

### OD ZARZĄDZANIA WIEDZĄ DO ZARZĄDZANIA W KOLORZE TURKUSU

---

---

#### Wprowadzenie

Pierwsze publikacje w literaturze światowej na temat zarządzania wiedzą pojawiły się w latach osiemdziesiątych XX wieku<sup>1</sup>. W Polsce zainteresowanie tym obszarem wiedzy notuje się na przełomie wieków. Od tego czasu powstało wiele istotnych publikacji, a także miało miejsce wiele ciekawych spotkań i konferencji, które wniosły istotny wkład w rozwój nowej nauki o wiedzy i zarządzaniu wiedzą<sup>2</sup>. O wiedzy i gospodarce opartej na wiedzy zaczęto nauczać na uczelniach wyższych (szczególnie na kierunkach ekonomicznych i na zarządzaniu).

---

\* *Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku.*

Publikacja powstała w ramach projektu "Organizacja i wdrożenie ogólnopolskiego elektronicznego systemu komercjalizacji recenzowanych prac naukowych przy Wyższej Szkole Ekonomicznej w Białymstoku" z wykorzystaniem materiałów zamieszczonych na platformie EPNP. Projekt jest współfinansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, lata 2007-2013, Poddziałanie 2.3.2. Projekty w zakresie rozwoju zasobów informacyjnych nauki w postaci cyfrowej.

<sup>1</sup> A. Toffler, *The third wave. The classic study of tomorrow*, Pub. Bantam, New York 1984; A. Toffler, *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*, Pub. Bantam, New York 1991; I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford 1991; R.E. Miles, C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, "The Academy of Management Review" 1978, nr 3, s. 546-562; B. Lundvall, B. Johnson, *The Learning Economy*, "Journal of Industry Studies" 1994, nr 1, t. 2; P. F. Drucker, *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly” 1994.

<sup>2</sup> Wybrane publikacje: *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa 2001; „*Nowa gospodarka*” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach postkapitalistycznych, red. G. Kołodko, Materiały z Międzynarodowej Konferencji Centrum Badawczego Transformacji, Integracji i Globalizacji, WSPiZ, Warszawa 2001; *Gospodarka oparta na wiedzy*, red. W. Welfe PWE, Warszawa 2007; *Gospodarka oparta na wiedzy. Aspekty międzynarodowe*, red. D. Rosati, Wyd. WSHiP, Warszawa 2007. Porównaj także publikacje następujących autorów: J. Fazlagić, K. Perechuda, M. Morawski, B. Nogalski, B. Mikuła.

Celem artykułu jest wykazanie aktualności koncepcji zarządzania wiedzą w świetle rozwoju koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami oraz wskazanie nowych obszarów badawczych w tym zakresie. Autorka zaprezentuje także założenia turkusowej organizacji, która jest efektem ewolucji koncepcji opartych na wiedzy.

### **Założenia koncepcji zarządzania wiedzą/ paradygmaty zarządzania wiedzą**

Zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako „celowy proces, w którym wiedza, umiejętności, fachowe doświadczenie oraz komunikacja zostają poddane systematycznemu administrowaniu. Celem zarządzania wiedzą jest mądre podejmowanie decyzji i ich realizacja – ważna jest etyka pracy i wspólnie wyznawany zestaw wartości”<sup>3</sup>. Zarządzanie wiedzą można określić także jako proces tworzenia wartości dodanej z wykorzystaniem wiedzy, którą przedsiębiorstwo posiada (wiedzy dostępnej i ukrytej oraz wiedzy indywidualnej, zbiorowej i organizacyjnej). Zarządzanie wiedzą powinno dotyczyć wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa (nie tylko wybranych procesów). O efektywnym wykorzystaniu wiedzy można mówić, gdy:

- każdy pracownik wie, gdzie znaleźć wiedzę w organizacji;
- wszyscy używają wiedzy we właściwym kontekście;
- cała wiedza jest dostępna niezależnie od miejsca pracy;
- cała wiedza ma odniesienie do rzeczywistości.<sup>4</sup>

Pojawienie się koncepcji zarządzania wiedzą spowodowało, że podstawowe założenia klasycznych teorii zarządzania legły w gruzach. Przestały mieć znaczenie między innymi takie elementy jak: hierarchia, struktura organizacyjna czy kontrola. Wspomniane elementy przestały być gwarantem efektywności funkcjonowania organizacji. Ich miejsce zastąpiła wiedza. Przedsiębiorstwa zaczęły opierać swoją pozycję konkurencyjną na wiedzy (zarówno indywidualnej pracowników, jak i wiedzy organizacyjnej). Zauważono, że sama wiedza staje się produktem, ale także najważniejszym czynnikiem tworzenia wartości dodanej. Powstawały koncepcje kreowania wiedzy w organizacjach. Zauważono, że istnieje wiele uwarunkowań pozwalających uruchomić procesy kreowania wiedzy, które występują zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupy oraz organizacji. Uwarunkowania te są ze sobą sprzężone w różnych układach. Wzajemna siła ich oddziaływania jest różna w różnym czasie. Tych

<sup>3</sup> A.J. Fazlagic, *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska Milenium, Gniezno 2006, s. 5.

<sup>4</sup> Ch. Silver, *Where technology and knowledge meet*, „The Journal of Business Strategy” 2000, nr 11-12; cyt. za: A.J. Fazlagic, op. cit, s. 6.

zależności, sił, relacji nie można w prosty sposób określić czy przewidzieć. Można więc obalić powszechną tezę, że procesy te można z informatyzować. Narzędzia informatyczne mogą ten proces wspomagać, nie mogą go zastąpić. Posiadane zasoby informatyczne (przykładowo komputery, dostęp do szybko-go internetu) mogą być postrzegane jako jedne z uwarunkowań wykorzystania wiedzy. Do innych zaliczyć można osobowościowe, emocjonalne, organizacyjne, edukacyjne, instytucjonalne i inne.

Wagę osobowościowo-psychologicznych uwarunkowań wykorzystania wiedzy podkreśla w swoich publikacjach Bazyli Poskrobko<sup>5</sup>. Jest to bardzo ważny kierunek rozważań na styku nauk o zarządzaniu oraz psychologii. Klasyczne koncepcje zarządzania wiedzą nie zajmują się szczegółowo samym procesem tworzenia wiedzy, a jedynie zarządzaniem nią. Nie dostrzegały wielu uwarunkowań znanych współcześnie. Model japoński<sup>6</sup> wskazał na istnienie dwóch poziomów wiedzy: jawnej i ukrytej. Autorzy definiowali elementy składowe wiedzy ukrytej (doświadczenie, zdolności, wykształcenie, intuicja). Skupili uwagę na sposobach konwersji wiedzy (socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji oraz internalizacji). Zgodnie z modelem zasobowym, źródłem wiedzy może być samo przedsiębiorstwo lub jego otoczenie. Warunkiem efektywnego zarządzania wiedzą jest współdziałanie wzajemnie powiązanych pięciu elementów:

- importowania wiedzy z otoczenia,
- implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii,
- eksperymentowania,
- wspólnego rozwiązywania problemów,
- kluczowych umiejętności, na które składają się: systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i umiejętności pracowników, normy i wartości<sup>7</sup>.

Model procesowy zarządzania wiedzą wskazywał na rolę procesów determinujących „tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji”<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> B. Poskrobko, *Nauka o kreowaniu wiedzy. Podręcznik kreatywnego naukowca i menedżera*, Difin, Warszawa 2017.

<sup>6</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, op. cit.

<sup>7</sup> A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 1(14).

<sup>8</sup> M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999, nr 12, cyt. za: S. Ziółkowski, *Organizacje przyszłości. Wyzwania dla zarządzania wiedzą w sieciach*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 224/2015, s. 5.

Davenport i Prusak wyróżnili trzy podstawowe procesy:

- tworzenie wiedzy (głównie poprzez import z otoczenia oraz tworzenie odpowiednich warunków wewnątrz organizacji),
- kodyfikację wiedzy (poprzez odpowiednie narzędzia i ułatwienia infrastrukturalne),
- transfer wiedzy (dystrybucja wiedzy do przyswojenia i adekwatnego wykorzystania)<sup>9</sup>.

Potrzebę pobudzania procesów tworzenia wiedzy własnej (wewnątrzorganizacyjnej) zauważył Kazimierz Perechuda<sup>10</sup>. Bazyli Poskrobko zauważył, że najważniejszym elementem jest pobudzanie kreatywności umysłu. Aby było to możliwe, należy zrozumieć funkcjonowanie umysłu jako kreatora nowej wiedzy, rolę intuicyjnych „podpowiedzi” oraz ograniczeń spowodowanych przez modele myślowe, które zakorzeniają się w ludzkim umyśle poprzez wychowanie i edukację. Nie mniej ważne jest poznanie uwarunkowań procesu twórczego, tkwiących wewnątrz człowieka i znajdujących się w jego otoczeniu<sup>11</sup>. Wśród innych najważniejszych uwarunkowań wymienić można:

- kreatywność – rozumianą jako cechę indywidualną lub potencjał do tworzenia, umiejętność kojarzenia i wykorzystywania wiedzy z różnych dziedzin do tworzenia nowych, oryginalnych myśli;
- motywację – pragnienie odnoszenia sukcesu;
- inteligencję – zdolność do rozumienia, zdolność do uczenia się;
- emocje – stany silnie wpływające na proces twórczy;
- napięcie twórcze – wprowadzanie siebie w stan emocjonalnego zaangażowania w rozwiązanie problemu lub dokonanie określonej czynności; osiągnięcie takiego stanu jest możliwe pod warunkiem skoncentrowania wszystkich zmysłów i elementów umysłu na rozwiązanie (analizowanie) problemu, aż do całkowitego wyłączenia z otaczającej rzeczywistości; jest to proces wrażliwy na sygnały z zewnątrz (przykładowo emocje współpracowników);
- wartości – decydują między innymi o sposobie funkcjonowania, stylu życia.

---

<sup>9</sup> S. Ziółkowski, op. cit., s. 5.

<sup>10</sup> K. Perechuda, *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2005.

<sup>11</sup> B. Poskrobko, op. cit.

Wśród innych ważnych uwarunkowań kreowania wiedzy i zarządzania wiedzą można wymienić uwarunkowania kulturowe<sup>12</sup>, organizacyjne czy zdrowotne<sup>13</sup>.

Zarządzanie wiedzą jest traktowane jako wyzwanie (zarówno w opinii teoretyków, jak i praktyków). Niezmiernie trudno jest zarządzać zasobem, który jest często ukryty (nie można go dotknąć, zmierzyć). Wiedza nie jest też czymś stałym. Nie można stwierdzić, że wiemy już wszystko (nawet jeśli się tak zdarzy, będzie to prawda chwilowa). Wykonywane przez pracowników czynności wymagają coraz bardziej specjalistycznej wiedzy, a posiadana wiedza szybko ulega dezaktualizacji. Dodatkowo pracownicy współczesnych organizacji, poza wiedzą niezbędną do wykonywania czynności w obszarze głównej specjalizacji, muszą wykazać się wiedzą ogólną, pozwalającą rozumieć przykładowo uwarunkowania branży, odnaleźć się na innym stanowisku, gdy zajdzie taka potrzeba. Wyzwaniem jest też tworzenie, ale przede wszystkim zarządzanie zespołami wiedzy.

W kontekście tak różnych podejść do zarządzania wiedzą niezbędna jest holistyczna analiza uwarunkowań zarządzania wiedzą oraz zdefiniowanie strategicznych procesów związanych z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie, oszacowanie ich efektywności oraz zidentyfikowanie źródła nieefektywnego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Niezbędna jest całościowa analiza wszystkich uwarunkowań zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Na bazie dokonań teoretyków i praktyków zarządzania wiemy więcej niż jeszcze kilkanaście lat temu. Koncepcja zarządzania wiedzą jest nadal bardzo aktualna, ale dla jej efektywnego wykorzystania konieczne jest nowe całościowe, zintegrowane spojrzenie na procesy zarządzania wiedzą. Zidentyfikowane kilka lub kilkanaście lat temu problemy zarządzania wiedzą mogą okazać się nieaktualne, niepełne i to ze względu na zmienność otoczenia, ale także z uwagi na szerszy zakres wiedzy o tych procesach. Można postawić tezę, że nieefektywne wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie wynika ze zbyt ogólnego (nieprzekrojowego, nie dogłębnego) spojrzenia na procesy zarządzania wiedzą.

---

<sup>12</sup> A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności "Dom Organizatora", Toruń 2007.

<sup>13</sup> N. Andreeva, *Aspekt ekonomiczny inteligencji zdrowotnej*, Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Inteligentny i trwały rozwój wyzwania dla teorii ekonomii i praktyki gospodarczej”, Supraśl, 20-21 października 2016 roku.

### **Czy przyszłość zarządzania będzie miała kolor turkusowy?**

W 2014 roku Frederic Laloux opisał koncepcję turkusowej organizacji, która jest nowatorskim modelem inspirowanym kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości<sup>14</sup>. Autor uważa, że turkus jest efektem ewolucji modelu pracy. Poczynając od okresu 100 000 lat p.n.e., ludzie przechodzili przez 5 głównych etapów zarządzania. Najwcześniejszy model Laloux kojarzył z kolorem czerwonym. Przy jego charakterystyce posługuje się analogią do watahy wilków. W tym czasie ludzie żyli w małych grupach opartych na relacjach rodzinnych. Działalność takich grup była zorientowana na teraźniejszość (ludzie określali proste strategie oparte na sile i uległości). Po około 50 000 lat zaczęły pojawiać się organizacje bursztynowe. Na tym etapie ludzie potrafili już planować średnio- i długoterminowo oraz tworzyć formalne struktury. Członkowie tych organizacji mieli określone role do spełnienia. Kolejnym odcieniem zarządzania był oranż. Światopogląd na tym etapie był mocno materialistyczny – rzeczywiste jest jedynie to, co można zobaczyć i dotknąć. Pomarańczowe organizacje osiągały wyniki nieporównywalne do tych z poprzednich epok, a to głównie dzięki innowacjom, odpowiedzialności i merytokracji (honorowanie zasług i umiejętności). Paradygmat zielony (kolejny w chronologii) jest najbliższy współczesności. Jest on wrażliwy na ludzkie uczucia (wszystkie punkty widzenia zasługują na szacunek; poszukuje się sprawiedliwości, równości, harmonii, wspólnoty, współpracy i zgody; ważna jest tożsamość i relacje). W zielonych organizacjach zaczyna przeszkadzać formalna władza i hierarchia. Kultura opiera się na wartościach.

Przyszłość zarządzania Frederic Laloux widzi w kolorach turkusowy. Określił kilka paradygmatów ją charakteryzujących. Wśród ważniejszych wymienić można następujące:

- Należy ograniczyć nadzór nad pracownikami, ponieważ pracownicy są zdolni do samokontroli. Kierownik jest współpracownikiem. Zmienia się jego rola. Staje się mentorem, przywódcą.
- W organizacjach występuje elastyczna struktura organizacyjna. Jest ona dopasowana do aktualnie realizowanych zadań. Liderem jest ten, kto posiada największą wiedzę w zakresie realizowanego zadania. W zależności od potrzeb następuje wymiana rolami między osobami tworzącymi organizację.
- Podstawą zarządzania jest zaufanie, zarówno w relacjach pracodawca-pracownik, jak i wśród pracowników.

---

<sup>14</sup> F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2015.

- Wiedza jest podstawowym zasobem turkusowych organizacji. Każdy problem jest zaproszeniem do nauki i osiągnięcia wyższego poziomu. Niezbędne jest wypracowanie skutecznych metod wymiany wiedzy między zespołami. Dla efektywności tych procesów niezbędna jest doskonała komunikacja wewnętrzna oraz zewnętrzna.<sup>15</sup>

Koncepcja organizacji turkusowej zakłada, że efektywność działań jest możliwa bez formalnej hierarchii, bez formalnego systemu motywacyjnego. Kluczowym elementem jest samoregulacja i samozarządzanie.

Koncepcja turkusowej organizacji jest rewolucyjna w stosunku do klasycznych teorii zarządzania. W opinii Autorki artykułu jest jednak konsekwentną kontynuacją koncepcji zarządzania wiedzą. Bazuje na podstawowym zasobie jakim jest wiedza. Elastyczność podejścia do struktur, zadań, relacji był już widoczny w koncepcjach zarządzania wiedzą (szczególnie na etapie dojrzałości tych koncepcji). Warto tu zwrócić uwagę chociażby na model organizacji hipertekstowej, która dzięki odwróconej strukturze w ramach zespołów projektowych pozwalała na kreowanie nowej wiedzy.

O znaczeniu zaufania pisali już na początku XXI wieku między innymi: Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Anna Sankowska, Monika Wańtuchowicz<sup>16</sup>. Zaufanie jest podstawą sukcesu modelu organizacji turkusowej. Wzajemne zaufanie pozwala uwolnić kreatywność, wzmocnić motywację, poczucie odpowiedzialności oraz potrzebę samorozwoju.

Laloux zauważył, że model zarządzania ewaluował na przełomie setek tysięcy lat. Zmiana była wywołana przede wszystkim rozwojem ludzkiej świadomości, ale także postępem technologicznym, była efektem dostosowania do zmieniających się warunków rzeczywistości. Obecne modele organizacji przedsiębiorstw (w tym koncepcja zarządzania wiedzą) wykorzystują także osiągnięcia innych nauk, szczególnie psychologii (co jest uzasadnione, jeśli przyjmujemy, że najważniejszym zasobem jest wiedza). Istnieje potrzeba integracji tych różnych aspektów dla efektywnego zarządzania organizacjami.

---

<sup>15</sup> F. Laloux, *Pracować inaczej...*, op. cit.

<sup>16</sup> I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2009, nr 5(32); I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007; I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Kultura zaufania czy nieufności?*, „MBA” 2008, nr 4; B. Powichrowska, *Model gospodarowania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: *Organizacja oparta na wiedzy. Materiały do studiowania*, red. B. Powichrowska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2011.

Warto zadać sobie jednak pytanie, czy koncepcja turkusowej organizacji nie zostanie odebrana jako utopia? Wiele współczesnych organizacji nawet nie wpisuje się w założenia paradygmatu zielonego, a już z pewnością daleko im do modelu turkusowego. Czy ludzie są przygotowani do funkcjonowania w organizacjach samo zarządzających się, czy mają w sobie wystarczające pokłady samodyscypliny? Czy współcześni menadżerowie są przygotowani do pełnienia roli liderów? To nowe obszary badawcze, ale także wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, by możliwa była implementacja tych rozwiązań na poziomie przedsiębiorstwa.

Wszystko wskazuje na to, że w ciągu najbliższych kilku lub kilkunastu lat nastąpi rewolucja w zarządzaniu. Eksperci wskazują, że zmienia się podejście w kierunku People management (zatrudniasz człowieka, a nie pracownika). Zaangażowanie wynika z poczucia sensu, wzmacniania pracowników, partnerskiego przywództwa, wyznawanych wartości (rysunek 1). Zmienia się środowisko pracy – powinno być uproszczone, elastyczne i przyjazne dla pracowników<sup>17</sup>. W tym sensie koncepcja turkusowej organizacji, ale także koncepcja zarządzania wiedzą, odpowiada potrzebom rynku pracy.

Rys. 1. Wyzwania rynku pracy



Źródło: A. Wojtaś-Jakubowska, *Zmiany w środowisku pracy i nowoczesne technologie HR*, pracuj.pl 2017.

<sup>17</sup> A. Wojtaś-Jakubowska, *Zmiany w środowisku pracy i nowoczesne technologie HR*, pracuj.pl 2017 (stan na dzień 15 stycznia 2018).



## Podsumowanie

Pomimo licznych publikacji, nie można mówić o powszechności wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą. Często jest też tak, że przedsiębiorstwo zarządza wiedzą nieświadomie (robi to intuicyjnie, bez formalnego stosowania zasad przypisanych koncepcji). Podobnie będzie z pewnością z modelem organizacji turkusowej. Pomimo ich uniwersalnego wymiaru, „potrzeba dojrzałej, nieprzywiązanej do swojego statusu i uprawnień kadry menedżerskiej oraz pracowników zdolnych do samomotywacji i dzielących te same wartości. Model turkusowy jest skrajnie demokratycznym sposobem zarządzania. Wielu menedżerów nie jest obecnie przygotowanych do takiej roli. Lider nie posiada w tym wypadku autorytetu formalnego – jest postrzegany jako pracownik pełniący w zespole określoną funkcję. Musi być przygotowany na to, że zespół będzie dostarczał mu informacje zwrotne, nie zawsze będzie zgodny z jego decyzjami. Jest to także model wymagający dużej dojrzałości i zaangażowania od pracowników”<sup>18</sup>.

Rozwój koncepcji zarządzania wiedzą i pojawienie się nowych koncepcji zarządzania (w tym przykładowo organizacji turkusowej) wymaga podjęcia działań na poziomie badań naukowych, ale także praktyki gospodarczej. Umożliwi to w przyszłości efektywną implementację tych koncepcji w przedsiębiorstwach. Omówione w artykule założenia mają charakter uniwersalny, co oznacza, że w całości lub tylko w wybranych aspektach mogą być wdrażane w organizacjach różnego typu (bez względu na wielkość, branżę czy też formę organizacyjną).

## BIBLIOGRAFIA

- Andreeva N., *Aspekt ekonomiczny inteligencji zdrowotnej*, Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Inteligentny i trwały rozwój wyzwania dla teorii ekonomii i praktyki gospodarczej”, Supraśl, 20-21 października 2016 roku.
- Drucker P.F., *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly” 1994.
- Fazlagić A.J., *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska Milenium, Gniezno 2006.
- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności "Dom Organizatora", Toruń 2007.
- Hejduk I.K., Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Kultura zaufania czy nieufności?*, „MBA” 2008, nr 4.
- Hejduk I.K., Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Hejduk I.K., Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2009, nr 5(32).

<sup>18</sup> M. Wasilewski, *Turkusowe firmy - przyszłość zarządzania firmą będzie turkusowa*, [www.hrownia.pl](http://www.hrownia.pl) (stan na dzień 17 stycznia 2018).

- Gospodarka oparta na wiedzy*, red. W. Welfe, PWE, Warszawa 2007.
- Gospodarka oparta na wiedzy. Aspekty międzynarodowe*, red. D. Rosati, Wyd. WSHiP, Warszawa 2007.
- Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa 2001.
- Laloux F., *Pracować inaczej*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2015.
- Lundvall B., Johnson B., *The Learning Economy*, "Journal of Industry Studies" 1994, nr 1, t 2.
- Miles R.E., Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, "The Academy of Management Review" 1978, nr 3.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford 1991.
- „Nowa gospodarka” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach postkapitalistycznych, red. G. Kołodko, Materiały z Międzynarodowej Konferencji Centrum Badawczego Transformacji, Integracji i Globalizacji, WSPiZ, Warszawa 2001.
- Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2005.
- Poskrobko B., *Nauka o kreowaniu wiedzy. Podręcznik kreatywnego naukowca i menedżera*, Difin, Warszawa 2017.
- Powichrowska B., *Model gospodarowania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, (w:) *Organizacja oparta na wiedzy. Materiały do studiowania*, red. B. Powichrowska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2011.
- Silver Ch., *Where technology and knowledge meet*, „The Journal of Business Strategy” 2000, nr 11-12.
- Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 1(14).
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999, nr 12.
- Toffler A., *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*, Pub. Bantam, New York 1991.
- Toffler A., *The third wave. The classic study of tomorrow*, Pub. Bantam, New York 1984.
- Wasilewski M., *Turkusowe firmy - przyszłość zarządzania firmą będzie turkusowa*, www.hrownia.pl
- Wojtaś-Jakubowska A., *Zmiany w środowisku pracy i nowoczesne technologie HR*, pracuj.pl 2017
- Ziółkowski S., *Organizacje przyszłości. Wyzwania dla zarządzania wiedzą w sieciach*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 224/2015.

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest wykazanie, że koncepcja zarządzania wiedzą jest wciąż aktualna, pomimo rozwoju nowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami. Pojawienie się nowych koncepcji, ale także rozwój wiedzy na temat uwarunkowań implementacji tych koncepcji, jest istotnym wyzwaniem dla nauki i praktyki. Przykładem najnowszych koncepcji omówionych w artykule jest model organizacji turkusowej, który założeniami wyprzedza swoją epokę. Wskazuje jednak kierunek zmian w naukach o zarządzaniu.

### **FROM KNOWLEDGE MANAGEMENT TO TURQUOISE COLOR MANAGEMENT**

#### **Summary**

The aim of the article is to show that the concept of knowledge management is still valid, despite the development of new concepts of business management. The appearing of new concepts, but also the development of knowledge about the conditions for the implementation of these concepts is an important challenge for science and practice. An example of the latest concepts discussed in the article is the turquoise organization model, which assumes ahead of its time. However, it indicates the direction of changes in management sciences.