

Bogusz Mikuła

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Wybrane problemy zachowań ludzi w organizacjach opartych na wiedzy

1. Nowa gospodarka i organizacje oparte na wiedzy

Druga połowa XX wieku była czasem pojawienia się szeregu nowych tendencji w gospodarce światowej, które doprowadziły do wykształcenia się warunków określanych dzisiaj jako nowa gospodarka lub gospodarka oparta na wiedzy. Do jej zasadniczych cech zaliczyć można: globalizację, ciągły wzrost zakresu zastosowań techniki komputerowej, rozwój sieci komputerowych pozwalających globalnie łączyć organizacje i ludzi, wzrost znaczenia sektora usług kosztem sektora przemysłowego i rolnictwa, rozwój e-biznesu, zmiana stylu życia społeczeństw (zainteresowania globalne, rozwój relacji międzyludzkich wspólnotowość, e-przyjaciele), uczenie się przez całe życie i rozwój systemów edukacji ustawicznej, orientacja na relacje z klientami, sieciowość, uznanie wiedzy za podstawowy czynnik tworzenia wartości.

Zasłę zmiany stworzyły potrzebę przekształcenia i dostosowania systemów organizacyjnych do nowych warunków działalności gospodarczej. Mowa jest o konieczności przyjęcia orientacji na klienta, uelastycznienia systemów organizacyjnych przedsiębiorstw, uzyskania zdolności adaptacyjnych, decentralizacji zarządzania, rozwoju współpracy i tworzenia powiązań sieciowych między przedsiębiorstwami, koncentracji na kluczowych kompetencjach, przywiązywania uwagi do rozwoju kapitału intelektualnego poprzez zarządzanie wiedzą i relacjami z klientami oraz organizacjami partnerskimi. W latach 90. XX wieku uformowało się wiele koncepcji opisujących organizacje i zarządzanie przedsiębiorstwem ery gospodarki opartej na wiedzy, np. organizacja sieciowa, ucząca się, fraktalna, wir-

tualna, zdrowa, zwinna czy inteligentna. Stopniowo uzyskują one miano organizacji opartych na wiedzy (w skrócie: organizacji wiedzy).

Organizacje wiedzy bazują na wiedzy, a przez to stanowią instytucje dostosowane do funkcjonowania w warunkach nowej gospodarki. Wiedza jest zasadniczym źródłem tworzenia wartości, przy czym wartość ta ukierunkowana jest nie tylko na właściciela czy klienta, ale na wszystkie podmioty wchodzące w interakcje, a więc pracowników, społeczeństwo, organizacje partnerskie i inne, także konkurencyjne, poprzez fakt możliwości współistnienia i rozwoju. Tworzą i sprzedają one produkty, w których wartość wiedzy przewyższa wartość materii czy usługi, a klient zmuszony jest z nich korzystać, gdyż wiedza w nich zawarta charakteryzuje się albo rzadkością występowania i jest chroniona, albo jest na tyle specjalistyczna, że jej pozyskanie jest utrudnione (zbyt kosztowne lub czasochłonne). Organizacje przykładają szczególną wagę do procesu organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą, które są ich kluczową kompetencją i podstawą funkcjonowania, adaptacji do zmian w otoczeniu, innowacyjności, tworzenia kreatywnych sieci (nie tylko z organizacjami partnerskimi, ale też indywidualnymi osobami) i rozwoju kapitału intelektualnego. Natomiast ludzie są tym elementem organizacji, który wprowadza wiedzę w ruch i stanowi, że działa ona w pewien specyficzny sposób. Ściślej rzecz biorąc, sposób działania organizacji uzależniony jest od tego, jaka, w jakim zakresie i jaką metodą zostanie wykorzystana spersonalizowana wiedza w powiązaniu z pozostałymi zasobami organizacji. Tak więc sposoby zachowania się ludzi w organizacji determinują poziom uzyskiwanych wartości.

Wyróżnikiem organizacji wiedzy, na który trzeba zwrócić szczególną uwagę jest to, że wartość posiadanych przez nią zasobów niematerialnych przewyższa wartość jej zasobów materialnych. Poprzez ciągłe uczenie się i zwiększanie kapitału intelektualnego sukcesywnie zwiększają one proporcję wartości zasobów niematerialnych w stosunku do zasobów rzeczowych i finansowych. Dodatkowo organizacje te tworzą i stosują niekonwencjonalne sposoby działania lub produkty czy usługi, wyróżniające je spośród konkurencji, przyciągając w ten sposób klientów. Niejednokrotnie produkty te lub usługi są elementem większej całości realizowanego łańcucha wartości przez szereg firm współdziałających ze sobą (są elementem składowym szerszego produktu lub usługi).

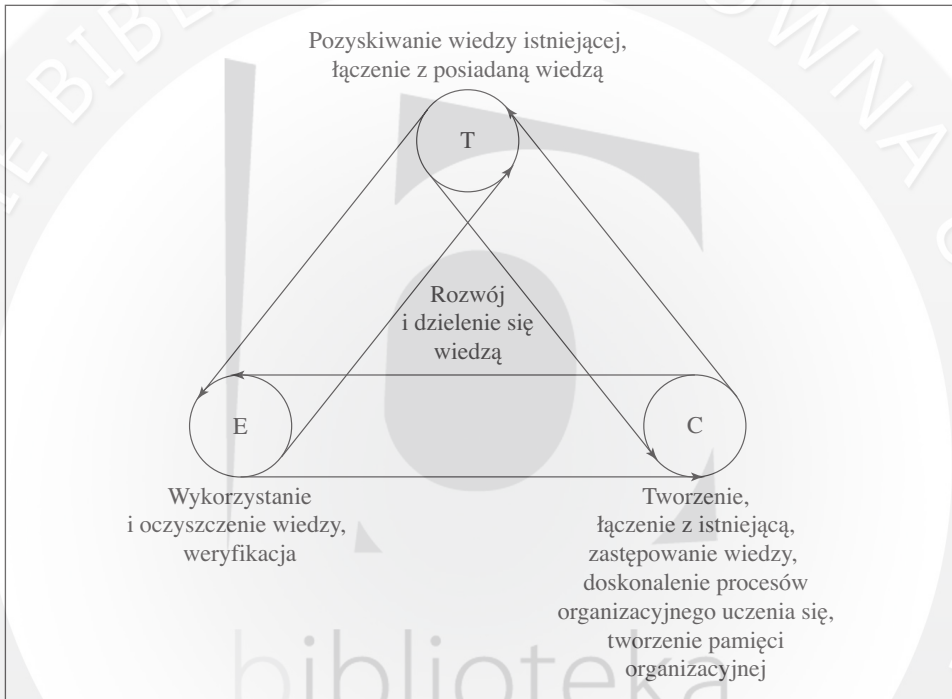
W artykule przedstawiono związek między procesami organizacyjnego uczenia się a zarządzaniem wiedzą, płaszczyzny zarządzania wiedzą i w tym kontekście wybrane aspekty zmian zachowań organizacyjnych, które to w pierwszej kolejności wymagają odmiennego sposobu postrzegania w stosunku do klasycznych reguł działania organizacji.

2. Procesy organizacyjnego uczenia się a zarządzanie wiedzą

Odkąd ludzkość zaczęła tworzyć organizacje inicjowano procesy organizacyjnego uczenia się. Wspólnoty pierwotne uczyły się wykorzystania ognia, narzędzi, zespołowej obrony. Armie doskonaliły strategie i narzędzia walki. W manufakturach rzemieślnicy przez lata praktyki przekazywali uczniom swoje umiejętności tworzenia wyrobów. Od momentu powstania przedsiębiorstw doskonalono w nich narzędzia i metody pracy, produkty, organizację i zarządzanie. Wreszcie dostrzeżone znaczenie ludzi w rynkowym sukcesie przedsiębiorstw doprowadziło do sformułowania koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, w ramach której szkolenia i rozwój zawodowy stają się jedną z głównych funkcji. Jednak dopiero powstanie koncepcji organizacji uczącej się wskazało na konieczność całościowej koncentracji na wszystkich działaniach składowych procesów organizacyjnego uczenia się i zarządzania nimi. Procesy te prowadzą do zmian w ilości i strukturze informacji oraz wiedzy w organizacji (z założenia o walorach pozytywnych), dlatego stają się podstawą konkurencyjności. Zmieniają bowiem zachowania ludzi, dostosowując je do warunków otoczenia, a przez to umożliwiają przełamywanie wewnętrznych i zewnętrznych barier działalności poprzez eliminację przyczyn błędów i tworzenie innowacji. Ich ciągła realizacja staje się szczególnie ważna ze względu na fakt występowania skoków technologicznych i konieczność równoważenia zasobów wiedzy organizacji co najmniej do poziomu występującego w jej otoczeniu.

Zasadniczymi funkcjami organizacyjnego uczenia się są rozwój i dzielenie się wiedzą. Proces organizacyjnego uczenia się składa się z trzech subprocesów – tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się (szerzej: [7, s. 285–288]). Każdy z tych elementów pełni dodatkowe funkcje wobec całości. Głównymi funkcjami tradycyjnego subprocesu uczenia się organizacji są pozyskanie wiedzy istniejącej z otoczenia i łączenie jej z posiadaną. Proces ten koncentruje się głównie na rozwoju wiedzy spersonalizowanej. Cybernetyczne uczenie się wykorzystuje bezpośrednio wiedzę spersonalizowaną i skodyfikowaną, a do głównych jego funkcji zaliczyć można tworzenie nowej wiedzy, łączenie jej z istniejącą lub zastępowanie dotychczasowej wiedzy nową oraz doskonalenie procesów organizacyjnego uczenia się. Ważnym zadaniem tego subprocesu jest tworzenie pamięci organizacyjnej, uniemożliwiającej utratę zasobów wiedzy np. poprzez fakt zapomnienia lub odejścia pracownika. W dokumentacji organizacyjnej i w bazach danych zapisywane są więc istotne informacje napływające do organizacji z otoczenia, ale także informacje dotyczące sposobów działania organizacji, w tym na temat popełnionych błędów i najlepszych praktyk. Zasadniczą funkcją empirycznego uczenia się jest wykorzystanie wiedzy, a przez fakt zastosowania wcześniej pozyskanej nowej wiedzy podczas tradycyjnego i cybernetycznego uczenia się, eksperymentowanie, wpro-

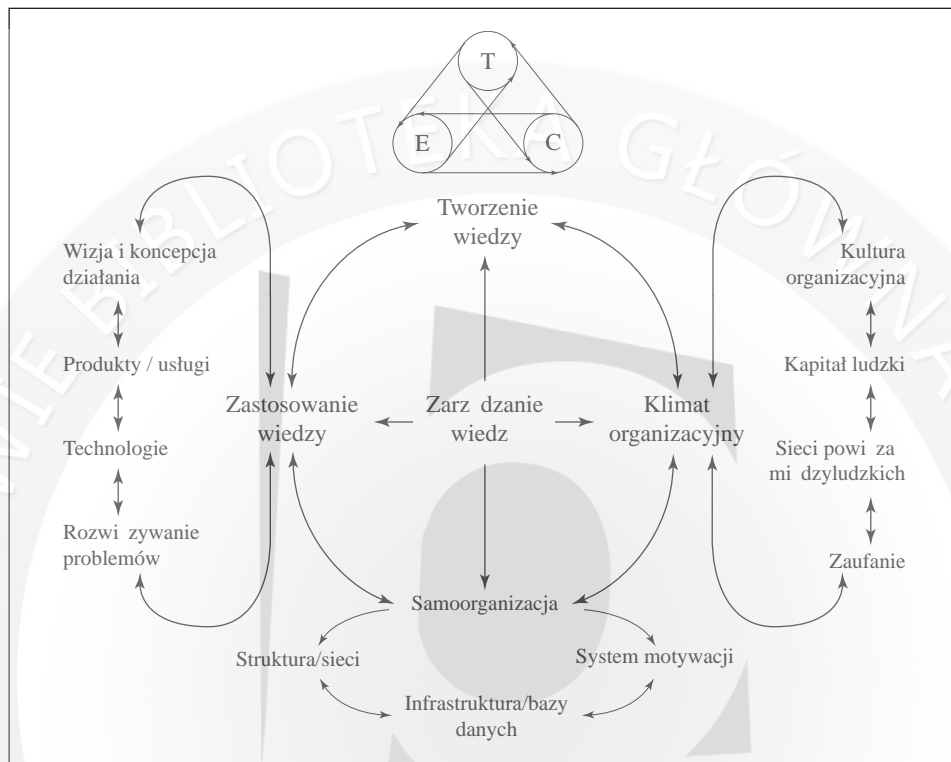
wadzenie zmian, praktyczne wykorzystanie koncepcji, następuje oczyszczenie wiedzy przez odrzucenie elementów nieprzydatnych, nie przynoszących oczekiwanych efektów lub błędnych. W praktycznym działaniu wiedza skodyfikowana i spersonalizowana zostaje przekształcona w wiedzę ugruntowaną¹. Omówione funkcje przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Główne funkcje organizacyjnego uczenia się i jego poszczególnych subprocesów
Źródło: opracowanie własne.

W ramach zarządzania wiedzą procesy organizacyjnego uczenia się stają się bardzo istotnym przedmiotem zarządzania. Będąc procesami społecznymi, generują zasoby wiedzy w organizacji, co jest rozumiane jako zmiana w ilości lub jakości (strukturze) wiedzy o walorach pozytywnych. Fakt zaangażowania w procesy organizacyjnego uczenia się wszystkich pracowników powinien prowadzić do osiągnięcia wyższej inteligencji organizacji. Procesy organizacyjnego uczenia się to pierwsza z czterech zasadniczych płaszczyzn ukierunkowania działań z zakresu zarządzania wiedzą. Pozostałe to: zastosowanie wiedzy, samoorganizacja, klimat organizacyjny (rys. 2).

¹ Podane typy wiedzy zobacz: [8, s. 361–362].



Rys. 2. Zarządzanie wiedzą w organizacji opartej na wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiedzą poprzez zarządzanie celowo ukierunkowanymi procesami organizacyjnego uczenia się pozwala tworzyć zasoby wiedzy, które nie powinny zostać wartością samą w sobie, lecz powinny zostać skierowane do praktycznego wykorzystania. Znajdują one zastosowanie do rozwiązywania problemów, stosowania, tworzenia i integrowania technologii, tworzenia produktów i usług, wizji i koncepcji działania. Wizja winna być zrozumiała i przejrzysta, by mogli się z nią utożsamiać pracownicy organizacji. Natomiast model biznesowy powinien cechować się:

- skutecznością – musi on przynosić klientowi korzyści przy zachowaniu optymalnych kosztów,
- unikalnością – zarówno w zakresie koncepcji, jak i wykonania w taki sposób, aby docenili to klienci,
- dopasowaniem – tzn. model biznesowy musi być wewnętrznie spójny, a wszystkie składniki muszą się wzmacniać nawzajem i współpracować na rzecz osiągnięcia tego samego celu,

– intensyfikacją dochodów – powinien przynosić korzyści wynikające z pokonania konkurencji, pochodzących ze strategicznych zalet, takich jak ekonomia skali lub koncentracja albo z wewnętrznej sprawności operacyjnej. Musi więc dostarczyć wyższe zyski niż osiągnięte przez konkurencję [2, s. 51–52].

Trzecią płaszczyzną zarządzania wiedzą jest samoorganizacja. W dużej mierze stanowi ona podstawę pełnej realizacji organizacyjnego uczenia się. W organizacjach ograniczenia ludzkiej racjonalności tkwią niejednokrotnie w strukturach i sposobach działania. Dlatego konieczne jest uzyskanie takich rozwiązań organizacyjnych, które nie będą stanowić barier dla procesów organizacyjnego uczenia się i wykorzystania wiedzy. Tu z pomocą przychodzi teoria samoorganizacji. Wskazuje ona, w jaki sposób budować poszczególne części całości oraz sposób ich powiązania przez optymalizację przebiegów informacyjnych między poszczególnymi częściami.

W tworzeniu samoorganizacji przychodzi z pomocą zasady projektowania holograficznego: umieścić całość w częściach, stworzyć połączenia i redundancję, stworzyć jednoczesną specjalizację i generalizację, stworzyć zdolność do samoorganizacji. Jak podaje G. Morgan, w procesie tworzenia samoorganizacji pomocne jest myślenie kategoriami czterech współdziałających zasad:

- 1) zasady nadmiaru (redundancji) funkcji – pokazującej, w jaki sposób wbudować całość w części przez stworzenie redundancji, połączeń oraz jednoczesnej specjalizacji i generalizacji,
- 2) zasady niezbędnej różnorodności – obrazującej, jak wiele z całości należy wbudować w części,
- 3) zasady uczenia się, jak się uczyć oraz
- 4) zasady krytycznego minimum specyfikacji – obie pokazują, w jaki sposób zwiększać zdolność samoorganizacji [9, s. 110–111].

Szereg przydatnych wskazań dla osiągnięcia stanu samoorganizacji podaje także koncepcja organizacji fraktalnej. Fraktale są bowiem samoorganizującymi się jednostkami. W sferze operacyjnej ich samoorganizacja odnosi się do przebiegów procesów biznesowych, a na poziomie strategicznym do ustalania celów (por.: [6, s. 129]).

Chcąc uzyskać zdolność do samoorganizacji, wskazane zasady muszą być uwzględnione podczas projektowania sieci i powiązań jej poszczególnych elementów. Jednak aby w praktyce wystąpiła samoorganizacja i podejmowane były optymalne decyzje konieczne jest stworzenie poprawnie działającego systemu informacyjno-komunikacyjnego. Znaczenie tego systemu wzrasta tym bardziej, że organizacje wiedzy działają w warunkach wysokiej niepewności. Programowanie i rutynizowanie przepływów informacyjnych jest więc utrudnione, a w warunkach wysokiej zmienności otoczenia może prowadzić do niedostarczenia potrzebnych do podjęcia decyzji informacji lub dostarczenia ich w nadmiarze. Konieczne

jest więc stosowanie sprzężeń zwrotnych oraz zwiększenie zdolności do przetwarzania informacji. Z pomocą przychodzi tu nowoczesna technika komputerowa pozwalająca konsolidować dane zewnętrzne z operacyjnymi i finansowymi, a rozwiązania *Business Intelligence* ułatwiają podejmowanie decyzji poprzez dostarczenie potrzebnej wiedzy dzięki integracji transakcji finansowych i wspomaganie decyzyjnego.

Działania w zakresie kształtowania sieci nie koncentrują się tylko na wnętrzu organizacji. Dotyczą również powiązań zewnętrznych z interesariuszami, związania ich z organizacją i zaangażowania do współpracy. Tu szczególnie pomocne okazują się być rozwiązania z zakresu *e-biznesu*, łączącego wykorzystanie sieci twardych (sieci komputerowych) i miękkich (powiązań między ludźmi).

Struktura i procesy informacyjno-komunikacyjne kształtują wzajemne relacje między ludźmi i tworzą podstawę do wysokiego poziomu samostereowności w organizacji. Jednak nawet ludzie o bardzo wysokim poziomie indywidualnego kapitału intelektualnego mogą wykazywać niepożądane zachowania, jeśli nie będą odpowiednio motywowani. Bez poprawnie skonstruowanego systemu motywacji trudno będzie osiągnąć samoorganizację. Błędy w tym zakresie (np. niski poziom gratyfikacji finansowej, brak obiektywizmu w stosowaniu bodźców zachęty w stosunku do uzyskiwanych efektów, błędy w ocenach pracowniczych) mogą prowadzić wręcz do demotywacji i utraty zdolności do organizacyjnego uczenia się i pełnego wykorzystania zdobytej wiedzy. Dlatego też zarządzanie wiedzą powinno uwzględniać działania mające na celu kształtowanie motywacji ukierunkowującej ludzi na realizację przyjętych celów. Zadaniem systemu motywacji organizacji opartej na wiedzy jest wywoływanie u ludzi pozytywnego stresu (*eustress*) mobilizującego do podejmowania skutecznych działań.

Jak już wspomniano, procesy organizacyjnego uczenia się są procesami społecznymi. Dlatego też dla ich optymalizacji konieczne jest przemyślane kształtowanie społecznych warunków w organizacji. Wyłania się więc tu płaszczyzna klimatu organizacyjnego, rozumianego wprost, jako atmosfera panująca w organizacji wpływająca na zachowania ludzi, ale jednocześnie będąca wynikiem tych zachowań. Można zadać pytanie, dlaczego obszarem zainteresowania staje się klimat, a nie kultura organizacyjna? Wynika to z faktu, że możliwości kształtowania klimatu są o wiele większe i efekty pojawiają się szybciej niż w przypadku kultury organizacyjnej. Klimat organizacyjny dodatkowo wiąże się ściśle z indywidualną motywacją i zachowaniem, a kultura organizacyjna dotyczy poziomu organizacyjnego [3, s. 486]. Dlatego klimat jest istotniejszy względem kultury organizacyjnej. Natomiast kulturę organizacyjną można określić jako jeden z podobszarów oddziaływania zarządzania wiedzą (np. przez cybernetyczne uczenie się, które jednak aby zostało zrealizowane, musi odbyć się we właściwym klimacie organizacyjnym), gdyż wpływa ona na zachowania ludzi.

Kolejnymi podzbiórami czynników oddziałujących na klimat organizacyjny będącymi w obszarze zainteresowania zarządzania wiedzą są kapitał ludzki, sieci powiązań międzyludzkich i zaufanie. Kapitał ludzki jest zbiorem wiedzy i cech ludzi pracujących dla organizacji. Ich dobór dla optymalizacji procesów związanych z wiedzą powinien uwzględniać konieczność wzajemnego dostosowania ludzi. Wykorzystanie kapitału ludzkiego uzależnione jest od sieci powiązań międzyludzkich, u podstaw których leży rozwiązanie strukturalne, jednak w organizacji występują także nieformalne połączenia (wykraczające też poza jej granice) tworzące różnego rodzaju wspólnoty. Zaangażowanie ich do uczestnictwa w procesach z udziałem wiedzy w sposób przyczyniający się realizacji celów może zwiększyć skuteczność działania. Podstawą poprawnego działania zespołów formalnych i nieformalnych jest wzajemne zaufanie.

Przedstawiona koncepcja zarządzania wiedzą w organizacjach opartych na wiedzy stara się systematyzować obszary zarządzania. Oczywiście wszystkie one są ze sobą powiązane szeregiem zależności. Przykładowo, na kształt klimatu organizacyjnego oddziałują także wszystkie elementy zawarte w obszarze wykorzystania wiedzy, tworzenia wiedzy, jak i samoorganizacji. Zaproponowane rozszerzenie obiektów stających się przedmiotem dyscypliny zarządzania wiedzą bezpośrednio przekłada się na zadania poziomu strategicznego i operacyjnego zarządzania wiedzą. Ulegają więc one znacznemu rozszerzeniu w stosunku do klasycznych klasyfikacji zadań (zob. np. [5, s. 46]).

3. Ludzie pracujący dla organizacji opartych na wiedzy

Ludzie zatrudnieni w organizacji tworzą jej kapitał ludzki, a jakość i struktura wewnętrznej sieci ich powiązań pozwala uzyskać efekt synergii z łącznego wykorzystania indywidualnych kapitałów intelektualnych. Jednak dla organizacji opartych na wiedzy pracują nie tylko ludzie w nich zatrudnieni. Sieć powiązań międzyludzkich wykraczająca poza organizację pozwala włączać w realizację jej celów strategicznych i operacyjnych także osoby nie związane z nią bezpośrednio. Przykładowo, włącza się do współpracy klientów instytucjonalnych (np. w ramach CKM), ale także wykorzystuje się do dostarczania informacji, pomysłów czy wiedzy obecnych lub potencjalnych klientów indywidualnych. Angażuje się ich też do prowadzenia działań czysto operacyjnych, np. sprzedaży. Także klienci wykorzystywani są do pozyskiwania nowych klientów, niejednokrotnie uzyskując dzięki zawartej transakcji sprzedaży określone wcześniej korzyści (np. upust przy dokonanym kolejnym zakupie). Koncepcja wykorzystania klientów indywidualnych nie jest nowa, ale wykorzystanie Internetu rozszerza możliwości stosowania tej idei. To, w jakim zakresie i po jakich kosztach wykorzystani zostaną dla realizacji celów organizacji interesariusze zewnętrzni, uzależnione jest głównie od spraw-

ności podjętych działań w płaszczyźnie samoorganizacji – sieci oraz klimatu organizacyjnego – sieci powiązań międzyludzkich, zaufania i kultury organizacyjnej. Zaufanie jest tu bezwzględnie konieczne, gdyż – jak zwraca uwagę W. Dyduch – osoba podejmująca jakiś uczynek na rzecz innej nawet po kosztach własnych oczekuje, że ten rodzaj uprzejmości zostanie zwrócony w przyszłości, gdy znajdzie się w potrzebie [1, s. 48]. Dla efektywności występowania tego rodzaju związków konieczne jest więc wypracowanie kultury wzajemności.

Wykorzystanie zewnętrznych powiązań powoduje, że organizacje oparte na wiedzy powinny patrzeć na swój personel nie tylko koncentrując uwagę na ludziach zatrudnionych w organizacji i pracujących dla niej na podstawie formalnych umów, ale też pracujących dla niej bez formalnych powiązań. Zatem logiczne staje się rozszerzenie pojęcia „pracownik” do pojęcia „ludzie pracujący dla organizacji”. Ten sposób patrzenia na personel firmy powoduje także konieczność rozszerzenia swoim zasięgiem wielu działań poza organizację, a w szczególności: pozyskiwania osób pracujących dla organizacji, związania ich z organizacją, dostarczania im niezbędnej wiedzy, pomiaru efektów ich pracy i objęcia ich sprzężeniem zwrotnym, gratyfikacji. Ten nowy obszar działania wymaga stworzenia wielu oryginalnych metod przez każdą organizację, aby stały się narzędziem przyciągania i utrzymania ludzi pracujących dla organizacji, a tym samym źródłem przewagi konkurencyjnej. Stanowi to potężne wyzwanie dla specjalistów z zakresu HRM i marketingu.

4. Władza

Teoretycznie wyróżnia się pięć zasadniczych rodzajów władzy: wymuszania, nagradzania, z mocy prawa, ekspercką, odniesienia (szerzej: [11, s. 268]). Cechą charakterystyczną klasycznych rozwiązań strukturalnych jest dokonanie ścisłego podziału władzy i kształtowanie zależności hierarchicznych oraz określenie dla stanowisk praw stąd wynikających. Z tych praw (uprawnień decyzyjnych) wynika możliwość oddziaływania na umiejscowionych niżej w hierarchii organizacyjnej. Źródłem władzy staje się przekonanie u pracowników o legalności żądania przez kierownika konkretnych zachowań. Tego typu rozwiązanie umożliwia stosowanie przez kierowników dodatkowych rodzajów władzy często wynikających z formalnych rozwiązań przyjętych w systemie motywacji – wymuszania lub nagradzania. Oparte są one na lęku, więc stanowiąc mogą źródło stresu, a tym samym bariery wysokiej sprawności procesów tworzenia i wykorzystania wiedzy. Szczególną barierą może okazać się też odmiana władzy odniesienia, jeśli występuje identyfikowanie się podwładnego z charyzmatycznym przywódcą i bezmyślne podporządkowanie mu.

W organizacjach opartych na wiedzy typ układu władzy ulega zmianie. Aby uniknąć niepożądanych sytuacji obniżających elastyczność działania przyjmuje się z założenia niestabilność układu władzy. Dominująca jest władza ekspercka, przechodząca w różne ręce w zależności od sytuacji i wymaganej dla optymalizacji działania. Oczywiście nie rezygnuje się z władzy wynikającej z mocy prawa (np. mianowania na stanowisko kierownicze), jednak aby wyeliminować niepożądane jej skutki wprowadza się między przełożonymi i podwładnymi stosunki partnerskie i daleko posuniętą partycypację. Wynika to z faktu, że dobrze wykształceni i inteligentni profesjonalści nie chcą się postrzegać jako podwładni. Dlatego kierownicy „oddolnie” są zmuszani do traktowania podporządkowanych sobie ludzi jako partnerów w realizacji przedsięwzięć. Zmiana typu układu władzy sama w sobie nie jest gwarantem wysokiej efektywności działania organizacji i wysokiej sprawności procesów z udziałem wiedzy. Bez względu na źródło władzy ważnym czynnikiem jest dominujący typ przywództwa przyjęty przez liderów organizacji opartych na wiedzy.

5. Przywództwo

Przywództwo i sposób jego sprawowania jest nierozłącznym elementem pełnienia władzy bez względu na jej podstawy. L. Kanarski [4, s. 81] upatruje w typie przywództwa menedżerów szansę na funkcjonowanie przedsiębiorstw w niestabilnym otoczeniu. Przywództwo to musi się charakteryzować kreatywnością, szybkością i elastyczną reakcją na zmiany potrzeb klienta, utrzymaniem gotowości do natychmiastowego wdrażania nowych technologii, produktów i usług, odmiennością od liderów ukształtowanych w sposób tradycyjny. Efektywność konkretnego typu przywództwa uzależniona jest od wielu zmiennych sytuacyjnych. Dla współczesnych organizacji istotną zmienną sytuacyjną staje się wysoka turbulencja otoczenia. R. Mrówka [10, s. 18–19] dokonał próby wyróżnienia typów przywództwa organizacji działających w burzliwym otoczeniu, przyjmując za kryterium wyróżnienia sposób podejścia do zmian organizacyjnych – od preferowania dostosowawczych ewolucyjnych zmian, poprzez zmiany dostosowawcze, ale o charakterze bardziej rewolucyjnym, aż po zmiany antycypacyjne ewolucyjne i rewolucyjne. Z podejściem do zmian wiąże się także stosunek do ryzyka – od jego unikania, poprzez minimalizowanie, aż po pełną świadomość jego dużego stopnia. Na podstawie tych kryteriów przywódcy zostali zróżnicowani na: administratora, ratownika, wizjonera, de-konstruktora (tabela 1). Następnie R. Mrówka wyprowadza hipotezę, że przy złej kondycji przedsiębiorstwa (finansowej i konkurencyjnej) najbardziej efektywne style przywództwa to ratownik i dekonstruktor. Natomiast, gdy kondycja firmy jest dobra, bardziej efektywnymi przywódcami okazują się być wizjonerzy i administratorzy [10, s. 19]. Z punktu widzenia sprawności prze-

biegów procesów z udziałem wiedzy, bez względu na to, jaki typ przywództwa zostanie przyjęty przez liderów w organizacji, ważne jest, aby zachowane zostały zasady współpracy, otwartości procesów informacyjnych i partycypacji pracowników w zarządzaniu.

Tabela 1. Typy przywództwa w otoczeniu burzliwym

Typy przywódców w otoczeniu burzliwym		Dominujący charakter wprowadzanych zmian wobec zmian otoczenia	
		Dostosowawcze	Antycypacyjne
Dominujący zakres i tempo wprowadzania zmian	Zmiany ewolucyjne	<p>ADMINISTRATOR Administruje organizacją wykorzystując mocne strony organizacji, jej kultury, pojawiające się szanse. Nie dopuszcza do tego, aby otoczenie wyprzedziło organizację. Przeprowadza systematyczne zmiany ewolucyjne. Unika nadmiernego ryzyka.</p> <p>Przykłady: <i>Warren Buffet (Berkshire Hathaway), Fujio Cho (Toyota Motor), Mark Reuben (Colgate Palmolive), Lee Scott (Wal-Mart)</i></p>	<p>WIZJONER Tworzy wizję przyszłości organizacji i jej otoczenia wykorzystując istniejące mocne strony organizacji, jej kultury, wykorzystując szanse. Przeprowadza ewolucyjne, systematyczne zmiany tylko od czasu do czasu dokonując radykalniejszych przekształceń, skoków. Stara się minimalizować w miarę możliwości ryzyko.</p> <p>Przykłady: <i>Jorma Ollila (Nokia), Bill Gates (Microsoft od II połowy lat 80.), Ken Kutaragi (Sony Komputer Entertainment), William C. Weldon (Johnson&Johnson)</i></p>
	Zmiany rewolucyjne	<p>RATOWNIK Uzdrowia bieżącą sytuację organizacji, wprowadza krótkookresowe plany naprawcze. Dokonuje rewolucyjnych zmian w organizacji, które mają jednak ograniczony, dostosowawczy charakter wobec zmian w otoczeniu. Unika zagrożeń i nadmiernego ryzyka.</p> <p>Przykłady: <i>Lee Iacocca (Chrysler), Sanjeev Gupta (Coca-Cola India), Cheong Choong Kong (Singapore Air), James Parker (Southwest)</i></p>	<p>DEKONSTRUKTOR Istotnie zmienia strategię organizacji, często niszczy, radykalnie przekształca kulturę organizacyjną lub tworzy zupełnie nową organizację wraz z nową elastyczną kulturą organizacyjną. Przeprowadza zmiany rewolucyjne. Chce uczynić kulturę elastyczną, wyprzedzającą otoczenie. Ma świadomość konieczności ponoszenia wielkiego ryzyka.</p> <p>Przykłady: <i>Lou Gerstner (IBM), Carly Fiorina (HP), Carlos Ghosn (Nissan-Renault), Yun Jong Yong (Samsung Electronics), Jeff Bezos (Amazon.com)</i></p>

Źródło: [10, s. 18].

6. Wnioski

Sprawność procesów związanych z wiedzą oraz zarządzania wiedzą jest uzależniona od wielu społecznych uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Obojętnie jak się ujmie procesy z udziałem wiedzy, czy w postaci procesów organizacyjnego uczenia się, czy np. procesu SECI, są to procesy społeczne determinowane przez ogół zachowań ludzi pracujących dla organizacji. Dlatego też zarządzanie wiedzą nie powinno koncentrować się jedynie na zasobach wiedzy organizacyjnej i pracownikach wiedzy posiadających kluczowe zasoby wiedzy spersonalizowanej, procesach zarządzania tymi zasobami, infrastrukturze informacyjnej, lecz musi być swoim zasięgiem rozszerzone choćby o takie determinanty zachowań ludzi w organizacji, jak: cechy i możliwości ludzi pracujących w organizacji, zespołowość, sieci powiązań międzyludzkich, klimat i kultura organizacyjna, władza i przywództwo czy motywacja. Efekty ich kształtowania w każdym etapie podjętych działań powinny sprzyjać realizacji celów strategicznych organizacji i wynikających z nich celów strategicznego zarządzania wiedzą.

Literatura

- [1] Dyduch W., *Składniki i wymiary kapitału intelektualnego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1.
- [2] eFCO. *Budowanie wartości w przedsiębiorstwach nowej ery*, C. Read, J. Ross, J. Dunleavy, D. Schulman, J. Bramante, IFC Press, Kraków 2004.
- [3] Hofstede G., *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*, „Organization Studies” 1998, nr 3.
- [4] Kanarski L., *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2005.
- [5] Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2002.
- [6] Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.
- [7] Mikuła B., *Procesy uczenia się organizacji jako zmiana zachowań organizacyjnych* [w:] *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa 2005.
- [8] Mikuła B., *Wiedza organizacji i jej rozwój* [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, pod red. A. Stabryły, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
- [9] Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- [10] Mrówka R., *Przywództwo w otoczeniu burzliwym*, „E-Mentor” 2005, nr 1.
- [11] Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

Selected Problems of Human Behaviour in Knowledge-based Organisations

In this article, the author presents the relationship between the processes of organisational learning and knowledge management and levels of knowledge management. In this context, he also reviews selected aspects of changes in organisational behaviour that require, above all, a different mode of perception compared to the classical rules by which organisations operate. The key issues with respect to the organisational behaviour of knowledge-based firms that require a different mode of perception are: how people working for the knowledge-based organisation are perceived, the manner in which authority is practised, and leadership.



W KRAKOWIE
UNIVERSYTETU EKONOMICZNEGO
biblioteka
główna UEK