworzenie przede wszystkim wiedzy ukrytej, będącej czymś w rodzaju wiedzy ogólnej, która ma służyć kolejnym pokoleniom (orientacja na długi okres) [Glińska-Neweś, 2007, s. 155-156].

Pozyskiwanie wiedzy determinowane jest głównie przez dwa wymiary: dystans do władzy i unikanie niepewności. Dystans do władzy znajduje odzwierciedlenie w tym, z jaką łatwością pracownicy kwestionują autorytety w poszukiwaniu wiedzy oraz gdzie spodziewają się ją znaleźć. W krajach o dużym dystansie do władzy mówi się, że „wiedza mieści się w hierarchii”, czyli od osób na stanowiskach kierowniczych oczekuje się wyższych kwalifikacji i zdolności pozyskiwania wiedzy. Ważny jest autor pomysłu, a nie tylko wartość idei. W pozyskiwaniu wiedzy z filii zagranicznej konieczne jest więc zachowanie drogi służbowej. Z kolei unikanie niepewności oddziałuje na to, gdzie poszukuje się wiedzy. Silne unikanie niepewności prowadzi do poszukiwania rozwiązań w sprawdzonych źródłach (np. „najlepszych praktykach”), słabe powinno sprzyjać bardziej zróżnicowanym źródłom wiedzy [Glińska-Neweś, 2007, s. 156].

Transfer wiedzy uwarunkowany jest m.in. przez stopień kolektywizmu, jak i dystansu do władzy oraz męskości. Silna rywalizacja między członkami zespołu charakteryzującego się indywidualizmem i męskością może hamować przepływ wiedzy. Podobnie, duży dystans do władzy utrudnia transfer wiedzy z pominięciem ścieżki służbowej [Glińska-Neweś, 2007, s. 159-160].

Rysunek 2.5. Czynniki sukcesu i bariery kulturowe dla transferu wiedzy w KTN



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Javidan, Stahl, Brodbeck, Wilderom, 2005, s. 63-71].

Na rysunku 2.5 przedstawiono, jakie czynniki odgrywają kluczową rolę w transferze wiedzy w środowisku wielokulturowym wraz z wpływającymi na nie barierami kulturowymi wynikającymi nie tylko z dystansu kulturowego, ale i czynników organizacyjnych oraz barier zakorzenionych w jednostkach. W transferze wiedzy w obrębie KTN może przeszkadzać także to, iż częstym problemem w tych podmiotach jest brak rozeznania w wewnętrznych zasobach wiedzy [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 82]. Ponadto dla transferu wiedzy w środowisku wielokulturowym istotna jest efektywność pracy zespołowej. Wielokulturowość może nasilać działanie tzw. zjawiska autokategoryzacji i prowadzić do wewnętrznych podziałów w zespole [Glińska-Neweś, 2007, s. 89-90]. Jednocześnie silna tożsamość grupowa może prowadzić do trudności we współpracy z innymi grupami w organizacji, np. w filii zagranicznej może pojawić się niechęć do dzielenia się wiedzą z innymi jednostkami KTN, gdy postrzega się to jako zagrożenie dla własnej egzystencji.

Kultury narodowe i dystans kulturowy kształtują *postrzeganie wartości wiedzy*. Im większy dystans kulturowy, tym trudniej dostrzegalna jest wartość wiedzy dla odbiorcy, tym wyższe są koszty jej transferu. Luka kulturowa oraz cechy jednostkowe także wpływają na postrzeganie wartości wiedzy. Kultury narodowe wpływają na *motywację do dzielenia się wiedzą* i tym samym niekiedy zniechęcają do jej przekazywania innym jednostkom. Czynniki organizacyjne także mogą tworzyć przeszkody w upowszechnianiu wiedzy i obniżać motywację. Niechęć do dzielenia się wiedzą wynika również z cech jednostek, np. ich osobowości lub dotychczasowych doświadczeń. Różnice kulturowe (narodowe i organizacyjne) wpływają na bogactwo *kanałów transmisji wiedzy*. Kraje i organizacje stosują odmienne wzorce komunikacji, preferują różne systemy komunikacji. Czynniki te tworzą bariery w transmisji wiedzy. Umiejętności komunikacyjne osób uczestniczących w transferze wiedzy także mogą stanowić problem. Różnice kulturowe (narodowe i organizacyjne) powodują odmienne postrzeganie *wartości transferowanej wiedzy*, co z kolei wpływa na motywację do jej przyjmowania. Niska atrakcyjność wiedzy w odczuciu odbiorcy obniża jego motywację. Cechy osobowości, wiek, doświadczenia itd. także wpływają na motywację. *Zdolności absorpcyjne* rosną, gdy między źródłem wiedzy a jej odbiorcą występują podobieństwa. Dystans kulturowy i luka kulturowa zmniejszają więc zdolności absorpcyjne. W procesie uczenia się uczestniczą ludzie. Ich cechy mają wpływ na efektywność tego procesu [Javidan, Stahl, Brodbeck, Wilderom, 2005, s. 63-71].

Analizując wpływ uwarunkowań kulturowych na transfer wiedzy w środowisku wielokulturowym warto również przytoczyć wyniki badań zespołu kierowanego przez Bhagata [Bhagat, Englis, Kedia, 2007]:

1. Kultury kolektywistyczne lepiej radzą sobie z konwersją wiedzy cichej w jawną.

2. Transfer wiedzy między jednostkami reprezentującymi kultury kolektywistyczne jest łatwiejszy, gdy dotyczy wiedzy cichej.
3. Transfer wiedzy z przedsiębiorstwa zlokalizowanego w kraju kolektywistycznym do innej firmy reprezentującej kulturę indywidualistyczną jest trudny.
4. W KTN wywodzącej się z kultury indywidualistycznej nacisk w transferze wiedzy kładziony jest na wiedzę jawną.

Ostatni etap zarządzania wiedzą, tj. jej przechowywanie i ochrona podlegają wpływom kolektywizmu (rysunek 2.4). Utożsamianie się jednostki z grupą sprzyja tworzeniu i wykorzystywaniu tzw. pamięci zbiorowej. W kulturach indywidualistycznych większy nacisk kładzie się na kodyfikację wiedzy, jako formę jej przechowywania oraz systemy zabezpieczeń i ochrony prawnej zapobiegające jej niekontrolowanemu wyciekowi [Glińska-Neweś, 2007, s. 160-161].

* * *

Zarządzanie wiedzą jako koncepcja zarządzania i praktyka podlegają uwarunkowaniom kulturowym. Skuteczność zarządzania wiedzą w środowisku wielokulturowym zależy więc od umiejętności rozpoznania potencjalnych barier i podejmowania właściwych kroków zaradczych. Warto także dostrzec, iż środowisko wielokulturowe jest potencjalnym źródłem cennej wiedzy organizacyjnej, sprzyjającej kreatywności i innowacjom. Badacze podkreślają, że zarządzanie wiedzą w organizacji wielokulturowej jest trudne i napotyka na szereg barier, ale jest możliwe. Takie czynniki, jak podobieństwa strategii, kultur organizacyjnych (dziedzictwa administracyjnego) czy systemów technicznych sprzyjają realizacji procesu zarządzania wiedzą w KTN [Bhagat, Englis, Kedia, 2007].

Wiedza jest istotnym elementem funkcjonowania i sukcesu rynkowego KTN, tworzącym jeden z elementów tzw. efektywności kulturowej tego podmiotu. **Efektywność kulturowa (międzykulturowa) KTN** rozumiana jest jako „zdolność do osiągania celów biznesowych w zróżnicowanym kulturowo środowisku międzynarodowym” [Rozkwitalska, 2008, s. 241]. Oznacza to, że KTN tworzy skuteczne mechanizmy, które umożliwiają zarządzanie filiami zagranicznymi w środowisku wielokulturowym, czyli także w warunkach potencjalnego występowania barier kulturowych [Rozkwitalska, 2009, s. 144]. Mechanizmy te służą identyfikowaniu problemów we współpracy międzykulturowej i ich rozwiązywaniu.

Można przyjąć, iż aby skutecznie rozpoznawać bariery kulturowe, KTN powinna pozyskiwać, rozwijać i upowszechniać wiedzę różnego typu (tj. faktograficzną, jawną, cichą). A zatem będzie to np. oznaczało tworzenie baz danych o danym kraju (wiedza faktograficzna, jawna) lub korzystanie z repatriantów dla budowania wiedzy atrybucyjnej (cichej). Trenerzy wewnętrzni i zewnętrzni mogą także pomóc w kreacji wiedzy faktograficznej i konceptualnej oraz ogólnej wiedzy o kulturze. Warto także wykorzystać jako źródło wiedzy pracowników filii, w tym zespoły wielokulturowe [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 190], klientów i innych uczestników sieci korporacyjnej. Wyniki badań dowodzą, iż stopień pozyskiwania wiedzy zależy również od sposobu wejścia KTN na rynek zagraniczny⁸. Należy ponadto wskazać, iż w kontekście barier kulturowych wpływających nie tylko na efektywność zarządzania wiedzą, ale i funkcjonowanie całej KTN, konieczne jest także rozwijanie, gromadzenie i upowszechnianie wiedzy z zarządzania międzykulturowego. Jest to wiedza o rozwiązywaniu problemów, których przyczyną są czynniki kulturowe, w tym o podłożu kulturowym metod zarządzania.

Odwołując się do rozważań przedstawionych w tym opracowaniu można zidentyfikować następujące *kompetencje w zarządzaniu wiedzą*, które powinny być rozwijane w KTN⁹ [Rozkwitalska, 2011, s. 116]:

- tworzenia wartościowej wiedzy w KTN w jej różnych jednostkach,
- budowania kanałów transmisyjnych z uwzględnieniem różnic kulturowych co do preferowanych typów kanałów i form komunikacji,
- efektywnego motywowania kadr w KTN w jej różnych jednostkach,
- wspierania możliwości absorpcyjnych w filiach,
- tworzenia międzykulturowych relacji interpersonalnych, np. przez uruchamianie zespołów wielokulturowych,
- kreowania kultury organizacyjnej, w której ceni się uczenie się oraz buduje wzajemne zaufanie.

W kontekście zarządzania wiedzą w środowisku wielokulturowym warto wspomnieć o roli tworzenia właściwej kultury organizacyjnej wspierającej praktyczną realizację tej koncepcji. Menedżerowie w KTN przez kształtowanie wartości kulturowych powinni rozwijać motywację dla rozwoju wiedzy, w tym z zarządzania międzykulturowego oraz zachęcać do jej umiejętnego wykorzystania. Kulturą sprzyjającą zarządzaniu wiedzą będzie więc taka, „w której akceptuje się i szanuje różnorodność i niejednoznaczność oraz ak-

⁸ Największy efekt uczenia odnotowano w przypadku zakupów przedsiębiorstw i międzynarodowych *joint venture*. Z kolei fuzje charakteryzuje największa możliwość dostępu do wiedzy [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 82].

⁹ Kompetencje te umożliwiają zarządzanie ogółem wiedzy powstającej w KTN, a nie tylko tej z zarządzania międzykulturowego.

centuje potrzebę ciągłego uczenia się” [Rozkwitalska, 2011, s. 117]. Jak wskazuje Jacob [2003, s. 92, 115-116], istotne są przede wszystkim kluczowe wartości, które powinny być wewnętrznie spójne, manifestowane w zachowaniach oraz symbolice, podczas gdy inne elementy kultury mogą być dostosowywane w zależności od specyficznych uwarunkowań lokalnych.

Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja źródeł barier w zarządzaniu wiedzą w środowisku wielokulturowym. Na początku przedstawiono istotę i znaczenie zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach. Zwrócono uwagę, iż koncepcja zarządzania wiedzą różni się w zależności m.in. od pochodzenia kulturowego autorów. Generalnie wyróżnia się ujęcie zachodnie i wschodnie tej koncepcji. Następnie zdefiniowano pojęcie środowiska wielokulturowego. Przyjęto, iż za takie środowisko można uznać korporacje transnarodowe. Dalsze rozważania odniesiono zatem do tych podmiotów. W kolejnej części opracowania wyjaśniono, czym są bariery kulturowe oraz opisano ich źródła w zarządzaniu wiedzą w organizacji wielokulturowej. Wyodrębniono bariery związane z kulturą narodową, organizacyjne oraz zakorzenione w jednostce. W zakończeniu ujęto wnioski z przeprowadzonych rozważań, zwracając m.in. uwagę, iż wiedza jest kluczowym elementem tzw. efektywności kulturowej korporacji. Analizy zawarte w opracowaniu są oparte na przeglądzie literatury przedmiotu.

Summary

Barriers to Knowledge Management in Multicultural Environment

The aim of this paper is the identification of sources of barriers to knowledge management in a multinational environment. At the beginning the author explains the essence and significance of knowledge management in contemporary organizations emphasizing that this concept differs with respect to, among other issues, the cultural origin of its authors. Generally, there can be identified the western and eastern approaches to knowledge management. Then, the term 'multinational environment' is defined. It is assumed that transnational corporations fall into this category. Therefore the subsequent analyses are referred to this type of entities. Then, the concept of cultural barriers is defined and sources of such a barrier to knowledge management are indicated. The national culture bonded, the organizational and individual rooted barriers are identified. The closing part of the paper summarizes results of analyses highlighting that knowledge is an essential element of so-called cultural effectiveness of a transnational corporation. The article is based on the literature review.

Bibliografia

- Baddar Al-Husan F.Z., Brennan R., James P. (2009), *Transferring Western HRM practices to developing countries: The case of a privatized utility in Jordan*, „Personnel Review”, 38(2).
- Bhagat R., Englis P., Kedia B. (2007), *Creation, Diffusion and Transfer of Organizational Knowledge in Transnational and Global Organizations*, [w:] *Research in Management: International Perspectives*, (red.) L.L. Neider, Ch.A. Schriesheim, Chalrotte NC, Information Age.
- Bogdanienko J. (2004), *Metody i narzędzia innowacyjnego zarządzania*, [w:] *Innowacyjność przedsiębiorstw*, (red.) J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
- Birkner L.R., Birkner R.K. (1998), *Learning organization update*, „Occupational Hazards”, 60(10).
- Czerska M. (2003), *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwania dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa.
- Friedman S. (2004), *Learning to make more effective decisions: changing beliefs as a prelude to action*, „The Learning Organization”, 11(2).
- Glińska-Neweś A. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Hall E.T., Hall M.R. (1987), *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Anchor Press, Garden City, New York.
- Hariris P.R., Moran T. (1987), *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Co, Houston.
- Jacob N. (2003), *Intercultural Management*, Kogan Page, London and Sterling.
- Javidan M., Stahl G., Brodbeck F., Wilderom C.P.M. (2005), *Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE*, „Academy of Management Executive”, 19(2).
- Jemielniak D., Koźmiński A.K. (2008) (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne.
- Kisielnicki J. (2004), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, (red.) B. Łopusiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, <http://www2.wz.uw.edu.pl/ksiz/download/Zarządzanie%20Wiedza.pdf> [dostęp online 1.07.2011].
- Liden R.C., Wayne S.J., Jaworski S.J., Bennett R.A. (2004), *Social loafing: A field investigation*, „Journal of Management”, 30.
- Murray P., Meyers A. (1999), *The Facts about Knowledge. Study of the Cranfield School of Management*, <http://www.info-strategy.com/knowsurl/> oraz <http://citeseer.nj.nec.com/context/>, [dostęp online 1.07.2011].
- Phatak A.V., Bhagat R.S., Kashlak R.J. (2009), *International Management. Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment*, McGraw Hill International.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, Oficyna Ekonomiczna.
- Rozkwitalska M. (2006), *Kultura korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie”, 2(124).
- Rozkwitalska M. (2007), *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa.
- Rozkwitalska M. (2008), *Kultury organizacyjne w biznesie międzynarodowym*, [w:] *Problemy zarządzania we współczesnych organizacjach. Teoria i praktyka*, (red.) W. Polak, T. Noch, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji, Gdańsk.
- Rozkwitalska M. (2009), *Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym*, „Problemy zarządzania”, t. 7, 3(25).

- Rozkwitalska M. (2010), *Etnocentryzm jako bariera kulturowa w filiach korporacji transnarodowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie”, 3(141).
- Rozkwitalska M. (2012), *Interakcje międzykulturowe w ujęciu Pozytywnego Potencjału Organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 4(153).
- Senge P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House, London.
- Sopińska A., Wachowiak P. (2006), *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor”, nr 1 (14)/2006, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275>[dostęp online 22.03.2013].
- Stahl G.K., Makela K., Zander L., Maznevski M.L. (2006), *A look at the bright side of multicultural team diversity*, „Scandinavian Journal of Management”, 26.
- Szmidt H. (2012), *Knowledge Management Across Cultures*, [w:] *Intercultural Management Issues*, (red.) M.Rozkwitalska, Difin, Warszawa.
- Zorska A. (2000), *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa.