

Dorota Simpson

Uniwersytet Gdański

KULTUROWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W KORPORACJACH TRANSNARODOWYCH

1. Wstęp

Przemiany minionych dwudziestu lat, wiążące się z przejściem do ery postindustrialnej, charakteryzują się rosnącą rolą usług w gospodarce i wzrostem znaczenia tzw. czynników niewidzialnych (*invisible*), towarzyszących rozwojowi przedsiębiorstw, określanych jako ich kapitał intelektualny lub wiedza. Na określenie nowej rzeczywistości gospodarczej zaczęto używać terminu „nowa ekonomia”, próbując w ten sposób podkreślić jej odmienność. Trzeba jednak zadać sobie pytanie, na czym ta odmienność polega, co jest takiego specyficznego w zachodzących procesach ekonomicznych, że wymaga dodania przymiotnika „nowa”. Wydaje się, iż wpływają na to cztery grupy czynników:

- globalizacja,
- technologie informatyczne i komunikacyjne,
- produkty oparte na wiedzy,
- presja ze strony akcjonariuszy na wzrost wartości firmy.

Nowa ekonomia to gospodarka oparta na wiedzy oraz nowych pomysłach, w której kluczem do kreowania nowych miejsc pracy i wyższych standardów życia są innowacyjne rozwiązania technologiczne, uprzedmiotowione w usługach i towarach. Jednocześnie jest to gospodarka, w której ryzyko, niepewność i permanentna zmiana stanowią zasadę a nie wyjątek.

Z punktu widzenia organizacji kombinacja tych czterech czynników tworzy dynamiczną sieć efektów i rosnących przychodów. We współczesnym świecie, opartym na wzajemnych powiązaniach, firmie jest niezwykle trudno samodzielnie osiągnąć sukces rynkowy. Charakterystyczny dla ery industrialnej łańcuch tworzenia wartości przestał już być dominujący, a w jego miejsce pojawiły się nowe czynniki tworzące wartość, jak innowacje, nowe metody zaspokajania popytu itp. Dlatego coraz

bardziej istotne staje się nie tyle inwestowanie w linie produkcyjne, co inwestowanie w ludzi, innowacje, nowe struktury i metody zarządzania stymulujące innowacyjność prowadzącą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym.

Panuje pogląd, że w nowej erze dominować będą trzy typy organizacji:

- przedsiębiorstwa produkcyjne,
- przedsiębiorstwa innowacyjne bazujące na najnowszych osiągnięciach techniczno-technologicznych,
- organizacje wytwarzające i sprzedające wiedzę.

Dzięki technologiom informatycznym organizacje te będą w stanie stworzyć sieć wirtualnych powiązań pomiędzy pracownikami czy współpracownikami, dostawcami, akcjonariuszami i klientami. Istotnym narzędziem w walce konkurencyjnej będzie czas – im krótszy okres upłynie od narodzin pomysłu do jego implementacji w postaci określonego produktu na rynku, tym większe będą szanse na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W tej walce kluczowe znaczenie przypadnie pracownikom kreującym i wdrażającym nowe pomysły.

Inwestorzy, w szczególności ci wpływowi (fundusze emerytalne, fundusze powiernicze), inwestują tam, gdzie mogą uzyskać ponadprzeciętną cenę za zainwestowane środki. Oznacza to, że kierują swoje udziały do przedsiębiorstw generujących wartość, czyli tych, których ceny akcji systematycznie wzrastają. Procesom związanym z przepływami kapitału sprzyja globalizacja, która z jednej strony daje szansę rozwoju w postaci wzrostu skali produkcji, z drugiej jednak stwarza większe zagrożenie ze strony konkurencji.

Wszystko to sprawia, że dążąc do wzrostu efektywności, przedsiębiorstwa coraz częściej lokują cząstkowe procesy produkcyjne na całym świecie, co tym samym powoduje, że zróżnicowanie kulturowe ich personelu staje się regułą, a nie wyjątkiem. Operując na rynku globalnym, zatrudniają kadrę kierowniczą wywodzącą się z różnych kręgów kulturowych, co sprawia, że w jednym miejscu pracy spotykają się ludzie nie tylko z kraju goszczącego czy kraju pochodzenia firmy, ale także z krajów trzecich. W związku z tym rodzi się pytanie, czy owo zróżnicowanie kulturowe może wywierać wpływ na procesy związane z zarządzaniem wiedzą – jej generowaniem i rozpowszechnianiem (szerzej zob. [Simpson 2003, s. 378-393]). Poszukiwanie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie stanowi cel rozważań zawartych w artykule.

2. Przyczyny zróżnicowania kulturowego w korporacjach transnarodowych

Globalizacja sfery gospodarczej sprawia, że coraz więcej firm włącza się w proces internacjonalizacji, angażując się bezpośrednio w działalność na zagranicznych rynkach, co w konsekwencji skutkuje mniejszym lub większym zróżnicowaniem kulturowym personelu, w szczególności zaś kadry kierowniczej. Jedną z

ważniejszych strategicznych decyzji, które muszą podjąć, jest znalezienie równowagi między korzyściami, jakie daje operowanie w skali globalnej, a koniecznością dostosowania oferty do specyficznych potrzeb rynków lokalnych. Sposób podejścia do tego dylematu pozwala na wyodrębnienie czterech rodzajów korporacji (szerzej zob. [Ghoshal, Bartlett 1998, s. 16-19]):

- globalnych, wykorzystujących ekonomikę skali, o scentralizowanej strukturze i sposobie podejmowania decyzji strategicznych (głównie firmy japońskie),
- multinarodowych, o dużej autonomii, dostosowujących swoje działania do lokalnych potrzeb, tworzących swego rodzaju federację luźno ze sobą powiązanych jednostek,
- międzynarodowych, opierających swoją działalność na transferze i adaptacji wiedzy, doświadczenia i sposobów funkcjonowania firmy macierzystej, ta ostatnia zachowuje określony wpływ i kontrolę nad zagranicznymi przedsięwzięciami, jednak mniejszą niż firma globalna a większą niż multinarodowa,
- transnarodowych, dążących do wykorzystania efektów działania w skali globalnej przy równoczesnym czerpaniu wiedzy, doświadczeń i implementacji rozwiązań sprawdzonych w firmie macierzystej lub w filiach, dających się zastosować w całej organizacji¹.

Korporacje różnią się między sobą nie tylko stopniem globalizacji swych działań i swobody podejmowania decyzji przez kontrolowane jednostki, ale także polityką w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności w odniesieniu do kadry kierowniczej.

W korporacjach transnarodowych nie przywiązuje się większego znaczenia do kraju pochodzenia kadry kierowniczej, najważniejsze jest, by menedżerowie odznaczali się wysokimi kwalifikacjami i bogatym doświadczeniem zdobytym na różnych rynkach międzynarodowych. Stąd zatrudniona w nich kadra jest bardzo zróżnicowana pod względem kulturowym – spotykają się w nich pracownicy z kraju, w którym znajduje się filia czy oddział, z kraju macierzystego oraz z krajów trzecich. Tego typu korporacje poszukują na całym świecie najkorzystniejszych rozwiązań, dążąc do uzyskania w ten sposób globalnej przewagi konkurencyjnej. Centrala zachowuje pewien wpływ i kontrolę nad oddziałami zagranicznymi, jednak jest on znacznie mniejszy niż w przypadku korporacji globalnej, ale większy niż w przypadku korporacji multinarodowych [Ghoshal, Bartlett 1998, s. 16-17].

Warto w tym miejscu przytoczyć opinię prezesa Siemens, który podkreśla, że działające na rynku globalnym przedsiębiorstwa mają coraz trudniejsze zadanie, gdyż obowiązująca wcześniej zasada wyrażana sloganem „myśl globalnie, działaj lokalnie” stała się niewystarczająca. Chcąc konkurować w coraz bardziej złożonym otoczeniu,

¹ Dicken definiuje korporację transnarodową jako organizację będącą w stanie koordynować i kontrolować firmy w więcej niż jednym kraju, nawet jeśli nie jest ich właścicielem (zob. [Dicken 1999, s. 8]).

trzeba działać i myśleć globalnie, doskonalać i rozwijając globalny łańcuch wartości, ale równocześnie należy myśleć i działać lokalnie, przyjmując do pracy najlepszych pracowników, którzy będą stanowić swego rodzaju dźwignię służącą do pełnego wykorzystania potencjału tkwiącego w danym kraju [Von Pierer 2004, s. 53].

Jednym z najważniejszych narzędzi konkurowania staje się wiedza i innowacyjność, które pozwalają na szybsze od rywali wykorzystanie szans stwarzanych przez globalne, ale i lokalne otoczenie rynkowe. Uważa się, że różnorodność kulturowa personelu może sprzyjać temu wyzwaniu.

Fuzje, przejęcia, *joint ventures* oraz alianse strategiczne, do których tak często dochodziło w latach 90., przede wszystkim ze względu na fakt, iż traktowano je jako instrument służący uzyskaniu przewagi konkurencyjnej nad rywalami i źródło korzyści finansowych dla akcjonariuszy, nie zawsze przynosiły pozytywne rezultaty w obu tych wspomnianych wymiarach, doprowadziły natomiast do dużego zróżnicowania kulturowego kadry kierowniczej. Badania mające na celu znalezienie przyczyn porażki wielu tego typu przedsięwzięć pokazały, że w trakcie negocjacji i przygotowań do połączenia dwóch organizmów nie uwzględniano czynników związanych z ludźmi, a więc nie wzięto pod uwagę uwarunkowań kulturowych, determinujących w dużym stopniu kulturę organizacyjną i wynikających z niej: wartości, filozofii, poczucia dumy, lojalności i przywiązania pracowników do swojej firmy [Morosini 1998, s. 14-15].

We współczesnych korporacjach transnarodowych, jak zauważają Bartholomew i Adler, coraz częściej zaczyna dominować nie pojedyncza centrala, jak to miało miejsce wcześniej, ale szereg „centrów dowodzenia”, które rozmieszczone są na całym świecie, a zatrudniony personel wywodzi się z wielu kręgów kulturowych. Stawia to nowe wyzwania przed menedżerami, którzy nie tylko muszą brać pod uwagę uwarunkowania kulturowe, wykazywać się tolerancją, elastycznością, ale także zrozumieć, w jaki sposób pracownicy pochodzący z różnych kultur uczą się wzajemnie od siebie. Ów proces uczenia się przez wspólną pracę staje się jednym z ważniejszych elementów funkcjonowania tego typu organizacji [Bartholomew, Adler 1996, s. 24].

3. Modele zarządzania personelem w międzykulturowym otoczeniu

W zarządzaniu zróżnicowanym kulturowo personelem można wskazać na następujące modelowe podejścia stosowane przez korporacje (zob. szerzej [Thomas, Ely 1996, s. 79-90; Kossek, Lobel 1996, s. 3-5]):

- dyskryminacji i sprawiedliwości,
- dostępu i wiarygodności,
- wrażliwości na różnice,
- audytu kulturowego.

Korporacje wyznające filozofię równości szans i sprawiedliwości starają się, aby wśród zatrudnionego personelu znajdowali się pracownicy wywodzący się z różnych kultur. Polityka kadrowa oparta jest na równości szans i sprawiedliwym traktowaniu wszystkich pracowników, bez względu na płeć czy pochodzenie etniczne. Uważa się, że wszyscy ludzie są tacy sami, a więc nie przywiązuje się wagi do wykorzystania indywidualnych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników. Zróżnicowanie personelu nie powinno w jakikolwiek sposób wpływać na przyjęty system pracy, procedury i kulturę organizacyjną. Dlatego w podejściu tym nie bardzo jest możliwe wykorzystanie potencjału tkwiącego w różnorodności. Dywersyfikacja nie służy zwiększeniu efektywności pracy, przywództwa, zarządzania kapitałem ludzkim czy uczenia się, nie prowadzi do doskonalenia strategii, planów i metod działania. Można powiedzieć, że dominuje tu statyczne podejście do różnorodności, podyktowane w dużej mierze zasadą politycznej poprawności, co niekoniecznie wpływa na wzrost stopnia identyfikacji pracowników z wykonywaną pracą.

Model, określany jako paradygmat dostępu i wiarygodności, stosowany jest przez korporacje, które, funkcjonując w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu, chcą uzyskać łatwiejszy dostęp do swoich klientów przez zatrudnianie personelu o różnym pochodzeniu etnicznym. W modelu tym uwzględniane jest znaczenie różnic kulturowych w organizacji, jednak bez głębszego analizowania ich wpływu na funkcjonowanie całej firmy. Najważniejszym zadaniem jest usatysfakcjonowanie wybranych grup konsumentów i odnoszenie sukcesów na tych niszowych rynkach.

Istnieją wreszcie korporacje, w których przywiązywana jest duża waga do wrażliwości na różnorodność, co przejawia się m.in. w organizowaniu specjalnych szkoleń, uczących pracowników tolerancji wobec odmienności i uczulających na stereotypy dotyczące płci lub grup etnicznych. W tym podejściu chodzi przede wszystkim o polepszenie komunikacji, wzajemnego zrozumienia i stworzenie przyjaznych relacji pomiędzy pracownikami firmy wywodzącymi się z różnych środowisk kulturowych. Jeśli jednak przeprowadzane sesje treningowe poświęcone wrażliwości kulturowej traktowane są jako wyraz politycznej poprawności i nie znajdują odzwierciedlenia w zmianach kultury organizacyjnej oraz systemu zarządzania kapitałem ludzkim, mogą tylko prowadzić do utrwalenia istniejących stereotypów.

W organizacjach wykorzystujących audyt kulturowy chodzi przede wszystkim o znalezienie przyczyn słabszego rozwoju karier zawodowych pracowników o odmiennym w stosunku do większości personelu pochodzeniu kulturowym. Badanie to zazwyczaj zlecane jest zewnętrznemu konsultantowi, którego zadaniem jest przeprowadzenie wywiadów grupowych i indywidualnych, mających na celu ustalenie, z jakimi problemami uwarunkowanymi kulturowo spotykają się poszczególne grupy pracowników. Wyniki audytu na ogół dość rzadko są wykorzystywane do zaprojektowania i wdrożenia nowych metod zarządzania zróżnicowanym kapitałem ludzkim, tak by lepiej wykorzystać jego potencjał intelektualny.

4. Różnorodność kulturowa a zarządzanie wiedzą

Skyrme stwierdza, że zarządzanie wiedzą dotyczy procesów kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji istotnej dla firmy wiedzy po to, aby osiągnięte zostały założone przez nią cele [Skyrme 1999, s. 39]. W innej definicji podkreśla się, że jest to systematyczne zarządzanie procesami, za których pomocą wiedza jest identyfikowana, zbierana, dzielona i wykorzystywana [Survey... 1999, s. 1]. Z kolei firmy konsultingowe, których działalność opiera się na pozyskiwaniu i wykorzystywaniu wiedzy oraz doradzaniu innym, jak nią zarządzać, stworzyły własne interpretacje tego terminu, z których kilka warto przytoczyć. W PriceWaterhouseCoopers zarządzanie wiedzą określa się jako „sztukę przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji” [Strojny 2000b]. W KPMG przez zarządzanie wiedzą rozumie się „systematyczne i zorganizowane próby wykorzystania wiedzy wewnątrz organizacji w celu poprawy wyników ekonomicznych” [Knowledge... 1999, s. 2]. Natomiast firma Ernest & Young traktuje zarządzanie wiedzą jako „system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną [Strojny 2000a].

W powszechnie akceptowanych definicjach najczęściej podkreśla się, że „zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji”².

Należy zatem zadać pytanie, czy różnorodność kulturowa może być wykorzystana jako stymulator tworzenia i rozpowszechniania wiedzy. Okazuje się, że organizacja musi spełniać określone warunki:

- kierownictwo musi być przekonane, że zdywersyfikowany personel niesie ze sobą określoną wartość dla firmy, zapewniając jej różnorodność spojrzeń na dany problem oraz podejść do wykonywanej pracy,
- kierownictwo powinno traktować możliwość wyrażania odmiennych opinii jako źródło wiedzy i szansę uczenia się pracowników,
- kultura organizacyjna powinna stymulować rozwój zawodowy i osobisty, zachęcać do otwartego wyrażania poglądów, zapewniając im jednocześnie poczucie docenienia,
- organizacja musi mieć jasno sprecyzowaną i w pełni przez pracowników rozumianą misję oraz relatywnie egalitarną i niebiurokratyczną strukturę.

Dzięki takiemu podejściu łatwiejsze staje się wykorzystanie wiedzy tkwiącej w personelu oraz jej rozpowszechnianie wewnątrz organizacji, co w konsekwencji może skutkować zdobyciem przewagi konkurencyjnej na rynku. Kluczowe kom-

² Ta definicja została zaakceptowana przez 73% respondentów (menedżerów różnych przedsiębiorstw) badanych w 1997 r. przez naukowców Cranfield School of Management [Strojny 2000a].

petencje i umiejętności, których potrzebuje firma, znajdują się w posiadaniu jej pracowników, dlatego im bardziej są oni zróżnicowani, tym więcej wiedzy może być udziałem całej organizacji, należy tylko dostrzec tę szansę, a następnie odpowiednio zaprojektować system zarządzania tym kapitałem.

Justensen [2001, s. 61], analizując zagadnienie różnorodności kapitału ludzkiego, zwraca uwagę na dwie grupy czynników – konstruktywne czy inaczej, działające stymulująco na generowanie wiedzy, i destruktywne, czyli wywierające negatywny wpływ na ten proces. Do pozytywnych czynników różnorodności bezpośrednio wpływających na procesy generowania innowacji wspomniana autorka zalicza:

- zdolność uczenia się i przyswajania nowej wiedzy, czyli umiejętność identyfikowania nowych, zewnętrznych informacji, ich absorbowania i wykorzystania. Zatrudnianie zróżnicowanego personelu zwiększa prawdopodobieństwo posiadania nowej wiedzy potrzebnej firmie. Różnorodność posiadanej przez pracowników wiedzy zwiększa potencjalną zdolność organizacji do generowania nowych pomysłów;
- odpowiedni zakres różnorodności ułatwiający kontrolę różnych procesów oraz dostęp do odpowiednich zasobów organizacji, tak aby możliwa była szybka reakcja na zmiany zachodzące w otoczeniu. Personel posiadający zróżnicowane informacje jest w stanie, bez konieczności sięgania do źródeł zewnętrznych, generować wiedzę i innowacje służące adaptacji do zachodzących zmian;
- dywersyfikację sieci powiązań – zróżnicowany personel jest w stanie tworzyć bogatą sieć kontaktów zewnętrznych, co jest niezmiernie ważne z punktu widzenia możliwości rozprzestrzeniania informacji. Zróżnicowane zespoły pracownicze dysponują wieloma różnymi zewnętrznymi źródłami informacji. Brak różnorodności w firmie może doprowadzić do ograniczenia owej sieci powiązań, pracownicy mają bowiem kontakty z osobami do nich podobnymi;
- umiejętność rozwiązywania problemów – różnorodność ułatwia analizę alternatywnych opcji i punktów widzenia;
- kreatywną destrukcję, czyli zdolność eliminowania niekorzystnych procesów czy rozwiązań. Pracownicy dysponujący zróżnicowaną wiedzą i spojrzeniem na świat są w stanie wzajemnie kwestionować swoje pomysły. To z kolei prowadzi do dyskusji, a w konsekwencji do kreowania wiedzy i generowania nowych pomysłów.

Jednak aby wymienione czynniki miały charakter konstruktywny i przyczyniały się do procesów innowacyjnych, powinny zostać wyeliminowane mechanizmy wywierające negatywny wpływ, do których zaliczyć można:

- dyskomfort czy inaczej niepokój związany z nawiązywaniem kontaktów z członkami innych grup społecznych. Dochodzić tu może często do uprzedzeń wynikających z obiegowych stereotypów, braku zaufania lub rywalizacji, co w konsekwencji sprawia, że pracownik nie jest w stanie identyfikować się z grupą

i swoją pracą. W takiej sytuacji proces generowania wiedzy i innowacji może być znacznie utrudniony;

- zakłócenia w procesie komunikacji wynikające z barier językowych. Zazwyczaj organizacje odznaczające się dużą różnorodnością kulturową personelu charakteryzują się słabszą komunikacją między pracownikami i rzadszymi nieformalnymi spotkaniami w zróżnicowanych grupach. Wielość spojrzeń na dany problem nie może być wykorzystana ze względu na trudności komunikacyjne, toteż kreowanie wiedzy i rozwój kluczowych kompetencji napotkają bardzo silną barierę;
- rozbieżność celów charakteryzująca zróżnicowane zespoły może stanowić poważne zagrożenie dla procesu generowania wiedzy i tworzenia innowacji.

Jak wynika z przeprowadzonych rozważań, nie można jednoznacznie twierdzić, że różnice kulturowe same w sobie przyczyniają się do kreowania wiedzy³. Potrzebne jest świadome i systemowe podejście do tego zagadnienia, gdyż dopiero wówczas różnorodność może ułatwić osiągnięcie celu, jakim jest zapewnienie konkurencyjności przez opartą na wiedzy innowacyjność.

5. Podsumowanie

W odniesieniu do przedsiębiorstw era wiedzy, w którą weszła gospodarka, charakteryzuje się koniecznością pozyskiwania wiedzy i jej rozpowszechniania przez stałe uczenie się organizacji w celu lepszej adaptacji do zmiennego otoczenia. Sama jednak adaptacja może okazać się niewystarczającą strategią w sytuacji ostryzającej się konkurencji i dlatego poważnym wyzwaniem, przed jakim stają firmy, staje się ich zdolność kreowania postępu naukowo-technicznego, będącego źródłem innowacji. W sytuacji, gdy w sektorze usług, określanym często jako tzw. sfera niewidzialna, powstaje ponad 2/3 PKB, a kapitał intelektualny w coraz większym stopniu decyduje o wartości przedsiębiorstwa na rynku, bardzo istotne staje się właściwe gospodarowanie owymi nienamacalnymi czy inaczej „miękkimi” zasobami. Nie można zapomnieć, że głównymi twórcami tych zasobów są ludzie, których wiedza, zdolności, umiejętności, doświadczenie i zaangażowanie stanowią źródło innowacji. Jednak ludzie nie poddają się tak łatwo zarządzaniu jak technologie, produkty czy stanowiska pracy i dlatego nie zawsze możliwe jest stworzenie warunków do pełnego wykorzystania ich potencjału. Zadanie to staje się szczegól-

³ Jeszcze stosunkowo niedawno, jak twierdzą Harris i Moran, wiele firm postrzegało różnice kulturowe jako poważną barierę, utrudniającą współpracę i komunikację pomiędzy pracownikami. Sytuacja zmieniła się wraz z postępującą globalizacją i rosnącą liczbowo grupą tzw. globalnych menedżerów, dla których praca na stanowiskach kierowniczych w zróżnicowanych kulturowo środowiskach i w różnych częściach globu nie stanowi problemu. Uważają oni, że odpowiednie zarządzanie międzykulturowe jest w stanie wydobyć wiele korzyści dla firmy. Zob. [Harris, Moran 1996, s. 19].

nie utrudnione w sytuacji coraz częściej występującego zróżnicowania kulturowego personelu w internacjonalizujących się firmach.

Mimo że gospodarki wkroczyły w erę wiedzy, z czego nie wszyscy zdają sobie sprawę, to praktyka biznesu, polityka kadrowa, struktury prawne i organizacyjne czy programy polityczne ciągle przejawiają sposób myślenia charakterystyczny dla ery industrialnej [Chase 2004].

Podstawową konkluzję wynikającą z przeprowadzonych rozważań zawiera stwierdzenie, że kulturowa różnorodność pracowników może – przy właściwym zarządzaniu zapewniającym swobodne ścieranie się poglądów, wymianę doświadczeń i pomysłów – przyczynić się do generowania wiedzy oraz kreowania innowacji, a tym samym prowadzić do wzrostu wartości kapitału ludzkiego w firmie.

Literatura

- Bartholomew S., Adler N., *Building Networks and Crossing Borders: The Dynamics of Knowledge Generation in Transnational World*, [w:] P. Joynt, M. Warner, *Managing across Cultures*, International Thompson Business Press, London 1996.
- Chase R., *Creating a Knowledge Management Business Strategy: Delivering Bottom Lines Results*, *The International Knowledge Management Newsletter*, <http://web.archive.org/web/20020213231143/http://www.mjm.co.uk.knowledge/report.html> 19.03.2004.
- Dicken P., *Global Shift*, Paul Chapman Publishing Ltd., Londyn 1999.
- Ghoshal S., Bartlett C., *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Random House, London 1998.
- Harris P.R., Moran R.T., *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, Houston 1996.
- Justensen S.L., *Innoversity – the Study of Dynamics Inherent in the Relationship between Innovation and Diversity*, Copenhagen Business School, Copenhagen 2001.
- Knowledge Management Research Report 2000*, KPMG, London 1999.
- Kossek E.E., Lobel S.A., *Transforming Human Resource Systems to Manage Diversity – an Introduction and Orientation Framework*, [w:] *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Blackwell, Cambridge 1996.
- Morosini P., *Managing Cultural Differences*, Elsevier Science Ltd., Oxford 1998.
- Simpson D., *Współzależność między różnorodnością kulturową a zdolnością do generowania wiedzy i innowacyjnością przedsiębiorstw międzynarodowych*, [w:] *Wspólna Europa – innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2003.
- Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
- Strojny M., *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2000a nr 10.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Problemy Jakości” 2000b nr 3.
- Survey: Knowledge Management*, „Financial Times” 1999, 10 November.
- Thomas D.A., Ely R.J., *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, „Harvard Business Review”, 1996, September-October.
- Von Pierer H., *The Cornered CEO*, „Newsweek”, Special Issues 2004, December 2003-February 2004.

CULTURAL ASPECTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Summary

Contemporary transnational corporations, operating worldwide, are seeking to obtain maximum advantages both from economies of scale and from the different background and experience of their subsidiaries in the era of globalization. They normally utilize a geocentric approach in their staffing policy, which means that they try to employ the best managers regardless of the managers' country of origin. Multicultural teams are perceived as a source of knowledge and innovative creation. However, research shows that this cannot be achieved automatically. It is proved that to obtain advantages from cultural diversity certain conditions have to be fulfilled. First of all special managerial skills are required to stimulate and encourage knowledge sharing, exchange of ideas and free discussion of opinion. If the organizational culture and management system cannot assure such conditions, cultural diversity can be a barrier instead of an incentive in knowledge creation and dissemination.