

Conducere, Organizare. Managementul culturii și Management de cunoștințe.

Hislop et al. (2019)

Introducere

Acest capitol examinează subiectele strâns legate între ele de leadership și cultură organizațională și modul în care acestea pot avea impact asupra inițiativelor de management al cunoștințelor. Marea majoritate a literaturii despre aceste subiecte susține că anumite stiluri de conducere sau tipuri de cultură organizațională pot sprijini și facilita activitățile de management al cunoștințelor.

Există două motive fundamentale pentru care aceste subiecte sunt luate în considerare împreună în același capitol. În primul rând, acestea sunt subiecte care sunt strâns legate între ele, prin aceea că atitudinile, valorile și comportamentele liderilor organizaționali pot avea un impact semnificativ asupra tipului de cultură care există în cadrul organizației. Acest lucru este valabil mai ales în cadrul companiilor mici, unde liderul sau fondatorul organizației poate avea un impact profund în modelarea naturii culturii organizaționale. Al doilea motiv pentru care leadership-ul și cultura organizațională sunt examinate în același capitol este că adoptarea anumitor stiluri de conducere și încercările de a gestiona culturile organizaționale au unele caracteristici comune.

Ambele subiecte au fost în centrul unei cantități semnificative de cercetări și dezbateri, cu o vastă literatură academică existentă pe ambele. În timp ce dezvoltarea interesului pentru tema managementului culturii organizaționale a fost relativ recentă, devenind un subiect de mare interes la începutul anilor 1980, studiul leadership-ului, prin contrast, are o moștenire mult mai lungă, interesul academic pentru subiect începând din primele decenii ale secolului al XX-lea. În timp ce sunt făcute legături scurte către ambele literaturi, accentul central aici este pus pe literatura contemporană de management al cunoștințelor .

Capitolul începe prin a examina subiectul culturii organizaționale și relația acesteia cu managementul cunoștințelor, înainte de a lua în considerare impactul pe care conducerea îl poate avea asupra proceselor de cunoaștere. Există două secțiuni separate pe tema culturii

organizaționale, prima fiind concentrată pe relația dintre cultura organizațională și procesele de management al cunoștințelor, iar a doua examinând diferitele perspective asupra dezbaterii privind măsura în care culturile bazate pe cunoaștere pot fi create în cadrul organizațiilor. Tema leadership-ului este, de asemenea, împărțită în două secțiuni, prima oferind o scurtă privire de ansamblu asupra modului în care conceptualizarea leadership-ului a evoluat de-a lungul timpului, iar a doua secțiune analizează mai îndeaproape relația dintre leadership și activitățile de management al cunoștințelor.

Impactul culturii organizaționale asupra activităților de management al cunoștințelor

Această secțiune definește atât cultura organizațională, cât și oferă perspective asupra impactului pe care cultura organizațională îl poate avea asupra activităților de management al cunoștințelor. O cantitate enormă de literatură despre managementul cunoștințelor care examinează subiectul culturii organizaționale susține că aceasta poate influența semnificativ activitățile de management al cunoștințelor organizaționale. În timp ce multe lucrări sunt făcute fără suportul dovezilor empirice, într-un număr tot mai mare de lucrări sunt prezentate date empirice detaliate și puternice pentru a ilustra modul în care cultura organizațională poate avea un impact asupra dorinței oamenilor de a participa la activități de management al cunoștințelor și inovare. De exemplu, Serenko și Bontis (2016) au descoperit că, cu cât o cultură organizațională este mai pozitivă (deschisă, altruistă și colaborativă), cu atât este mai puțin probabil ca oamenii să acumuleze cunoștințe. În cele din urmă, în timp ce marea majoritate a acestei literaturi sugerează că cultura organizațională poate influența pozitiv activitățile și inițiativele de management al cunoștințelor, au existat o serie de studii, așa cum se va arăta mai târziu, care au evidențiat impactul negativ pe care anumite tipuri de cultură organizațională îi au, poate avea activități de management al cunoștințelor (Lam 2005, Rai 2011, Sanz-Valle et al 2011, Suppiah & Singh Sandhu 2011).

Înainte de a continua, este necesar să se definească ce este cultura organizațională (Convongeriile și comportamentele împărtășite de membrii unei organizații cu privire la ceea ce constituie un mod adecvat de a gândi și a acționa la locul de muncă). Această definiție este utilă, deoarece evidențiază două caracteristici cheie ale culturii organizaționale. În primul rând, ea subliniază natura colectivă a culturii organizaționale, deoarece pentru ca o cultură să fie organizațională, este ceva ce trebuie împărtășit de o proporție semnificativă de către personal. În al doilea rând, definiția

explică faptul că o cultură există atât la nivel de idei și valori cât și la nivel de comportamente (cum ar fi modurile particulare în care procesele de lucru sunt desfășurate, cum și când sunt organizate întâlnirile în echipă, cum oamenii sunt recompensați și recunoscuți etc). În plus, se argumentează că, dacă angajații acceptă validitatea și importanța valorilor culturii, aceasta poate însemna că angajații vor fi loiali și față de companie și de asemenea, are potențialul de a crea în rândul personalului un sentiment puternic de organizare colectivă sau de echipă/identitate de grup. Mai mult, la nivel de comportament, dacă angajații cred și acceptă cultura unei organizații, se argumentează că acest lucru îi va ajuta să se comporte în moduri care susțin și întăresc cultura (Michailova& Minbaeva 2012). De exemplu, dacă cultura organizațională subliniază importanța inovației și a creativității, dacă angajații cred în aceste valori, este probabil să se comporte în moduri inovatoare și creative, cum ar fi colaborarea cu oamenii pentru a produce produse sau servicii noi.

O slăbiciune generală a majorității literaturii care examinează legătura dintre cultură și managementul cunoștințelor este că este adesea relativ vagă în ceea ce privește caracteristicile culturii organizaționale care facilitează activitățile de management al cunoștințelor. Astfel, de exemplu, O'Deli & Hubert (2011) vorbesc pur și simplu despre o cultură de schimb de cunoștințe, în timp ce Donate & Guadamillas (2010) vorbesc despre o cultură centrată pe cunoaștere. În cadrul acestei literaturi, totuși există un consens larg asupra caracteristicilor generale ale unei culturi organizaționale susceptibile de a facilita activitățile de management al cunoștințelor. Aceste caracteristici sunt că, în primul rând, împărtășirea cunoștințelor este privită ca o normă. În al doilea rând, că personalul are un puternic sentiment de identitate colectivă. În al treilea rând, că colegii au un nivel ridicat de încredere și respect unul față de celălalt. În al patrulea rând, că procesele organizaționale sunt considerate drepte. În cele din urmă, că personalul are nivelul de încredere și angajamentul față de management ridicate.

Cu toate acestea, până la sfârșitul anilor 2000, au început o serie de scriitori despre managementul cunoștințelor pentru a fi mai specific în ceea ce privește caracteristicile culturilor organizaționale bune și rele. Acest lucru a fost realizat de obicei prin utilizarea tipologiilor academice ale culturii organizaționale pentru a identifica care susține cel mai bine activitățile de management al cunoștințelor. În timp ce există diverse tipologii de cultură organizațională, cea care a fost folosită cel mai frecvent în literatura de specialitate privind managementul cunoștințelor este cea dezvoltată de Cameron & Quinn. Astfel, înainte de a analiza cercetarea asupra impactului acestor

tipuri de cultură asupra managementului și învățării cunoștințelor, este necesar să oferim o scurtă privire de ansamblu asupra tipologiei culturii organizaționale a lui Cameron și Quinn.

Tipologia amintită (2006) utilizează două dimensiuni pentru a dezvolta o tipologie care distinge între patru tipuri distincte de cultură organizațională. În acest cadru, o dimensiune este flexibilitatea/adaptabilitatea versus stabilitatea/continuitatea, în timp ce cealaltă dimensiune examinează dacă cultura este concentrată pe plan intern în cadrul organizației sau dacă focalizarea sa principală este externă, pe piață și mediul general de afaceri. Folosind aceste dimensiuni, Cameron și Quinn disting între ceea ce se referă ca fiind „cultura clanului”, o cultură a adhocrației, o cultură ierarhică și o cultură axată pe piață. Caracteristicile unei culturi de clan este că este o cultură care este flexibilă și adaptabilă și concentrată pe interior, fiind preocupată de facilitarea colaborării între personal și dezvoltarea unui sentiment puternic de identitate de grup și de echipă. O cultură a adhocrației este, de asemenea, flexibilă dar este concentrată pe piață și pe mediul extern de afaceri. Acest tip de cultură se potrivește companiilor care operează pe piețe dinamice și pune accent pe valorile creativității și inovației.

O cultură ierarhică este una care este atât concentrată pe interior, cât și preocupată de stabilitate și continuitate. Caracteristicile acestei culturi se concentrează pe aderarea la reguli și norme definite organizațional în companii care au structuri de autoritate clar definite. În cele din urmă, o cultură bazată pe piață este una care este orientată spre exterior, dar în care accentul este pus pe stabilitate și continuitate. Această cultură este potrivită pentru mediile de afaceri care nu sunt caracterizate de niveluri ridicate de schimbare și în care se concentrează cultura pe factori precum consistența, inovația sau schimbarea progresivă și menținerea sau dezvoltarea nivelurilor de competitivitate pe piețele de afaceri.

Tipul de cultură care facilitează cel mai puternic activitățile de management al cunoștințelor este cultura adhocrației, cu Sanz-Valle et al. (2011), constatând că acest tip de cultură este legat pozitiv de nivelurile de învățare organizațională, în timp ce Liao et al. (2012) au descoperit că o cultură a adhocrației este legată pozitiv de nivelurile de inovare organizațională. Tipul de cultură care inhibă activitățile de management al cunoștințelor, este, în general, o cultură ierarhică sau birocratică, cu Stock et al. (2010), constatând că acest tip de cultură este legat negativ de nivelurile de diseminare a cunoștințelor în cadrul organizațiilor. Suppiah & Sandhu (2011) consideră că este legată negativ de împărtășirea cunoștințelor tacite între angajați. Cu toate acestea, unul dintre cele mai recente studii care utilizează cadrul de valori concurente ale lui Cavaliere & Lombardi (2015),

au găsit rezultate destul de diferite, cultura ierarhică fiind legată cel mai pozitiv de procesele de donare și colectare a cunoștințelor.

Crearea și gestionarea unei culturi organizaționale care să susțină activitățile de management al cunoștințelor

O limitare generală a literaturii pe această temă este că oferă puține indicații fie despre ce trebuie să facă organizațiile pentru a realiza astfel de culturi, fie despre barierele care pot exista în calea dezvoltării lor. În literatura de specialitate care ia în considerare modul în care culturile adecvate pot fi create, există dezacord cu privire la dacă culturile organizaționale ar trebui modificate pentru a crea comportamente și valori adecvate de cunoaștere sau dacă eforturile de management al cunoștințelor ar trebui concepute pentru a reflecta valorile culturale existente ale unei organizații.

Perspectiva principală în literatura de specialitate privind managementul cunoștințelor este că culturile pot fi schimbate pentru a produce comportamente și valori adecvate legate de cunoștințe (Teo et al., 2011). Analiza bazată pe această ipoteză susține că una dintre sarcinile cheie susceptibile de a susține succesul inițiativelor de management al cunoștințelor este modificarea culturii unei organizații în moduri care să încurajeze și să susțină comportamentele și atitudinile de cunoaștere dorite (De Long & Fahey 2000, Ribiere & Sitar 2003). Pan & Scarbrough (1999) susțin că pot fi dezvoltate culturi adecvate de cunoaștere, dar admit că a face acest lucru este un proces complex, descurajant și consumator de timp. Succesul unor astfel de inițiative se bazează, de asemenea, pe organizațiile care au deja existente culturi adecvate de cunoaștere.

Pentru a alinia o inițiativă de management al cunoștințelor cu cultura organizațională, autorii susțin că este necesar să o conecteze atât la elementele vizibile, cât și la cele invizibile ale culturii. În ceea ce privește elementele vizibile, inițiativa trebuie să se concentreze pe abordarea problemelor existente de afaceri, potrivirea cu stilul existent al organizației (cum ar fi gradul de rigiditate birocratică) și asigurarea faptului că sistemele de recompensă și evaluare fac vizibile importanța comportamentelor adecvate de cunoaștere. În ceea ce privește aspectele invizibile ale culturii, inițiativele de management al cunoștințelor ar trebui să reflecte valorile fundamentale existente și să se conecteze la rețelele existente de relații sociale. Într-o rodine similară, Schultze & Boland (2000) susțin că inițiativele de management al cunoștințelor sunt susceptibile de a eșua dacă

implică dezvoltarea și utilizarea practicilor de lucru care sunt incongruente cu practicile de lucru existente.

Aceste două perspective asupra gestionabilității culturilor legate de cunoaștere reflectă debateri similare în literatura culturală mai largă (Harris & Ogbonna 2002, Mathew & Ogbonna 2011). În cele din urmă, reflectând din nou o temă din literatura mai largă de management cultural, unele analize recunosc că organizațiile pot să nu aibă culturi coerente și unitare și că pot exista subculturi distincte, care modelează caracteristicile și dinamica proceselor de partajare a cunoștințelor organizaționale. De exemplu, studiul de caz al lui Currie & Kerrin (2003) al unei companii farmaceutice, a constatat că existența unor subculturi puternice în cadrul diviziilor de vânzări și marketing a inhibat împărtășirea cunoștințelor între membrii personalului, în ciuda unui număr mare de inițiative de management menite să schimbe acest lucru.

Conceptualizarea leadership-ului în literatura academică de afaceri și management

Înainte de a examina literatura despre managementul cunoștințelor care tratează subiectul leadership-ului, este util să începem prin a oferi un context acestei lucrări prin, pe scurt, angajându-ne cu literatura academică generală despre leadership. Având în vedere atât cantitatea de scrieri pe tema leadership-ului cât și diversitatea perspectivelor și teoriilor despre leadership care au fost dezvoltate, este imposibil în spațiul disponibil aici să ofere o imagine de ansamblu cuprinzătoare a acestei literaturi. Astfel, tot ceea ce este furnizat aici este prezentarea unei schițe schematice a modului în care a evoluat istoric teoretizarea leadership-ului și câteva detalii despre ceea ce reprezintă perspectiva contemporană dominantă asupra leadership-ului.

Interesul serios pentru subiectul acesta în literatura de afaceri academică datează de la începutul secolului XX. În acest moment, a dominat ceea ce este caracterizat drept teoria „trăsăturii” conducerii. Această perspectivă sugerează că liderii mari și de succes posedă trăsături de personalitate și caracteristici specifice care îi deosebesc de alții, cum ar fi niveluri ridicate de carismă. Astfel, din această perspectivă, marii lideri sunt oamenii născuți, cu trăsături particulare. Cu toate acestea, de-a lungul timpului, această perspectivă a fost supusă unui număr de critici, chiar și dovezile empirice au oferit un sprijin la îndoială. De atunci, au fost dezvoltate o serie de perspective diferite asupra leadership-ului, care au fost ele însele supuse unui număr de critici. Un punct de plecare util pentru cei interesați să obțină o înțelegere mai detaliată a modului în care a

evoluat teoretizarea leadership-ului este să citească cărți relevante sau capitole de carte pe această temă (Northouse 2007, Densten 2008, Yukl 2008).

Definiția leadership-ului transformațional- Un mod sau stil de conducere axat pe dezvoltarea viziunilor, valorilor și obiectivelor pe termen lung, care implică, de asemenea, convingerea lucrătorilor să se atașeze de ele și să lucreze pentru a le atinge.

Managementul cunoștințelor și leadership

Von Krogh et al. (2012) au întreprins o analiză sistematică a literaturii de specialitate despre leadership și managementul cunoștințelor și au identificat 48 de articole de reviste publicate pe această temă, care au fost publicate între 1997 și 2009. În plus, de atunci au fost publicate și o serie de alte lucrări (Lee et al. 2010, Kuo & Lee 2011, Nguyen & Mohamed 2011, Zhang & Cheng 2015, Argyris & Ransbotham 2016, Fischer et al. 2016, Kwon & Cho 2016). În timp ce perspectiva dominantă asupra leadership-ului adoptată de literatura de cunoștințe este perspectiva leadership-ului strategic /transformațional, după cum se va vedea, sunt utilizate și alte perspective asupra leadership-ului.

Această literatură poate fi caracterizată prin două trăsături: în primul rând, afirmațiile pe care le face cu privire la relația dintre managementul cunoștințelor sau învățare și leadership. În al doilea rând, afirmațiile făcute cu privire la tipul de stil de conducere necesar pentru a facilita managementul cunoștințelor și învățarea. În ceea ce privește legătura dintre leadership și managementul cunoștințelor, această literatură face de obicei o afirmație relativ puternică, că leadership-ul eficient poate juca un rol important în facilitarea activităților de învățare și management al cunoștințelor în organizații. De exemplu, o serie de studii au descoperit că diferitele roluri de conducere au fost legate pozitiv de partajarea cunoștințelor în organizații (Yang 2007, Huang et al. 2008, Cavaliere et al. 2015). Mai mult, datorită ipotezelor făcute în această literatură cu privire la importanța proceselor de cunoaștere pentru performanța organizațională, se presupune că liderul eficient contribuie, de asemenea, la avantajul competitiv și la performanța organizațională. Astfel, Hinterhuber & Stadler (2006) susțin că „leadership-ul și strategia sunt competențele imateriale care contribuie cel mai mult la valoarea unei companii”. Studiile empirice care susțin relația dintre leadership , managementul cunoștințelor și performanța echipei, sunt

furnizate de Lee et al. (2010), Srivastava et al. (2006), în timp ce Kwon & Cho (2016) au constatat că conducerea a fost legată pozitiv de inovația la nivel organizațional.

În ceea ce privește stilul de leadership susținut, ar fi necesar pentru a facilita activitățile de management al cunoștințelor să fie utilizate o serie de perspective, cea strategică /tranformațională fiind cea dominantă. Această literatură vorbește despre importanța liderilor care sunt preocupați de dezvoltarea strategiei și viziunii pe termen lung. În al doilea rând, în ceea ce privește managementul oamenilor, această literatură subliniază capacitatea liderului de a inspira și motiva mai degrabă decât de a micro-gestiona lucrătorii. De exemplu, Nonaka et al. (2006), vorbesc despre leadership ca fiind preocupat de „interpretarea, cultivarea și susținerea viziunii cunoașterii” și că în relație cu modelul lor SECI (Socializare, Externalizare, Combinare și Internalizare) de creare a cunoștințelor , ar trebui să se refere la „permiterea creării cunoștințelor, nu controlarea și dirijarea acesteia”. Cu toate acestea, o serie de lucrări au examinat alte stiluri/forme de leadership și au constatat că acestea facilitează activitățile de management al cunoștințelor. Astfel, de exemplu, Lee et al. (2010) examinează conducerea preocupată de „construirea cunoștințelor” în echipe. Mai mult, alții au examinat, de asemenea, impactul împuternicirii leadership-ului asupra activităților de management al cunoștințelor . În cele din urmă, un număr de scriitori vorbesc pur și simplu despre leadership-ul în cunoaștere sau antreprenoriatul în cunoaștere, fără a se lega de vreo conceptualizare existentă a leadership-ului (Zhang & Cheng 2015, Argyris & Ransbotham 2016).

Concluzie

Acest capitol s-a preocupat de oferirea unei imagini de ansamblu asupra modului în care cultura organizațională și leadership-ul în organizații pot avea impact asupra activităților de management al cunoștințelor. După cum s-a subliniat, ipoteza care stă la baza multor studii despre acest subiect este că ambele pot avea un rol foarte pozitiv în facilitarea și susținerea activităților de management al cunoștințelor.

Cultura unei organizații s-a dovedit a fi un factor important care moderează atitudinile muncitorilor față de inițiativele de management al cunoștințelor și măsura în care aceștia sunt pregătiți să folosească și să-și împărtășească cunoștințele. În termeni generali, culturile adhocratiei facilitează gestionarea cunoștințelor, în timp ce culturile birocratice sau ierarhice inhibă activitățile de management al cunoștințelor. Cu toate acestea, s-a demonstrat, de asemenea, că

există o dezbatere activă pe această temă, unii scriitori ridicând întrebări cu privire la măsura în care culturi eficiente de cunoaștere pot fi realizate prin inițiative de management cultural.

În ceea ce privește leadership-ul, în timp ce leadership-ul transformațional este perspectiva dominantă în literatura de specialitate privind managementul cunoștințelor, există o serie de angajați care iau în considerare relația dintre alte stiluri de conducere și managementul cunoștințelor. Perspectiva leadership-ului transformațional face o distincție relativ clară între leadership și management, susținând că, în timp ce managementul se concentrează pe probleme operaționale și este preocupat de managementul de zi cu zi al oamenilor și al resurselor, leadership-ul transformațional este, prin contrast, mai concentrat pe probleme strategice și este preocupat de chestiuni pe termen lung, cum ar fi dezvoltarea și comunicarea unei viziuni de viitor de care oamenii pot fi inspirați și motivați. După cum s-a arătat aici, un număr tot mai mare de dovezi empirice sugerează că diferitele stiluri de conducere sunt legate pozitiv de nivelul de partajare a cunoștințelor în cadrul organizațiilor, ceea ce sugerează că inițiativele de management al cunoștințelor pot fi facilitate de un leadership eficient și adecvat.