



Leszek Panasiewicz

Ukryta przewaga

Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu
współczesnych przedsiębiorstw

M
O
N
O
G
R
A
F
I
E

Ukryta przewaga

Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu
współczesnych przedsiębiorstw

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Leszek Panasiewicz

Ukryta przewaga

Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu
współczesnych przedsiębiorstw



Politechnika Lubelska
Lublin 2013

Recenzenci:

prof. dr hab. inż. Włodzimierz Sitko, Politechnika Lubelska

prof. dr hab. Ewa Bojar, Politechnika Lubelska

Publikacja finansowana ze środków polsko-amerykańskich menedżerskich studiów podyplomowych Postgraduate Management Studies Certificate i Master of Business Administration organizowanych przez Politechnikę Lubelską i University of Illinois

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2013

ISBN: 978-83-63569-68-6

Wydawca: Politechnika Lubelska

ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin

Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej

Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej

ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl

www.biblioteka.pollub.pl

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

www.agencjatop.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 100 egz.

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Kultura organizacyjna dzisiaj	14
1.1. Nowy kontekst działania przedsiębiorstw	14
1.2. Kultura organizacyjna współczesnego przedsiębiorstwa	23
2. Istota kultury organizacyjnej	28
2.1. Struktura kultury organizacyjnej według E.H. Scheina	31
2.2. Funkcje i siła kultury organizacyjnej	35
3. Typy kultury organizacyjnej	42
3.1. Typologia kultur R. Harrisona i Ch. Handy'ego	43
3.2. Typologia T.E. Deal'a i A.A. Kennedy'ego	45
3.3. Typologia K.S. Camerona i R.E. Quinna	48
3.4. Wymiary kultury i modele organizacji według G. Hofstede	56
4. Zmiany kultury organizacyjnej	65
5. Kultura w organizacyjnym uczeniu się i zarządzaniu wiedzą	73
5.1. Organizacyjne uczenie się	75
5.2. Wiedza i procesy wiedzy	80
5.3. Kultura a wiedza	84
5.4. Środowisko informacyjne	89
6. Kultura uczenia się w krajowych przedsiębiorstwach	95
6.1. Postawy wobec uczenia się	96
6.2. Intensywność korzystania ze źródeł wiedzy	101
Zakończenie	105
Bibliografia	107
Załącznik 1	111

Wprowadzenie

Tom Peters, współautor książki, która stała się biblią biznesu lat 90. ubiegłego stulecia – *In Search of Excellence*¹, w swojej najnowszej, opublikowanej w 2010 roku, książce wskazuje aż 163 sposoby osiągnięcia doskonałości w biznesie. Wśród kolejnych pomysłów prezentowanych przez Toma Petersa przewija się kilka kluczowych idei, stanowiących wspólny mianownik dla sporej grupy proponowanych rozwiązań. Pierwszą z nich jest sugestia odwrotu od rozwiązań systemowych, czy też inaczej rzecz ujmując – od rozwiązań formalnych, bazujących na piętrzących się regulaminach oraz kolejnych zasadach czy regulacjach. Ten osad formalizmu (Tom Peters pozostaje przy samym pojęciu „osad”), odkłada się w organizacjach w sposób naturalny, bowiem zwyczajową reakcją na zmiany bądź kryzys jest wprowadzanie nowych rozwiązań strukturalnych, które nakładają się na dotychczas istniejące i skutecznie spowalniają funkcjonowanie organizacji. Druga sugestia, wspólna dla kilkudziesięciu spośród 163 sposobów, to koncentracja na zmianie postaw i przekonań podzielanych przez pracowników; wzmacnianie postaw, wartości i przekonań, które wzmacniają oczekiwane reakcje, przy jednoczesnym osłabianiu postaw i przekonań, które mają charakter nieużyteczny.

Te sugestie można łatwo zgeneralizować. Rozwiązania bazujące na biurokratycznym formalizmie powinny zostać zastąpione komunikacją i postawami pracowniczymi, podzielanym systemem wartości, który ukształtuje skuteczną reakcję. Dzięki temu organizacje stają się „łżejsze”, bowiem nie muszą tworzyć sformalizowanych scenariuszy działania w każdym przypadku, a także – również dzięki temu – szybsze.

Rozważania, które przedstawił Tom Peters wpisują się, przynajmniej w naszkicowanym powyżej zakresie, w szeroki nurt koncepcji w zarządzaniu podnoszących rolę kultury organizacyjnej, czyli zwyczajów, przekonań i podzielanych wartości dla sukcesu organizacji. Kultura organizacyjna jest niczym umysł organizacji. Tak jak umysł człowieka jest tworem znacznie bogatszym i bardziej złożonym niż ludzki mózg, tak kultura organizacyjna to znacznie więcej niż świat zachowań organi-

¹ T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, HarperCollins Publisher Inc., New York 1982. Wyd. polskie: T.J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wyd. MEDIUM, Warszawa 2000.

zacyjnych. To również postawy pracowników, sposób rozumienia organizacji, jej otoczenia, a także własnej podmiotowości – nadawania znaczeń poszczególnym składnikom rzeczywistości, w tym również własnym działaniom. Warunki współczesnej konkurencji stawiają wysokie wymagania zdolności przedsiębiorstwa do szybkiego zorientowania się w dynamicznym i skomplikowanym otoczeniu. Kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej jest tak ważne, bowiem to dzięki niej reakcje i działania organizacji uzyskują określony poziom skuteczności z perspektywy strategicznej i konkurencyjnej. Właściwej, czyli wspierającej strategię przedsiębiorstwa w reakcjach na nieoczekiwane zdarzenia, motywowaniu, wdrażaniu zmian i innowacji, uczeniu się, by przytoczyć garść najistotniejszych przykładów.

W początkach XX wieku Frederic W. Taylor stworzył ramy naukowego zarządzania przedsiębiorstwem obejmujące zestaw zasad organizacji pracy zorganizowany w przejrzysty, logiczny i pozwalający osiągać widoczne rezultaty w praktyce system. Efekty zastosowania jego metody były spektakularne, prowadząc do trzy-, czterokrotnego wzrostu wydajności produkcji², więc pociągnęły za sobą równie spektakularną eksplozję popularności metody w przemyśle amerykańskim początku XX wieku. Flagowy przykład aplikacji metody Taylora – zakłady Forda, na długo pozostaną symbolem epoki industrialnej. Ford z tamtego okresu powszechnie kojarzony jest z anegdotką, iż produkowane przez niego samochody dostępne są w „dowolnym kolorze, pod warunkiem, iż jest to kolor czarny”. Powszechną wiedzą jest również fakt, iż to właśnie w Stanach Zjednoczonych rozpoczęła się epoka masowej motoryzacji. Mniej znanym faktem są liczby. Dobowa wydajność fabryki Forda w latach 30. to 7000 (słownie: siedem tysięcy) samochodów na dobę. Linia produkcyjna liczyła 26 kilometrów długości³. Nie było wątpliwości, iż pomysły F.W. Taylora sprawdza się w praktyce, jednocześnie jedyną alternatywą było pozostanie przy nieporównanie mniej efektywnym systemie organizacji, wywodzącym się wprost z tradycji warsztatu rzemieślniczego. Zapewne dlatego podstawowe rozstrzygnięcia metody taylorowskiej przez dziesięciolecia pozostawały fundamentalną prawdą przedsiębiorstw, dostarczając zestawu sprawdzonych rozwiązań dotyczących sposobu organizowania ludzkiej pracy. Zapewne również ze względu na ów „taylorowski fundament”, powszechnie powielany podczas rozwoju potęgi industrialnej cywilizacji zachodniej, metody i techniki opracowane w oparciu o założenia teoretyczne odległe bądź sprzeczne z tayloryzmem, stanowiły raczej uzupełnienie niż znaczącą zmianę rozwiązań kluczowych.

Jak już wspomniano, mocną i powszechnie znaną legitymacją skuteczności modelu taylorowskiego była fabryka Forda⁴. Dzięki ogromnej produkcji, idącej

² Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993, s. 20.

³ Ibidem, s. 61-62.

⁴ Paradoksalnie, podobno obaj gentlemani nie darzyli się szczególną sympatią.

w parze z niską ceną, posiadanie samochodu osobowego stało się powszechne, a branża samochodowa uzyskiwała status jednego z kluczowych czynników amerykańskiej supremacji cywilizacyjnej w skali globalnej. Również sytuacja w branży samochodowej w latach 70. XX wieku stała się jaskrawym dowodem konieczności radykalnej zmiany stosowanego modelu. Otóż w tamtym okresie stało się oczywiste, iż amerykański przemysł samochodowy dostaje zadyszki w wyścigu z japońskimi konkurentami. Różnica w poziomach innowacyjności oraz jakości samochodów, zawsze ze wskazaniem zwycięzcy w gronie firm dalekowschodnich, zmusiła do gorączkowego poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jak to w ogóle możliwe? Japonia, której potencjał przemysłowy po II wojnie światowej odbudowywany był dzięki pomocy amerykańskiej, pokonała swojego mentora w mniej niż 30 lat i to w tak prestiżowej branży. Szeroko zakrojone i realizowane ze wściekłą determinacją badania doprowadziły do wyróżnienia kilku źródeł utraty dominacji USA na rzecz Japonii. Jednym z nich, były wnioski z porównania kultur narodowych obu krajów. Okazało się, że normy postępowania oraz podzielane i kultywowane wartości stanowiące treść kultury narodowej Japonii w znakomity sposób wspierają organizację typowych przedsiębiorstw przemysłowych. Posłuszeństwo wobec przełożonego, orientacja na grupę nie na jednostkę, zwyczajowa punktualność i wiele innych cech, będących behawioralnym wyrazem wzorców kulturowych charakterystycznych dla Kraju Kwitnącej Wiśni, oznaczało tchnięcie nowej energii i efektywności w zachodnie rozwiązania organizacyjne. Siła efektu synergicznego powstałego z połączenia tych obu czynników – techniczno-organizacyjnego i kulturowego – okazała się być niezrównana.

W ten sposób kultura organizacyjna, a także wpływ kultury narodowej na sposób realizacji przedsięwzięć biznesowych, zaczęły być fenomenem, który zaczęto spostrzegać i badać. Dzięki gromadzonym obserwacjom i wynikom prowadzonych badań znaczenie przypisywane kulturze organizacyjnej jako czynnikowi sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa zaczęło gwałtownie rosnąć. Było to wypadkową trzech procesów:

1. Znacząca liczba badań teoretycznych, polegających na tworzeniu nowych koncepcji kultury organizacyjnej, oraz empirycznych, będących metodycznymi poszukiwaniami realizowanymi w rzeczywistości organizacyjnej, pozwala coraz pełniej dostrzec znaczenie kultury organizacyjnej. Teoretycy i praktycy zaczynają coraz pełniej zdawać sobie sprawę ze złożoności i przemożności subtelnych wpływów kultury organizacyjnej na to, co organizacje robią i to, czym organizacje są.
2. Wzrost wiedzy o istocie, przejawach oraz znaczeniu kultury organizacyjnej idzie w parze z procesem ciągłego rozwoju koncepcji zarządzania. Wiele współczesnych teorii zarządzania koncentruje się na podkreślaniu roli niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, w tym roli kultury organizacyjnej.

3. Rozwija i zmienia się również kontekst, w którym działa przedsiębiorstwo. Zmiany sytuacji gospodarczej, cywilizacyjnej oraz politycznej kreują nową rzeczywistość, w której firmy muszą się odnaleźć. Zmiany oczekiwań klientów, postęp naukowo-techniczny, globalizacja, wszechogarniająca cyfryzacja gospodarki, to tylko skromna reprezentacja procesów, które radykalnie, systemowo i z ogromną szybkością przeobrażają rzeczywistość. By sprostać piętrzącym się wyzwaniom przedsiębiorcy muszą opanować sztukę błyskawicznej reakcji na nieprzewidywalne zmiany sytuacji.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa organizuje zachowania pracowników i odpowiada za sposób, w jaki spostrzegają rzeczywistość, jaki sens jej nadają i w końcu – jaką reakcję uznają za najstosowniejszą. A dzisiejszy świat – świat szybkości, zmiany, złożoności i hiperkonkurencji w bezzwzględny sposób weryfikuje każdą decyzję i każde działanie podejmowane w przedsiębiorstwie. Umiejętność kształtowania kultury organizacyjnej, która pozwoli na wydobywanie maksimum skuteczności działania z przyjętej strategii biznesowej, stanowi obecnie szalenie istotny obszar generowania potencjału konkurencyjnego. Kapitał, technologie i rynki nigdy nie były tak dostępne, jak teraz. Czasy zimnowojennego embarga odeszły w niepamięć, a rynek technologii jest rynkiem, z małymi wyjątkami, globalnym. Na dodatek, istnienie Internetu obniżyło koszty oraz czas potrzebny do uzyskania informacji praktycznie do zera. Dzięki temu można z łatwością sięgać po najlepsze wzorce i najlepsze rozwiązania w dziedzinie techniki i technologii. Podobnie z wiedzą menedżerską. Studia MBA zostały celowo zaprojektowane jako międzynarodowy standard edukacji menedżerskiej, pozwalający łatwiej budować ponadnarodowe organizacje oraz sieci współpracy. Przedsiębiorstwom łatwo jest uzyskać dostęp do rynków międzynarodowych, a globalne sieci logistyczne zapewniają tani i szybki transport produktów w dowolny zakątek świata. Jak się okazuje, większość składników współczesnych organizacji to elementy typowe i łatwo dostępne. Jest to wiedza, technologia, maszyny i urządzenia – to prefabrykaty z fabryk „globalnej wioski”, nazywanej też czasem „globalnym hipermarketem”. Powstaje więc pytanie o źródła przewagi konkurencyjnej, które miałyby charakter unikalny – niedostępny dla konkurentów. Logika podpowiada, że najlepiej te źródła przewagi wypracować sobie samemu. Należą do nich przede wszystkim unikalna, chroniona patentami wiedza, będąca efektem wewnętrznych prac badawczo-rozwojowych (B+R) oraz właśnie niepowtarzalny „styl” działania, stanowiący wyraz kultury organizacyjnej. Jak stwierdził cytowany wcześniej Tom Peters – twarde aspekty organizacji stają się miękkimi, a miękkie – twardymi, bowiem to one właśnie posiadają zdolność generowania oryginalnej, nowej jakości w globalnie zunifikowanym świecie.

W niniejszej książce omówiono problematykę kultury organizacyjnej z dwóch perspektyw. Pierwsza dostarcza wyczerpujący i całościowy przegląd zagadnień

wchodzących w zakres kultury organizacyjnej, a nawet nieco szerzej, bowiem poruszone też w niej są zagadnienia wpływu kultury narodowej na sposób prowadzenia działalności gospodarczej w wybranych regionach świata. Zaproponowanie tak szerokiego wspólnego nawiasu, łączącego problematykę kultury organizacyjnej i narodowej, jest możliwe pod warunkiem przyjęcia pewnego fundamentalnego założenia dotyczącego istoty kultury. Otóż w ramach niniejszego opracowania przyjęto, iż kultura stanowi rodzaj filtra percepcyjnego, który determinuje sposób spostrzegania rzeczywistości. Taki punkt widzenia przyjął Geert Hofstede, nazywając kulturę „zaprogramowaniem umysłu”. Bez względu na to, czy ów „program” został wykreowany na przestrzeni kilkunastu lat przez grupę współpracowników, czy też kształtowany był przez setki lat przez wspólnotę narodową, sposób, w jaki wpływa na percepcję rzeczywistości pozostaje taki sam – kultura definiuje świat, w którym żyjemy. Kultura powoduje nie tylko to, że świat rozumiany i spostrzegany jest w określony sposób, lecz również powoduje, że dostrzegany jest pewien podzbiór rzeczywistości. Kulturowe zaprogramowanie organizuje świat, lecz jednocześnie go upraszcza i ogranicza.

Powyższe założenie stanowi punkt wyjścia do rozwinięcia drugiej perspektywy spojrzenia na kulturę organizacyjną. Jest nią spojrzenie na kulturę firmy z perspektywy realizowanej strategii. Powszechnie wiadomo, że kultura organizacyjna oraz wyznaczająca logikę działań strategia powinny stanowić spójną całość⁵ – zespół norm i wartości powinien wspierać zachowania sprzyjające realizacji strategii. Te znane zależności funkcjonują również na innym poziomie, jakim są złożone zależności między kulturą organizacyjną a procesami organizacyjnego uczenia się i wiedzy. Ten poziom zależności ma szczególne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstw w dobie dynamicznych przeobrażeń gospodarki opartej na wiedzy. Kryzys ekonomiczny jest tylko jednym z przykładów drastycznych i nieprzewidywalnych zmian dzisiejszego świata, dotyczących nie tylko gospodarki, ale również technologii, stylu życia, postaw i aspiracji oraz innych aspektów współczesnego życia. Konieczność radzenia sobie ze zmiennością i złożonością idzie w parze z coraz bardziej oczywistą nieskutecznością dotychczasowych metod kontroli otoczenia. Metody takie polegają na prognozowaniu przyszłych stanów otoczenia i przygotowaniu jedno- bądź, częściej, wielowariantowego planu działania. Zamknięcie tego cyklu, czyli krok najbardziej odłożony w czasie, stanowi kontrola *sensu stricto*.

⁵ Taką tezę postawili już w 1991 roku A. Campbell i S. Yeung wyjaśniając nieścisłości w sposobach rozumienia istoty misji przedsiębiorstwa. W opinii tych autorów przynajmniej część nieporozumień dotyczących misji wynika z niezrozumienia faktu, iż misja obejmuje zarówno kulturę organizacyjną (serce) jak i strategię (umysł), a właściwie wyraża związek między nimi. Idea kluczowej zależności między kulturą a strategią przewija się w ogólniejszych rozważaniach na temat zarządzania co najmniej od czasu tamtej publikacji [A. Campbell, S. Yeung, *Creating a Sense of Mission*, Long Range Planning 1991 Vol 24, No 4, s. 10-20].

Problem w tym, że racjonalne metody prognozowania opierają się na jednym po- myśle, jednym zasadniczym rozstrzygnięciu, jakim jest wnioskowanie o przysz- łości na podstawie zdarzeń w przeszłości. W dzisiejszym świecie pełnym burzliwych zmian, budowanie wizji przyszłości na fundamencie ekstrapolacji przeszłości jest coraz bardziej zawodne. W postindustrialnym świecie wiedzy i intelektu kultura wyznacza granice oraz podstawową strukturę subiektywnego świata, otwierając drogę do wyobraźni i adaptacji do nieliniarnych zmian. A znaczenie tej roli jest wprost niemożliwe do przecenienia.

„Kropkę nad i” przy formułowaniu tytułu niniejszej książki stanowiła sytuacja przedstawiona w książce „Kultura Toyoty”⁶:

„Były prezes firmy Ford, Red Polling, chciał przejść się po fabryce TMMK⁷ i porozma- wiać z kierownikami. Dyrektor Cho zgodził się i poczynił stosowne przygotowania. Cho ogromnym szacunkiem darzył Pollinga i jego stanowisko, a także pamiętał wkład Forda na wczesnych etapach rozwoju firmy Toyota. Prezes przybył z liczną świtą menedżerów Forda i udał się na przygotowaną dla nich wycieczkę po zakładzie. Goście mogli wchodzić wszędzie i zadawać dowolne pytania. Półtorej godziny później Cho zapytał: „Co pan o tym wszystkim sądzi?”. Polling odparł: „Nie widzę tu niczego niezwykłego”. Na prośbę dyrektora prezes prze- kazał kilka wskazówek i sugestii. Było oczywiste, że Polling był rozczarowany i nie zobaczył tego, czego oczekiwał. Po wizycie Cho wezwał cały zespół odpowiedzialny za organizację tego wydarzenia i powiedział: „Dzisiejsza lekcja była dla nas bardzo cenna. Dysponujemy tym samym sprzętem i systemem, co Ford, ale prezes Polling nie dostrzegł naszej przewagi kon- kurencyjnej, którą stanowią nasi pracownicy. Wygrywamy dlatego, że mamy inteligentnych, troskliwych i odnoszących sukcesy członków zespołu”.

Pierwszy rozdział niniejszej pracy prezentuje zestaw wymagań, które otoczenie stawia przed przedsiębiorstwem, a także rolę jaką w „organizacyjnej odpowiedzi” na wymogi współczesności przyjmuje kultura organizacyjna. Szczególną uwagę poświęcono prezentacji stosunkowo nowych zjawisk, które w szybki i znaczący sposób przeobraziły krajobraz biznesowy otoczenia współczesnych firm. Zesta- wienie tych nowych, a zarazem przemożnych sił kształtujących gospodarcze realia współczesności pozwoliło w czytelny sposób zdefiniować aktualne wymagania, którym przedsiębiorstwa muszą sprostać, w tym również rolę i znaczenie kultury organizacyjnej dla sukcesu w biznesie. Rozdział ten zawiera również podstawowe pojęcia z zakresu kultury organizacyjnej. Funkcje oraz struktura kultury organiza- cyjnej omówione zostały w drugim rozdziale pracy.

Rozdział trzeci to podstawowe typologie kultury organizacyjnej, stanowiące punkt wyjścia do badań praktyki. Obok trzech najważniejszych typologii, pozwa- lających szybko sklasyfikować i scharakteryzować analizowaną kulturę organiza- cyjną, omówiono również wyniki badań G. Hofstede dotyczące różnic międzykul-

⁶ J.K. Liker, M. Houses, *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, MTBiznes, War- szawa 2009, s.35-36.

⁷ TMMK – Toyota Motor Manufacturing in Kentucky.

turowych oraz ich konsekwencji dla biznesu. Wyniki badań kultury organizacyjnej mogą oczywiście stać się punktem wyjścia do planów zmiany tejże. Zagadnienia związane z realizacją takich planów stanowią domenę rozdziału czwartego.

Piąty rozdział poświęcony jest zagadnieniu niezwykle istotnemu w aktualnych warunkach gospodarowania, nie przypadkiem określanym mianem gospodarki opartej na wiedzy, a dotyczy relacji między kulturą organizacyjną a procesami wiedzy oraz procesami organizacyjnego uczenia się. Wszechstronne omówienie tych zagadnień zilustrowano wynikami badań własnych, które przedstawione są w szóstym, ostatnim rozdziale pracy. W rozdziale tym przedstawiono również będące wynikiem przeprowadzonych badań, autorskie rekomendacje dotyczące zwiększania intensywności procesów organizacyjnego uczenia.

1. Kultura organizacyjna dzisiaj

Dlaczego kultura organizacyjna miałaby wciąż stanowić istotny zasób organizacji? W dobie eksplozji zastosowań informatyki można przewidywać raczej możliwość błyskawicznego zoptymalizowania działań organizacyjnych, a także iście „komputerowej” racjonalizacji decyzji. Jaka więc rola przypada kulturze organizacyjnej? Okazuje się, że nowe możliwości wiążą się z nowymi problemami. Nowa sytuacja oznacza jednocześnie nowe perspektywy. Obecnie świat jest inny niż był 30 lat temu, inna również może być rola kultury organizacyjnej. Dodajmy od razu – dużo bardziej znacząca niż dotychczas.

1.1. Nowy kontekst działania przedsiębiorstw

Inteligentne technologie

Wystarczy porównać funkcjonalność telefonu komórkowego sprzed dziesięciu lat oraz możliwości aktualnych modeli smartfonów Apple'a bądź Samsunga by uświadomić sobie stopień, w jakim współczesne życie nasycone jest inteligentnymi technologiami. Proces ten nie dotyczy tylko pojedynczych urządzeń, jak chociażby wspomniane telefony komórkowe, bo coraz trudniej jest znaleźć współczesne urządzenie AGD/RTV nie wyposażone w mniej czy bardziej inteligentne funkcje, wzbogacające jego możliwości. W efekcie formuje się wyższy poziom technologicznej inteligencji, którego fundament stanowi sieć współpracy tychże urządzeń. Sterowanie odbiornikiem telewizyjnym przy pomocy smartfona, bogata paleta możliwości współpracy ich obu z komputerem domowym bądź tabletem na pewno przykuwa uwagę, dając ogromne możliwości uczestnictwa w rozrywce, kulturze bądź strumieniu aktualności. W tym czasie, bez niczyjego udziału, lodówka może automatycznie zamówić potrzebne produkty w hipermarkecie, wybierając w dodatku najtańszego dostawcę. Nic nie wskazuje na to, by tempo, w jakim pewne formy inteligencji⁸ wbudowywane są w materiały i urządzenia miało ulec

⁸ Chodzi o pojęcie inteligencji w tym samym sensie, w jakim używa się go w przypadku „inteligentnych materiałów” bądź „inteligentnych telewizorów”. Według Intela „Inteligentne telewizory łączą w sobie komputer, dostęp do Internetu oraz wysokiej jakości wyświetlacz

spowolnieniu. Co więcej, wskazać można spotęgowanie tego procesu właśnie poprzez umożliwienie urządzeniom wzajemnej komunikacji. Najprawdopodobniej wkrótce typowe zadania przesyłania bądź gromadzenia danych realizowane będą samodzielnie poprzez współpracę inteligentnych urządzeń.

Oczywiście postępujące zmiany, jak chociażby owo „upakowywanie inteligencji” w urządzenia poparte wyposażeniem ich w możliwości komunikacji, zmieniają nie tylko codzienne życie społeczeństw postindustrialnych, lecz wpływają też na sposób zorganizowania przedsiębiorstw i instytucji. Logika organizacji procesów informacyjnych i decyzyjnych ulega gwałtownym przeobrażeniom dzięki możliwościom oferowanym przez współczesną technologię. Postęp w zakresie informatyki, umożliwiający błyskawiczny dostęp i przesyłanie informacji i danych ma przynajmniej trzy bezpośrednie konsekwencje:

- Rozwiązał i chyba na stałe zdezaktualizował stałe problemy związane z „wąskimi gardłami” bądź brakiem dostępu do informacji. Jeszcze w latach 80. dostęp do informacji i zdolność do ich szybkiego przetwarzania uważane były za istotny czynnik konkurencyjności. Obecnie czynnika konkurencyjności upatruje się raczej w umiejętności radzenia sobie z nadmiarem informacji, czy wręcz „smogiem informacyjnym”⁹.
- Jednocześnie powstało pytanie, w jaki sposób zagospodarować nowe możliwości w dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej. W ten sposób zidentyfikowano, wykreowano bądź zmodyfikowano szereg nowych narzędzi bądź koncepcji zarządzania. Zaliczyć do nich można między innymi systemy klasy ERP, strategie kodyfikacji w zarządzaniu wiedzą, organizacje wirtualne czy podejście procesowe. Teoretyczne rozwinięcie oraz wdrożenie tych postindustrialnych¹⁰ narzędzi i koncepcji w praktyce zarządzania zaowocowało zmianami w zakresie podstawowych rozstrzygnięć określających istotę przedsiębiorstwa, bowiem domeny ich działalności definiowane zwyczajowo w kategoriach produktu bądź rynku, zaczęły być definiowane w kategoriach umiejętności, wiedzy i wizji przyszłości. Większą wagę zwrócono na wiedzę jako źródło konkurencyjności,

tlacze, stając się następnym logicznym krokiem w rozwoju tej technologii.” (www.intel.pl). Jak widać pojęcie inteligencji zostało w tym wypadku wykorzystane nieco na wyrost i pełni funkcję przede wszystkim marketingową. Być może jednak dalszy rozwój będzie nasyczał rozmaite urządzenia funkcjami, które w coraz większym stopniu będą odpowiadały powszechnie przyjętemu rozumieniu inteligencji.

⁹ R. Tadeusiewicz, *W dymie i we mgle ...*, <http://www.solidarnosc.org.pl/~ksn/Docs/rystad.pdf>, s. 7.

¹⁰ Zastosowanie każdej z wymienionych metod wymaga zaangażowania znaczących środków informatycznych, dlatego też uznane zostały za symbole epoki informacyjnej, pomimo tego, iż geneza wielu z nich miała miejsce w pierwszej połowie XX wieku. Dobrą ilustracją takiego scenariusza stanowią losy podejścia procesowego, które powstało w latach 20., a rozpowszechnione zostało dzięki TQM w latach 80.

procesy organizacyjnego uczenia się, procesy organizacyjne czy autonomię zespołów. Z czasem wyróżniono również szczególną grupę pracowników – pracowników wiedzy, którzy zajmują się wyłącznie przetwarzaniem i kreowaniem zasobów niematerialnych. Znacząca rola zasobów niematerialnych dla sukcesu przedsiębiorstwa stała się w zarządzaniu prawdą powszechną.

- Trzecią bezpośrednią konsekwencją rozwoju technologii informatycznej są zmiany ludzkich zachowań związanych z przetwarzaniem informacji. Dzięki upowszechnieniu dostępu do Internetu, a szczególnie jego mobilnej wersji, znacznie zmienił się sposób w jaki wiele osób komunikuje się z innymi oraz uzyskuje informacje, w stosunku do czasów, gdy dostęp do Internetu był mniej powszechny, a świat serwisów społecznościowych i wyszukiwarek praktycznie nie istniał.

I ten ostatni, trzeci punkt warto nieco rozwinąć. Zmiany w zakresie zachowań informacyjnych nie dotyczą li tylko sfery prywatnej, lecz stanowią generalną zmianę sposobów zarządzania informacją. Przed rewolucją internetową dostarczycielem metod zarządzania informacją była organizacja. Gromadzone w zaciszu domowym fiszki, teczki bądź katalogi dokumentów, w których spoczywały osobiste zapiski bądź interesujące wycinki prasowe, stanowiły indywidualną implementację technik stosowanych „w pracy”. Obecnie to „praca” staje się spadkobiercą metod i zachowań informacyjnych wypracowanych na gruncie indywidualnym. Innymi słowy, na skutek rozwoju informatycznego ludzie dużo intensywniej i aktywniej uczestniczą w procesach informacyjnych, niż jeszcze kilkanaście lat temu. To powoduje kształtowanie pewnych indywidualnych stylów zachowań informacyjnych, które wykorzystywane są bez rozróżnienia prywatnego bądź zawodowego kontekstu wykorzystania. Początki tej zmiany w Polsce to biurowa „informatyczna guerrilla” z pierwszej połowy lat 90. Stosowanie arkusza kalkulacyjnego do prostych obliczeń, próby „komputeryzacji” przedsiębiorstw przy pomocy ośmiobitowych komputerów domowych ZX Spectrum, samodzielna edycja dokumentów w miejsce noszenia rękopisów do „hali maszyn” (maszyn... do pisania). Lecz, o ile procesy informacyjne w przedsiębiorstwach poddawane były systematycznej i planowej informatyzacji, to sfera komunikacji międzyludzkiej podlegała mniejszej formalizacji i jako taka pozostawała bardziej podatna na nowe rozwiązania, a także na wpływ różnorodnych zindywidualizowanych zachowań informacyjnych. Wykorzystanie sms-ów, gadu-gadu, blogów, twittera bądź facebooka to wysoce anarchistyczna infosfera, zmieniająca jednak obraz przedsiębiorstw, wraz ze wzrostem roli wymiany informacji i, co za tym idzie, swobodnej, otwartej komunikacji. Wzrost intensywności uczestnictwa w procesach informacyjnych, w tym przede wszystkim użytkowanie Internetu, sięgają głęboko w tożsamość współczesnego człowieka. Tożsamość budowana jest z internetowych fragmentów przynależności i utożsamiania się. Łatwo „pobyć sobie” kimś uczestnicząc w forach dyskusyjnych,

szybko zapoznać się z innymi światopoglądami prezentowanymi na stronach sekt, subkultur czy mniejszości. Te indywidualne eksperymenty z definiowaniem własnej podmiotowości oderwane są od tradycyjnych czynników kształtujących tożsamość, czyli przynależności, zaufania, hierarchii społecznej a także kultywowanych wartości.

Zmiana kontekstu prowadzenia biznesu

Dokonującą się wciąż rewolucję informatyczną, czy też ogólniej – cyfrową, można ogłosić mianem jednego z najistotniejszych przełomów w dotychczasowej historii cywilizacji ludzkiej. W cieniu tego megaprzełomu kryje się jednak szereg innych istotnych czynników zmieniających sposób funkcjonowania współczesnych społeczeństw oraz współczesnego biznesu. Spośród wielu takich „agentów zmiany”, jako równie istotne można wskazać¹¹:

- przełomowe technologie i innowacje,
- globalizację,
- hiperkonkurencję,
- indywidualizację.

Przełomowe technologie i innowacje

Zdaniem P. Kotlera, J.A. Caslione, „Przełomowe innowacje definiowane są jako *innowacje techniczne, produkty bądź usługi, które dzięki strategii ‘przełomu’, a nie strategii ewolucji bądź ‘innowacyjności zachowawczej’ – pokonują dominującą obecnie technologię lub rozbijają istniejący na rynku status quo*”¹². Przykładem takiego przełomu może być inżynieria genetyczna, pozwalająca na przeprojektowywanie przyszłych pokoleń dla określonych celów, przy wykorzystaniu określonych założeń. Kto zdecyduje o cechach jednostek kreowanych dzięki manipulacji DNA? Jakie wartości im zaszczepli? W związku z hermetycznością kosztownej technologii genetycznej ten dyskurs nie wpisuje się w społeczną codzienność, jednak wyniki takich właśnie rozstrzygnięć mogą determinować postać świata już za kilkadziesiąt lat.

Globalizacja

Globalizacja to pojęcie-parasol rozpięte nad ogromną złożonością procesów integracji oraz budowania współzależności między państwami, społeczeństwami,

¹¹ Na podstawie: P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos*, MTBiznes, Warszawa 2009, s. 21-56 oraz J. Ridderstråle, K.A. Nordström, *Karaoke Capitalism. Zarządzanie dla Ludzkości*, Helion, Gliwice 2006 s. 11-50.

¹² P. Kotler, J.A. Caslione, op. cit., s. 37.

gospodarkami oraz kulturami. Ponadpaństwowy porządek kształtowany przede wszystkim w sferze polityki, handlu i finansów uzyskuje również swój wymiar kulturowy. Kształtuje się więc nowa, globalna kultura ekonomiczna, oderwana od uwarunkowań lokalnych, a poprzez to falsyfikująca wiele z nich. Skutkiem tego, rozwinięte na gruncie tożsamości lokalnej metody skutecznego konkutowania tracą swoją skuteczność, zmuszając przedsiębiorstwa do redefinicji swojej tożsamości już w świecie rozstrzygnięć globalnych. Jako przykład takich przewartościowań wskazać można:

- Znaczne ograniczenie wpływu państw na kształtowanie warunków konkutowania na ich terytoriach, co jest szczególnie odczuwalne w krajach kształtujących przez ostatnie dziesięciolecia politykę gospodarczą zorientowaną na ochronę własnego rynku.
- Utrata znaczenia lokalnych modeli działalności gospodarczej i konkutowania, stanowiących treść regionalnych kultur przedsiębiorczości. Znane i zrozumiałe czynniki sukcesu odchodzą do lamusa, zmuszając do opracowania taktyk radzenia sobie z nowymi zjawiskami, pojawiającymi się na lokalnym rynku spoza jego tradycyjnych granic. I tak, na przykład, krajowi producenci musieli zmierzyć się z taną chińską produkcją. Nieraz okazywało się, że jedno ze źródeł przewagi kosztowej egzotycznego producenta stanowiło zastosowanie rozwiązań stanowiących złamanie zasad konstrukcyjnych uznawanych za „oczywiste” i „bezdyskusyjne”. Inne zjawisko to dominacja marek globalnych. Cieszące się przez kilka lat ogromną popularnością wśród Polaków portale społecznościowe, takie jak nk.pl czy też grono.net boleśnie odczuły dominację facebooka¹³.
- Tracą znaczenie źródła przewagi konkurencyjnej związane z lokalizacją przedsiębiorstwa – dostęp do kapitału i czynników produkcji w dowolnym miejscu globu stał się bezproblemowy i stosunkowo tani. Zyskuje natomiast na znaczeniu umiejętność myślenia w kategoriach globalnych. Przewaga konkurencyjna uzyskana wyłącznie dzięki dominacji na rynku lokalnym zniknie, gdy rynkiem tym zainteresują się gracze globalni.

Proces światowej integracji to nie tylko intencjonalne znoszenie barier współpracy gospodarczej, lecz również zachodzący równolegle proces wzajemnego dopasowywania kultur biznesu, wyrastających wprost z kultur narodowych. Jak zauważył M. Porter kształtuje się w ten sposób zunifikowana, globalna kultura przedsiębiorczości¹⁴. Do jej wzmocnienia szczególnie mocno przyczyniają się:

¹³ <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/google-facebook-i-allegro-traca-nk-pl-wypadla-z-top10>; <http://www.spidersweb.pl/2012/04/upadla-legendy-polskiego-internetu-grono-net.html>.

¹⁴ M.E. Porter, *Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu*. [w:] L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.) *Kultura ma znaczenie*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 59-79.

- Międzynarodowe normy jakości, stawiające określone wymagania na poziomie organizacji procesów wytwórczych. Ich powstanie oraz znaczenie rośnie wraz z procesem znoszenia kolejnych barier we współpracy handlowej i gospodarczej pomiędzy państwami i regionami.
- Powszechność standardu edukacji menedżerskiej – przede wszystkim standardu MBA. W ten sposób strategie, struktury, decyzje i tożsamość przedsiębiorstw na całym świecie kształtowane są przez osoby, reprezentujące zbliżone poglądy na temat zarządzania biznesem.
- Standaryzacja edukacji menedżerskiej to również, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, upowszechnianie globalnych standardów zarządzania. TQM, HRM, CRM i wiele, wiele innych, to koncepcje zarządzania znane i stosowane na całym świecie, zbudowane z powszechnie znanych i dlatego standardowych metod i technik.
- Standaryzacja stosowanych technologii – dzięki spadkowi kosztów transakcyjnych, przedsiębiorstwa mogą zaopatrywać się w maszyny i urządzenia u najlepszego, a nie najbliższego producenta. Powoduje to, z jednej strony, spadek znaczenia technologii i wyposażenia jako istotnego źródła przewagi konkurencyjnej, ale też powoduje globalną dyfuzję określonych standardów technologicznych, zaproponowanych przez lidera w danej dziedzinie. Wdrożenie określonej technologii oznacza również zmiany organizacyjne oraz pozyskanie nowych umiejętności i nowej wiedzy przez pracowników. Złożone urządzenia wymagają wykształcenia pracowników obsługi, wdrożenia określonych praktyk kontroli, zmian w organizacji pracy niezbędnych do pełnego wykorzystania potencjału nowej inwestycji. I każdy użytkownik takiego rozwiązania musi wdrożyć podobny wachlarz zmian w swojej firmie. Tym samym przedsiębiorstwa upodabniają się do siebie wzajemnie w wielu różnych wymiarach, jak na przykład wymiar struktury organizacyjnej, umiejętności pracowników, stosowanych praktyk i procedur, systemów kontroli itp.

Kształtowanie zunifikowanej kultury biznesu oddziałuje oczywiście na cały kontekst kulturowy biznesu. Jedną ze wspólnych osi tych zmian jest redukcja znaczenia lokalnych dziedzictw kulturowych, wypracowanych w długim okresie ewolucyjnego rozwoju społeczności. Zmiany te wywoływane są przez następujące czynniki:

- Globalizacja kultury masowej, powodująca upowszechnienie określonej wrażliwości estetycznej, postaw i oczekiwań życiowych czy stylu życia. Popkultura nieodwracalnie przyjęła wymiar globalny, nakładając się na będący efektem lokalnej ewolucji narodowy dorobek kulturowy.
- Unifikacja wiedzy operacyjnej. Rozwiązania techniczne i technologiczne stanowią zakodowany w fizycznej formie przekaz określonej wiedzy i określonych założeń kulturowych. Korzystanie z nich wymaga, a przynajmniej sprzyja, po-

znaniu i przyswojeniu sobie tej specyficznej wiedzy oraz podejść. Używanie telefonu komórkowego i sms-ów zmienia kontekst komunikacji ze spotkania i porozumienia na szybką, pragmatyczną wymianę informacji. Wymaga również nauczania się podstawowych operacji niezbędnych do wykorzystania „komórki”. W ten sposób rozwijana jest pewna charakterystyczna dla kultury globalnej wspólnota podejść i umiejętności oraz doświadczeń.

- „Inżynieria kulturowa”. Kultura stanowi twór organiczny i trudny do zwerbalizowania. Wciąż, by poznać kulturę kraju, grupy etnicznej czy organizacji, trzeba doń dołączyć, a następnie dać sobie nieco czasu na ewolucyjne wniknięcie w poznawaną społeczność. Świadomość znaczenia zaprogramowania kulturowego, a co za tym idzie jego wpływu na sposób funkcjonowania biznesu, spowodował realizację szeroko zakrojonych badań porównawczych, opisujących różnice między kulturami narodowymi w nadzwyczaj zwarty, encyklopedyczny wręcz sposób. Dysponując taką wiedzą można stosunkowo szybko nauczyć się lepiej rozumieć i sprawniej współdziałać z przedstawicielami innych kultur. Niemniej jednak warto zwrócić uwagę na specyfikę tej wiedzy, bowiem składają się nań wypreparowane wglądy w odmienne, czasem bardzo egzotyczne mentalne mapy rzeczywistości, których celem jest efektywne uzupełnienie własnego doświadczenia. Takie podejście do komunikacji międzykulturowej niewątpliwie jest pokłosiem kultu szybkości i efektywności, charakterystycznego dla czasów współczesnych.

Hiperkonkurencja

W świetle poglądów autora tego pojęcia, Richarda D’Aveni, hiperkonkurencja oznacza przede wszystkim niemożność utrzymania przewagi konkurencyjnej¹⁵. Problem w tym, że zaskakujące i błyskawiczne zmiany sił rynkowych powodują, iż nigdy nie wiadomo, czy nie nastąpi utrata przewagi konkurencyjnej dosłownie w jednej chwili. Jako jeden z bardziej spektakularnych przejawów oddziaływania tego zjawiska można wskazać problemy Nokii, które rozpoczęły się wraz z 2008 rokiem i spowodowały utratę ponad 90% wartości firmy¹⁶ na przestrzeni niecałych pięciu lat. Powody tych problemów są dwa i oba stanowią sztandarowe przykłady realiów prowadzenia biznesu w epoce hiperkonkurencji. Pierwsza to eksplozja popularności smartfonów, czyli rewolucja rynku rozpoczęta iPhone’em firmy Apple. Nowa logika konstrukcji telefonu, która nie była doceniana nawet przez

¹⁵ I.C. MacMillan, *Foreword* [w:] R. D’Aveni, *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York 1994, s. ix.

¹⁶ 29. października 2007 kurs akcji Nokii na Nowojorskiej Giełdzie Papierów Wartościowych wynosił \$39,71. W dniu, gdy piszę te słowa, 9. lipca 2012, cena jednej akcji tej firmy wynosi \$1,84. Źródło: nyse.com.

specjalistów – znana jest analiza biznesowa iPhone'a, w której określono ów produkt mianem „świecidełka”¹⁷ – z nagłą stała się światową modą. Modę na smartfony w porę dostrzegł i wykorzystał Samsung, stając się w III kwartale 2011 roku światowym liderem tej branży pod względem udziału w rynku oraz liczby sprzedanych urządzeń¹⁸. Niejako „z drugiej strony” rynek zaatakowali producenci tanich telefonów komórkowych, klasyfikowanych jako low-end. Dzięki rozwinięciu masowej produkcji tanich płyt głównych chińskie firmy są w stanie oferować tanie i solidne telefony, wypierając Nokię z rynków afrykańskich.

Takie sytuacje mogą się oczywiście zdarzać, lecz Nokia to gigant, który pod koniec XX wieku zdefiniował rynek telefonii mobilnej, pozostając przez lata jego niekwestionowanym liderem tak w dziedzinie pozycji rynkowej, jak i techniki oraz innowacji. Ta sytuacja wskazuje, jak zawodne są prognozy oparte na tradycyjnych przesłankach – w tym przypadku na rzeczywistym przywództwie technologicznym oraz rynkowym. Hiperkonkurencja to więcej niż bardzo intensywna konkurencja rozgrywana na znanych zasadach. To również, poza efektywnym wykorzystaniem znanych źródeł konkurencyjności, poszukiwanie wszelkich innych pomysłów na redefinicję gry rynkowej. Sposób, w jaki producent iPhone'a wykorzystał zjawisko narastającej indywidualizacji postaw, zachowań i preferencji konsumpcyjnych jest tego znakomitym przykładem. Apple z sukcesem przekonał potencjalnych nabywców, iż jego produkty stanowią symbol przynależności do elity współczesności, podczas gdy korzystanie z „innych produktów”, to nic innego jak czcze hołdowanie przebrzmiałym ideom uniformizacji¹⁹.

Indywidualizacja

Zdaniem autorów koncepcji Karaoke Kapitalizmu²⁰, to właśnie indywidualizacja jest najpotężniejszym trendem transformującym współczesną rzeczywistość we wszelkich jej przejawach. Tendencja do kultywowania własnej indywidualności i wyrażania jej poprzez konsumpcję, a nie produkcję, w oczywisty sposób zmienia strukturę rynku, akcentując takie jego cechy jak zmienność, nieprzewidywalność, podążanie za modą i znaczną segmentację. Kreacja indywidualnego stylu może być realizowana z wykorzystaniem globalnego, internetowego hipermarketu idei

¹⁷ Opublikowana 14. stycznia 2007 roku w serwisie technologicznym Bloomberg News: <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aRelVKWbMAv0>.

¹⁸ *Strategy Analytics: Samsung pokonał Apple na rynku smartfonów*, www.wirtualnemedi.pl, artykuł sygnowany „km” z 02.11.2011.

¹⁹ Takie było przesłanie wyemitowanej w 1984 roku legendarnej reklamy Apple MacIntosh „1984” w której celnie zaatakowano zbiurokratyzowany monolityczny IBM. Reklama wyłącznie kontrastuje różnice ideologiczne.

²⁰ J. Ridderstråle, K.A. Nordström, *Karaoke Capitalism...* op.cit.

i wartości. Każdy może indywidualnie wybrać religię, styl życia, styl ubierania się, głoszone poglądy. Tym samym indywidualna tożsamość w coraz mniejszym stopniu wynika z przynależności do rodziny, grupy społecznej, miejsca, a w coraz większym jest domeną indywidualnego wyboru, który zresztą zawsze można łatwo zmienić. Tożsamość staje się obszarem bezprecedensowej autokreacji. Indywidualizm tworzy niezwykłą synergię z Internetem. To właśnie w sieci można odnaleźć puzzle nowej tożsamości – stałej, chwilowej bądź jednej z wielu. W jaki sposób wpływa to na funkcjonowanie przedsiębiorstw? Te muszą liczyć się z ogromną rolą mód i trendów, rozprzestrzeniających się w sieci na prawach marketingu wirusowego i odwrotnem od rynków masowych. Można wskazać kilka rozwiązań, które pozwalają firmom wykorzystać zjawisko indywidualizmu dla umocnienia swojej pozycji rynkowej:

- Opracowanie możliwości personalizowania produktów, by każdy klient mógł dostosować je do własnych wymagań i oczekiwań. Smartfon dużo łatwiej dostosować do indywidualnych potrzeb użytkownika, niż tradycyjny telefon. Elastyczne programy studiów – to krok wyższych uczelni w kierunku umożliwienia indywidualizacji wykształcenia. Samochody oferowane są w bardzo wielu wersjach, różniących się nie tylko mocą i typem silnika, lecz również standardem wykończenia, oraz standardem zainstalowanych akcesoriów typu klimatyzacja czy elektronika użytkowa.
- Możliwie szeroka współpraca z potencjalnymi klientami. Możliwość zaangażowania potencjalnych klientów w kształtowanie produktu – jego stylu oraz funkcjonalności. Doskonale strategię tę zastosowano w Netscape Communications, firmie, która stworzyła jedną z najpopularniejszych przeglądarek internetowych lat 90. – Navigator. NC opracowała również protokół bezpiecznego połączenia internetowego SSL, oraz jeden z najpopularniejszych języków Internetu – JavaScript. W trakcie swojego działania firma powołała organizację non-profit Mozilla Foundation, która zajmuje się rozwojem open source'owego projektu Mozilla. Strategia tej organizacji polegała na wręcz bezpośredniej, partnerskiej współpracy ze społecznością użytkowników produktu. Początkiem końca firmy było jej przejęcie przez America Online (AOL) w 1999 roku za sumę 10 mld dolarów. Do tego czasu dynamikę rozwoju oraz efekty stosowanej strategii, polegającej na rozwinięciu bardzo szerokiego frontu współpracy z użytkownikami, można oceniać w samych superlatywach. Zupełnie innym przykładem zastosowania podobnej strategii jest współpraca developerów budowlanych z nabywcami mieszkań w zakresie projektu wykończenia wnętrza.
- Oferowanie high-endowych produktów za umiarkowaną cenę. Indywidualizm idzie w parze z wysokimi aspiracjami. Klienci, dysponując ogromnymi możliwościami wyboru, praktycznie nieograniczonym dostępem do informacji, poszukują produktów i usług w największym stopniu dostosowanych do ich potrzeb. Te ogromne możliwości wyszukiwania wykorzystują również dla zna-

leżenia najniższej ceny. Dlatego kombinacja wyższej wartości w cenie nieco wyższej do cen produktów konkurencyjnych może stanowić klucz do sukcesu. Spośród sporej grupy firm stosujących tego typu strategię wskazać można Apple – wyrafinowana elektronika elitarnej marki i Starbucks – najlepsze włoskie espresso w rozsądnej cenie.

1.2. Kultura organizacyjna współczesnego przedsiębiorstwa

Kultura organizacyjna jest potężnym regulatorem zachowań pracowników, a jej udział w kształtowaniu rzeczywistości organizacyjnej jest trudny do przecenienia. Przedstawione zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw każą przypuszczać, iż autentyczne zaangażowanie w realizację zadań zawodowych i przyczynianie się do osiągania wspólnych celów stanowić będzie coraz ważniejszą rolę dla sukcesu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa muszą reagować coraz szybciej, co oznacza, że ich pracownicy muszą być w stanie coraz szybciej się uczyć i coraz szybciej wdrażać innowacyjne rozwiązania. W im większym stopniu uda się zaktualizować potencjał ukryty w osobistym zaangażowaniu pracowników w uczenie się, współpracę, kreację nowych rozwiązań i zastępowanie nimi rozwiązań dotychczasowych, tym większa szansa na sukces w dynamicznej i nieprzewidywalnej rzeczywistości. W sposób oczywisty powstaje pytanie o to, w jaki sposób stworzyć atmosferę sprzyjającą prawdziwemu zaangażowaniu w pracę i – co niezbędne – czerpaniu zeń satysfakcji. Naszkicowana wcześniej analiza współczesności prowadzi do następnego wniosku: znaczenie kultury organizacyjnej dla sukcesu przedsiębiorstwa wynika obecnie nie tyle, a przynajmniej nie tylko, z poszukiwania „ducha jedności” – fayolowskiego „esprit de corps”²¹, co ze wzrostu znaczenia indywidualności w zarządzaniu. Indywidualizm, ten omówiony wcześniej silny trend, kształtuje oblicze współczesności oraz postawę współczesnego człowieka, co przejawia się oczywiście nie tylko w zachowaniach klientów lecz również w zachowaniach pracowników. Z tej perspektywy patrząc, kultura organizacyjna stanowi istotny czynnik określający zdolność przedsiębiorstwa do przyciągnięcia, utrzymania i rzeczywistego wykorzystania potencjału wybitnych indywidualistów, w tym przypadku – talentów i liderów. Stanowi również wsparcie dla coraz szerszej grupy pracowników wiedzy, wykorzystujących indywidualne strategie przetwarzania informacji, kreowane jako efektywny collage szerokiej gamy dostępnych technologii. Jeśli

²¹ Jest to jedna ze sławnych 14 zasad zarządzania opracowanych przez Henri Fayola, jednego z prekursorów nauki o zarządzaniu, postulująca troskę o morale – „ducha” zespołu. Pod tym pojęciem rozumieć można po prostu uznanie znaczenia zgrania personelu dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zasady te opublikowane zostały po raz pierwszy w 1916 roku w pracy pt. *Administration industrielle et générale*. [Na podstawie Z. Martyniak, *Prekursorzy...*, op. cit., s. 121-122].

kultura organizacyjna ma stanowić czynnik sukcesu w czasach indywidualizmu, to powinna zapewniać dostatecznie dużo swobody do działania dla ambitnych i utalentowanych pracowników. Jednocześnie powinny być znane i promowane cele organizacji, oraz kluczowe wartości, zmierzające ku zmianie, uczeniu się i koncentracji bardziej na otoczeniu organizacji, poszukiwaniu nowych trendów i zjawisk, niż na wewnątrz, szczególnie, jeśli rozumiane to będzie jako kultywowanie rytuałów oraz cementowanie hierarchii władzy.

Wraz ze zmiennością i nieprzewidywalnością otoczenia rośnie rola niepewnych zasobów i rozwiązań, nadających przedsiębiorstwu walor unikalności. Od tych rzadkich i subtelnych zasobów zależy bowiem potencjał innowacyjności reakcji na nowe, nieznanе dotąd warunki działania. Warto w tym momencie wrócić myślą do wspomnianego wcześniej silnego nurtu standaryzacji, w który mocno wpisuje się naukowe zarządzanie. Standaryzacja metod, technik, problemów i rozwiązań, ma – między innymi – zapewnić łatwość znalezienia potrzebnych specjalistów. Kultura organizacyjna nakłada się na standardowe i powszechnie stosowane rozwiązania, troszcząc się o kreowanie specyfiki przedsiębiorstwa, nie tylko w sensie rozpoznawalnego wizerunku zewnętrznego, lecz również jako propagowanie i wsparcie dla jego specyficznej misji bądź strategii. Ale korzystanie z tego zasobu wymaga jednak znaczącego nakładu systematycznej pracy, bowiem proces kształtowania czy też zmiany kultury organizacyjnej przebiega dość wolno. To kwestia kilku, a nawet kilkunastu lat. W dobie poszukiwania wysokoefektywnych rozwiązań, dających natychmiastowe, mierzalne i wyraźne rezultaty, perspektywa wieloletniej pracy nad kształtowaniem kultury, której nawet nie widać, na pierwszy rzut oka nie stanowi atrakcyjnej opcji. Jednocześnie, zdolność wykreowania kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacji wskazywana jest jako najlepsza strategia reakcji na zmienność i złożoność otoczenia²². Jakie więc ukierunkowania warto obecnie wszczepić w kulturę organizacyjną, jeśli już podjęte zostanie zadanie jej kształtowania? Na pewno warto przyjąć dwa założenia:

- Strategia przedsiębiorstwa musi być w stanie zapewnić sukces organizacji w aktualnej rzeczywistości, a także w – nieznanеj jeszcze – przyszłości.
- Kultura organizacyjna powinna wspierać realizowaną strategię, między innymi w zakresie zdolności do reagowania na zmiany i nowe zjawiska w otoczeniu, a także w dopasowaniu przedsięwziętych działań do specyficznych realiów otoczenia.

Nawet najkrótsza analiza specyfiki dzisiejszych czasów wskazuje na ich istotną odmienność od rzeczywistości końca XX wieku. A taka konstatacja pociąga za sobą pytanie o to, co w związku z tym powinny wdrożyć, zmienić bądź usunąć współczesne przedsiębiorstwa by odnieść sukces w aktualnych warunkach konku-

²² F. Trompenaars, *Kultura innowacji*, 2010, s. 15-16.

rowania – innych niż jeszcze niedawne? I tu pojawia się zadanie dla kultury organizacyjnej, bowiem to właśnie jej treścią jest rozumienie tego, co ważne, nadawanie sensów zdarzeniom i sytuacjom, czy w końcu konsensus co do priorytetów i ram działania. Odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna ułatwi elastyczne, szybkie i adekwatne dostosowanie działań organizacji do aktualnej sytuacji w otoczeniu, stanowiąc tym samym istotny czynnik sukcesu strategicznego. Dodać można, że im otoczenie jest bardziej zmienne i nieprzewidywalne, tym większa rola kultury organizacyjnej jako czynnika odpowiadającego za kształt reakcji organizacyjnej w zetknięciu z nowymi warunkami otoczenia. Łatwo więc wywnioskować, iż obecnie rola kultury organizacyjnej jest trudna do przecenienia. A jednak jej rola może czasem umykać praktykom zarządzania. Powodem jest niematerialność kultury organizacyjnej – brak fizycznej postaci oraz brak odzwierciedlenia sytuacji kulturowej w podstawowych dokumentach organizacyjnych. Kultura organizacyjna nie jest odczuwalnym ograniczeniem bądź narzuconą koniecznością. Jest raczej jednym z elementów tożsamości – to preferowany sposób postrzegania rzeczywistości i reagowania na poszczególne zjawiska. I dlatego umyka uwadze w codziennych działaniach organizacyjnych, bowiem z perspektywy indywidualnej można przeoczyć istnienie „jakiejś” kultury, do której należy się świadomie dostosować²³. Jeszcze bardziej subtelny jest fakt uczestniczenia we współtworzeniu kultury organizacyjnej. Pracownicy tę kulturę stanowią i kształtują, budując i modyfikując zestaw podzielanych w przedsiębiorstwie poglądów, wartości oraz ukrytych założeń, a wszystkie te procesy zachodzą po prostu podczas codziennego współdziałania.

Wobec naszkicowanych wcześniej radykalnych zmian w otoczeniu gospodarczym, politycznym i społecznym, przedsiębiorstwo nie może reagować zdawkowymi, powierzchownymi zmianami – dynamika i zakres zmian muszą pozwolić firmie co najmniej utrzymać kontakt z przeobrażającym się otoczeniem, a jeszcze lepiej – aktywnie z tymi przeobrażeniami współpracować. Niech więc, na początek, możliwie wielu pracowników zrozumie, iż „dzisiaj” to nie takie „trochę inne wczoraj”, ale nowe jakości i nowe wyzwania. Zestawiwszy fundamentalne cechy kultury organizacyjnej z przedstawionymi wyżej cechami charakterystycznymi współczesności, można zasugerować kilka rozwiązań:

- Nowej wiedzy i nowym zjawiskom rynkowym powinno być przypisane duże znaczenie. Warto kierować uwagę pracowników raczej na dostrzeganie odmienności zjawisk nowych od aktualnych, niż spostrzeganie ich przez pryzmat podobieństw. W ten sposób kultura organizacyjna może pomóc śledzić i adaptować zmiany w technologiach kluczowych dla branży, a także dostrzegać nowe trendy.

²³ Wyjątkiem może być sytuacja rozpoczęcia przez osobę reprezentującą pewien krąg kulturowy pracy w środowisku kultuwującym wyraźnie odmienny system wartości, zestaw poglądów bądź standardy zachowań.

- O ile struktura organizacyjna jest precyzyjnie opisana w regulaminie organizacyjnym oraz pozostałych dokumentach formalizujących kształt oraz sposób działania organizacji, to kultura organizacyjna dokonuje translacji przyjętych założeń na praktykę, na to, co rzeczywiście w przedsiębiorstwie się dzieje. Warto sprawić by w tym procesie nie tracono z oczu zamierzeń strategicznych, by przesłanki realizowanej strategii przedsiębiorstwa były stałym kryterium oceny nawet codziennych działań. Generalny pomysł na konkurencyjność firmy, rola zadań stawianych poszczególnym zatrudnionym, rola pełnionych przezeń obowiązków w realizacji strategii, oraz wynikające z tej zależności kryteria oceny pracy powinny być powszechnie znane i rozumiane. Nie zawsze tak jest i wówczas jako przesłanki kształtujące i wartościujące postawy i zachowania pracownicze mogą zostać przyjęte kryteria nieużyteczne bądź szkodliwe z perspektywy celów przedsiębiorstwa.
- Zakres i intensywność współpracy w zespołach wynika nie tylko z przyjętych standardów organizacji pracy, lecz jest również pochodną „zaszytego” w kulturze organizacyjnej znaczenia roli zespołu i pracy zespołowej w przedsiębiorstwie. Od tego zależy, czy pracownik zechce podzielić się swoją wiedzą z innymi, czy też nie, czy stopień zaangażowania w pracę zespołową pozwoli na kreację na przykład innowacyjnego produktu, czy też sesje pracy zespołowej zostaną uznane za mało znaczący rytuał organizacyjny.
- Kultura organizacyjna to cecha zespołu, ale oczywiście przejawia się w indywidualnych zachowaniach pracowników. Pracownicy, podczas realizacji swoich zadań nieświadomie przyswajają normy, wartości, wzorce postępowania, stanowiące treść kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W naturalny sposób przyswojone treści przejawiają się następnie w zachowaniu pracownika. Kultura organizacyjna może więc sprzyjać zaangażowaniu pracowników w realizację stawianych przed nimi zadań bądź nawet więcej – przekraczaniu obowiązujących standardów. Niestety, może również inspirować do zdystansowania się wobec stawianych celów i obowiązujących wymagań.
- Kluczem do reakcji przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia jest zdolność do uczenia się. Uczące się przedsiębiorstwo powinno być w stanie możliwie szybko aktualizować posiadaną wiedzę i sprawnie przetwarzać ją na wdrażane rozwiązania. Proces aktualizacji wiedzy można zdekomponować na procesy adaptacji nowej wiedzy z otoczenia przedsiębiorstwa bądź tworzenia nowatorskich rozwiązań we własnym zakresie. Nowa wiedza nie jest jednak, z perspektywy działalności gospodarczej, wartością samą w sobie. Kolejnym krokiem, który powinien być wykonany możliwie szybko, jest opracowanie i zastosowanie w praktyce nowych rozwiązań pozwalających skapitalizować nową wiedzę. Takie innowacje mogą dotyczyć strategii bądź organizacji przedsiębiorstwa, czy, co bardziej oczywiste, oferowanych produktów bądź świadczonych usług.

Jednak adaptacja każdej innowacji wymaga dwóch umiejętności: (1) szybkiego przyswojenia nowych rozwiązań, a także (2) równie szybkiego porzucenia dotychczas obowiązujących procedur, norm i standardów. Kultura organizacyjna zaangażowana jest w realizację każdego z wymienionych w tym podpunkcie procesów.

W niniejszym rozdziale omówione zostały wyzwania, jakie przed kulturą organizacyjną stawia specyfika dzisiejszych warunków konkurowania, dla których słowami kluczowymi są zmienność, złożoność, globalizacja, nieprzewidywalność, Internet i indywidualizm. Oczywiście kultura organizacyjna pełni „od zawsze” określone funkcje w każdej organizacji. W dalszych rozdziałach znajduje się szczegółowe omówienie fenomenu kultury organizacyjnej, a także z należytą dokładnością omówione zostaną fundamentalne kwestie organizacyjnego uczenia się oraz kształtowania (zmiany) kultury organizacyjnej.

2. Istota kultury organizacyjnej

Czym jest kultura organizacyjna? Najprościej mówiąc – sposobem, w jaki działa firma. Istnienie kultury organizacyjnej oraz jej rola może być podsumowane stwierdzeniem w następującym stylu: *„Mamy swój punkt widzenia, wypracowany w naszej firmie i podzielany przez większość pracowników i tego się trzymamy w naszym myśleniu, decyzjach i działaniu”*. Być może tak brzmiałaby definicja kultury zaproponowana przez pracownika jakiegoś przedsiębiorstwa. Pomimo nieskomplikowanej treści definicja ta obejmuje zagadnienia fundamentalne dla kultury organizacyjnej. Podzielane założenia i ich wpływ na ocenę sytuacji i w rezultacie – przedsiębrane zachowania. Edgar H. Schein zdefiniował kulturę organizacyjną jako: *„Wzór podzielanych założeń podstawowych, które grupa przyswoiła sobie rozwiązując problemy zewnętrznej adaptacji oraz wewnętrznej spójności, bowiem dawały one zadowalające rezultaty i jako takie zostały uznane za słuszne. Oczekuje się, że założenia te mają być przyswojone przez nowych członków organizacji jako właściwy sposób podejścia do problemów.”*²⁴

Każda grupa ludzi – społeczność, grupa etniczna, klasa społeczna, naród, czy w końcu organizacja wytwarza właściwy dla siebie sposób rozumienia tego, co słuszne i prawdziwe. Innymi słowy – konstruuje również pogląd na temat rzeczywistości. Zestaw oraz treść podzielanych założeń stanowią istotę kultury organizacyjnej – jej najbardziej podstawowy element. Jeżeli menedżer ma zmotywować kierowany przez siebie zespół, to podejmując decyzje o wyborze środków, które w tym celu wykorzysta, angażuje w najzupełniej nieświadomy sposób pewien zestaw założeń dotyczących tego, kim są jego pracownicy, na jakie bodźce zareagują najlepiej. Te założenia mają następujące cechy:

- Mogą być nieuświadomione. W chwilach autorefleksji mogą być werbalizowane, lecz nie muszą mieć formy werbalnej, by były używane.
- Stanowią zawężenie założeń o charakterze ogólniejszym. Menedżer rozstrzygając o doborze sposobów oddziaływań motywujących pracowników używa założeń, które mają bardziej fundamentalny charakter, jak np. pytania: Kim jest człowiek? W jaki sposób można najskuteczniej wpływać na ludzi? Jak wiele można oczekiwać od ludzi?

²⁴ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985, s. 17.

- Założenia te są efektem uczenia się – kiedyś w jakiejś sytuacji potwierdziły swoją prawdziwość pozwalając osiągnąć oczekiwane rezultaty.

Oczywiście źródła założeń stanowiących przyjęty przez jednostkę subiektywny obraz rzeczywistości są rozmaite, od pierwszych oddziaływań wychowawczych i własnych doświadczeń, przez uczestnictwo w rozmaitych grupach odniesienia (grupa rówieśnicza, klasa, rodzina itd.), po efekty formalnej edukacji. Fundamentem kultury organizacyjnej są te założenia, które powstają dzięki wspólnemu uczeniu się członków organizacji. Współdziałając odkrywają i utrwalają skuteczne sposoby rozwiązywania problemów praktyki, do których należy rozwiązywanie problemów specyficznych dla stosowanej technologii, koordynacji wewnętrznych działań, współpracy z klientami i dostawcami oraz pozostałymi aktorami otoczenia. Proces kształtowania kultury organizacyjnej poprzez organizacyjne uczenie się omówiony jest w dalszej części książki, w rozdziale pt. „Kultura organizacyjna w procesach organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą”.

Definicja kultury organizacyjnej nie osiągnęła stadium określoności i bezdyskusyjnej jednoznaczności. Można wyróżnić przynajmniej trzy podejścia, w ramach których konstruowane są szczegółowe definicje kultury organizacyjnej²⁵.

1. Kultura to coś, co organizacja ma. Kultura jest pewnym podsystemem organizacji, jej częścią składową. Organizacja ma strukturę, zasoby, dostawców i odbiorców. Ma również kulturę.
2. Organizacja jest kulturą. Każda organizacja jest pewną unikalną konfiguracją zjawisk i procesów. Organizacja nie tyle istnieje statycznie, ile – dynamicznie – „dzieje się” w pewien określony sposób. Jest procesem tworzącym swoją historię, scenariusz i swoją przyszłość.
3. Kultura organizacyjna to pojęcie pozwalające sprawniej i trafniej opisywać i analizować werbalnie funkcjonowanie organizacji. Kultury organizacyjnej nikt nigdy nie dotknął, ale możemy to pojęcie zdefiniować i dzięki temu zwiększyć komunikatywność i trafność tekstów opisujących organizacje.

Na gruncie wymienionych podejść powstało wiele definicji kultury organizacyjnej. Jak łatwo zauważyć, różni autorzy wskazują rozmaite aspekty i przejawy kultury organizacyjnej, prezentując je jako kluczowe składniki proponowanych definicji. Poniżej podane są przykłady definicji²⁶.

- Kultura organizacji jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w mniejszym lub większym stopniu zaczynają się do tego stosować. Sposób

²⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 13.

²⁶ Ibidem, s. 15-16.

myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości, norm – od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach.

- Kultura jest zbiorem norm, wartości, do których pracownicy się stosują, zawiera w sobie hierarchię wartości, wynagrodzenie, rozwój kariery, lojalność i władzę, współuczestnictwo, wzajemne komunikowanie się, innowacyjność.
- Kultura organizacji polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę między tym, co zapisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje. Dotyczy ona wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm.
- Kultura organizacyjna obejmuje podzielane zbiorowo w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nieuświadomione założenia oraz związane z nimi, obowiązujące członków danej organizacji, reguły działania, a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji (...), język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji.

Wybrane, spośród wielu, definicje kultury organizacyjnej pokazują dużą różnorodność jej znaczeń, funkcji i przejawów. Różnorodność ta stanowiła inspirację do poszukiwania cech bądź właściwości kultury organizacyjnej, co do których panuje powszechna zgoda. Rzeczywiście, wśród oceanu jej definicji i opisów można wskazać pewne obszary konsensusu.

1. Kultura jest zawarta w ludzkim myśleniu i ludzkich emocjach. Sama kultura nie stanowi żadnej specyficznej formy bytu dostępnej bezpośredniej obserwacji.
2. Kultura organizacyjna uwypukla to, co wspólne (a nie to, co różne), scala, jednoczy, stabilizuje. Buduje poczucie wspólnoty i bezpieczeństwa, tym samym redukując poczucie niepewności wśród członków wspólnoty kulturowej. To „społeczny klej”, *social glue*, spoiwo.
3. Kultura to całość ludzkich sposobów życia w grupach, całość stosunków międzyludzkich, postaw, wartości, przekonań, norm, sposobów poznawania świata, sposobów reagowania, zaspokajania potrzeb, bezpieczeństwa, pewności, komfortu psychicznego. To cała społecznie konstruowana rzeczywistość. Jednocześnie, wzorce stanowiące treść kultury organizacyjnej są założeniami zwykle nie poddawanyymi refleksji.
4. Kultura kształtuje się i rozwija w procesie. Jest to zjawisko o charakterze – generalnie rzecz ujmując – bezrefleksyjnym i ewolucyjnym. Powstaje, rozwija się i umacnia w procesie uczenia się, rozwiązywania problemów i koordynacji wewnętrznej. Jeżeli pewien sposób działania przynosi sukcesy, to uprawomocnia towarzyszącą mu kulturę organizacyjną.
5. Kultura organizacyjna przekazywana jest nowym członkom organizacji w procesie społecznym (społecznego uczenia się – socjalizacji). Każda organizacja, czyli każda kultura, wytwarza wiele mechanizmów służących „wychowaniu” jej nowych uczestników i włączeniu ich do swojej wspólnoty.

2.1. Struktura kultury organizacyjnej według E.H. Scheina

Koncepcja Edgara H. Scheina identyfikuje i porządkuje warstwy kultury organizacyjnej, pozwalając zrozumieć źródła, mechanizmy formatowania i formy wyrazu kultury organizacyjnej. Zdaniem tego autora kulturę organizacyjną można zdekomponować na trzy poziomy²⁷:

- system symboli – poziom dostępny bezpośrednio doświadczeniu, wyrażający specyfikę kultury organizacyjnej przy pomocy obowiązujących w danej organizacji standardów komunikacji werbalnej, zachowań oraz fizycznych artefaktów, takich jak wystrój wnętrza czy wyroby;
- normy i standardy zwierające częściowo zwerbalizowane nakazy i zakazy odpowiadające rzeczywistym zachowaniom organizacyjnym;
- założenia podstawowe stanowiące niezwerbalizowane rozstrzygnięcia na osiach kluczowych wartości, stanowiące aksjologiczny fundament wszelkich zachowań organizacyjnych.

Tab. 1. Wybrane zależności między warstwami kultury organizacyjnej w modelu E.H. Scheina

poziomy kultury	relacje	możliwość zmiany	możliwość obserwacji
Systemy symboli	Symbole stanowią wyrażają i jednocześnie umacniają normy i standardy	Łatwe do zmiany	Możliwe do bezpośredniej obserwacji
Normy i standardy	Uszczegółowienie założeń podstawowych, ich wyrazem są między innymi artefakty	Trudniejsze do zmiany	Tylko niektóre możliwe do bezpośredniej obserwacji. Wymagają interpretacji
Założenia podstawowe	Stanowią fundament przyjętego modelu świata. Są podstawą do uformowania norm i standardów	Bardzo trudne bądź niemożliwe do zmiany	Treść tych rozstrzygnięć można ustalić poprzez interpretację i uogólnienie szerokiej gamy zachowań organizacyjnych

[źródło: Opracowanie własne]

Przy opisie struktury kultury organizacyjnej często wykorzystywana jest metafora lodowca. Systemy symboli stanowią jedyną część w całości widoczną – symbolizowaną przez niewielką, stanowiącą ok. 10% całości, część góry lodowej pozostającej ponad lustrem wody. Pozostałe dwa poziomy, skryte w głębinach, nie są dostępne bezpośrednio doświadczeniu. W budowie tej metafory relacje wielkości części widocznej i niewidocznej gór lodowych odzwierciedlają znacze-

²⁷ E.H. Schein, *Organizational Culture...*, op. cit., s. 16-27.

nie poszczególnych poziomów kultury. Wniosek jest oczywisty – istota kultury organizacyjnej zamknięta jest w poziomach standardów postępowania i założeń podstawowych, natomiast systemy symboli stanowią tylko produkty przyjętych rozstrzygnięć kulturowych. Systemy symboli stanowią jednocześnie początek drogi do poznania kultury organizacyjnej. Obserwując przejawy kultury w funkcjonującym przedsiębiorstwie można starać się interpretować coraz głębsze warstwy jej struktury. Zdaniem E.H. Scheina struktura kultury organizacyjnej ukazuje też pewien mechanizm wzajemnych zależności między poszczególnymi warstwami kultury. Te niższe warunkują (determinują) postać tych wyższych. Przejawy kultury zależą od obowiązujących norm i wartości (dzięki temu, obserwując przejawy kultury możemy wnioskować o normach i wartościach, które są praktycznie niedostępne w sposób bezpośredni). Treść norm i wartości zdeterminowana jest treścią założeń podstawowych, zapadających i funkcjonujących poniżej poziomu refleksji członków organizacji. Poniżej zostały omówione, w sposób bardziej szczegółowy, poszczególne poziomy kultury organizacyjnej.

Systemy symboli

Systemy symboli są wyrazem mniej lub bardziej uświadomionych norm i wartości oraz podzielanych założeń. Symbole służą ich trwałości – ugruntowują trwanie kultury organizacyjnej, służą także jej upowszechnianiu i przekazywaniu nowym członkom organizacji. Systemy symboli określane są też mianem artefaktów, czyli produktów (wytworów) kultury. Wyróżnić można trzy typy artefaktów:

1. Językowe, do których zalicza się slang zawodowy, legendy opisujące historię organizacji, mity, a także sfery organizacyjnych tabu. Slang zawodowy pozwala na efektywniejszą komunikację w środowisku współpracującym przy realizacji specyficznych zadań, pozwala również wytyczyć kulturowe granice organizacji, gdyż „rozumie/nie rozumie” (slang) oznacza tyle, co „nasz/nie nasz”. Legendy i mity stanowią narzędzie transmisji norm i wartości oraz przyczyniają się do budowy tożsamości organizacyjnej.
2. Behawioralne, obejmujące wszelkie schematy zachowań, jak: sposób witania się ze współpracownikami, z przełożonymi, sposób przyjmowania gości, klientów; rytuały organizacyjne, do których można zaliczyć: rytuał rozpoczęcia dnia, rytuał narady, ceremonie świętowania imienin.
3. Fizyczne, do których oczywiście można zaliczyć wyroby i wystrój wnętrza czy sposób ubierania się, ale należą też do nich symbole statusu, takie jak: gabinet z sekretariatem, samochód służbowy, dogodnie położone miejsce parkingowe, służbowy telefon komórkowy, czy też firmowa karta kredytowa.

Interpretacja artefaktów jest jednym ze środków pozwalających poznać kulturę organizacyjną. Łatwo zorientować się, na ile istotna jest hierarchia i struktura organizacyjna, czy w przedsiębiorstwie przywiązuje się większe znaczenie do tradycji

czy też do przyszłości. Jeżeli w przedsiębiorstwie występuje duża liczba artefaktów, jak na przykład liczne i barwne opowieści z historii firmy, silna tendencja do używania slangu organizacyjnego, czy też wyraźna specyfika wystroju wnętrza, to zasadne jest przypuszczenie, iż w firmie panuje mocna kultura organizacyjna.

Systemy wartości i standardy postępowania

Standardy postępowania to proste i użyteczne reguły odnoszące się bezpośrednio do życia organizacji. Przekształcają się w maksymy, niepisane wytyczne, zakazy i w ten sposób sterują działaniami, postrzeganiem i interpretacją działań własnych i obcych.

Czasem, wytyczne zachowania mogą zostać wypowiedziane bądź nawet zapisane, lecz istotą tego poziomu kultury są te zasady, które sterują faktycznym zachowaniem, a nie te, które są wprawdzie zwerbalizowane, lecz pozostają tylko w sferze deklaracji, bowiem te należałoby zaliczyć do artefaktów. Różnica między deklaracjami a rzeczywistym zachowaniem to kluczowa kwestia w procesie kształtowania kultury organizacyjnej. Często pojawiające się deklaracje misji bądź kodeksy postępowania prezentowane są językiem banalnie brzmiących pozytywnych ogólników, w stylu: „W trosce o zaspokojenie potrzeb naszych klientów dostarczamy niezawodne rozwiązania oparte o najnowszą technologię, zapewniając najwyższy poziom etyczny oraz ekologiczny naszych działań.”²⁸ Taka misja nie znaczy w praktyce nic. Aby tego typu deklaracje czy zasady zaczęły faktycznie integrować zespół pracowników, pomagać w koordynacji, kierunkowaniu jego działań, a także kształtować percepcję sytuacji przez pracowników nie wystarczy sama ich werbalna postać. Zachowania pracowników powinny być oceniane i ewentualnie korygowane tak, by faktycznie były zgodne z wartościami. Korygująca informacja zwrotna pomaga pracownikom – w szczególności nowym – w pełni wdrożyć się w specyficzny sposób, w jaki działa firma. Korekcja, by była prawdziwie skuteczna, powinna być realizowana dwojako:

- Poprzez formalne systemy kontroli i oceny pracowniczej, do których należy bezpośredni nadzór kierowniczy, oceny okresowe, system raportów i sprawozdań.
- Nieformalnie, poprzez sugestie uzyskiwane od przełożonych, ale również od współpracowników, trenerów wewnętrznych bądź liderów zespołów.
- Nieformalnie, poprzez obserwację zachowań pracowników na wyższych szczeblach, liderów nieformalnych bądź pracowników z dużym doświadczeniem. Proces uczenia się przez modelowanie ma ogromny wpływ na rozpowszechnianie kultury organizacyjnej oraz formowanie postaw nowych pracowników.

²⁸ Sformułowanie zostało opracowane jako ilustracja omawianych zagadnień. Wszelkie podobieństwa do faktycznie wykorzystywanych deklaracji misji mają charakter czysto przypadkowy i niezamierzony.

Przykładami standardów postępowania mających charakter zwerbalizowanych „zasad” bądź stanowiących werbalizację niezwerbalizowanych, lecz respektowanych zwyczajów mogą być następujące wskazówki²⁹:

- Jeśli spóźnisz się mniej niż dziesięć minut, nie musisz się tłumaczyć.
- Nie dyskutuj z przełożonym.
- Nie wypowiadaj się w sprawach leżących w zakresie kompetencji kogoś innego.
- Zawsze uczestnicz w zebraniach.
- Gdy usłyszysz termin szkolenia, zawsze chwilę ponarzekaj, że w tym czasie mógłbyś/mogłabyś wykonać wiele znaczących zadań.

Zagadnienia związane z poziomem założeń podstawowych

Założenia podstawowe, to podstawa kultury organizacyjnej, ale także kultury w ogóle. Koncepcja założeń podstawowych to jedna z istotniejszych koncepcji w obszarze antropologii kulturowej, zakładająca, iż wszystkie zachowania człowieka zależne są od rozstrzygnięć stosunkowo niewielkiej liczby kluczowych wartości. Ów zestaw determinuje działania pracowników mimo tego, że oni sami nie zdają sobie z tego sprawy – nie uświadamiają sobie tego, że cokolwiek ich ogranicza czy ukierunkowuje. W opinii F.R. Kluckhohna i F.L. Strodtbecka (1961) założenia podstawowe, uniwersalne dla wszystkich kultur i zarazem pokazujące różnice pomiędzy nimi, są uporządkowane według klucza pięciu podstawowych problemów ludzkiej egzystencji. Poniżej dokonano omówienia z wykorzystaniem kategorii organizacyjnych.

1. Założenia dotyczące otoczenia. W jaki sposób jest postrzegane otoczenie przedsiębiorstwa? – jako zagrażające, wyzywające, przemożne, przyjazne? Czy otoczenie to ocean możliwości czy najeżona niebezpieczeństwami dżungla?
2. Pojmowanie prawdy. Według jakich kryteriów odróżnia się prawdę od fałszu? Tradycji? – *„Tak należy postępować, bo tak zawsze postępowaliśmy”*? Autorytetów? – *„Szef potwierdził, że należy postępować w ten sposób”*? Czy może należy kierować się wiedzą? – *„Według wyliczeń ten właśnie sposób postępowania jest najwłaściwszy”*? Źródłem prawdy może być też eksperyment – *„Spróbujmy i zobaczymy, jaki sposób postępowania jest najwłaściwszy”*. Może nim również być kompromis – *„Skoro wszyscy się co do tego zgadzamy, to oznacza, że jest to najlepszy sposób”*.
3. Założenia dotyczące natury człowieka: czy pracownicy stronią od pracy, czy może lubią podejmować odpowiedzialność? Czy są zdolni do rozwoju, czy nie? Doskonały przykład tej kategorii założeń podstawowych stanowi teoria

²⁹ Przykłady zaczerpnięte z badań własnych autora.

X i Y sformułowana przez Douglasa McGregora³⁰. Teoria X zakłada, że ludzie nie przejawiają większych aspiracji. Są leniwi i nie lubią pracować. Skutkiem tego konieczny jest ścisły instruktaż oraz kontrola. Jedyną formą motywacji jest motywacja finansowa. Zgodnie z założeniami teorii Y większość ludzi dąży do wewnętrznej satysfakcji i spełnienia poprzez pracę, są przedsiębiorczy i twórczy, poszukują wyzwań i odpowiedzialności w pracy.

Praca każdego kierownika wymaga przyjęcia pewnego poglądu na ludzką naturę, pozwalającego wybrać metody oddziaływania na pracowników. Teoria X i Y D. McGregora ilustruje skrajne punkty na continuum takich poglądów w nieświadomy sposób przyjmowanych przez osoby piastujące stanowiska kierownicze. Oczywiście, przyjęte na ich podstawie rozwiązania w zakresie kierowania pracownikami mogą nie być skuteczne, prowadząc do nieefektywności i frustracji.

4. Założenia dotyczące stosunków międzyludzkich. Jak uporządkowane są relacje? Zgodnie z kluczem wieku, stanowiska, pochodzenia, czy może osiągniętego sukcesu? Czy emocje są dopuszczalne? Czy życie prywatne stanowi tabu? Czy sukces jest sukcesem zespołowym czy indywidualnym? Jaki charakter relacji łączy pracowników kooperacja czy konfrontacja?
5. Założenia dotyczące natury ludzkiego działania. Czy właściwym działaniem jest bycie aktywnym, czy lepiej odczekać i przystosować się? Czy trzeba się napracować? Co można nazwać „dobrze wykonaną pracą”? Czy trzeba być stale w miejscu pracy?

2.2. Funkcje i siła kultury organizacyjnej

Gdy znana jest definicja i struktura kultury organizacyjnej, pojawia się pytanie dotyczące roli kultury organizacyjnej w organizacji, jej „wkładu” w sukcesy firmy. Punkt wyjścia do rozważań na ten temat stanowi identyfikacja trzech podstawowych funkcji kultury organizacyjnej. Są to³¹:

1. funkcja integrująca,
2. funkcja poznawczo-informacyjna,
3. funkcja adaptacyjna.

Powyższe funkcje określane bywają nieraz mianem funkcji wewnętrznych, bowiem wyróżnić można również funkcję zewnętrzną.

³⁰ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002 s. 244-245.

³¹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja...*, op. cit., s. 33.

Funkcja integrująca

Kultura organizacyjna dostarcza poczucia wspólnoty członkom organizacji. Kultura, jak wynika z przytoczonych wcześniej definicji, to – między innymi – zespół norm i wartości podzielanych przez większość pracowników. Pracownicy osadzeni w jednej firmie, w jednej kulturze, podobnie myślą, podobnie rozumują, nadają podobne sensy podobnym zjawiskom, bowiem są osadzeni w strumieniu wydarzeń stanowiących bieżące funkcjonowanie organizacji. Dzięki tak wielu podobieństwom między ludźmi kultura organizacyjna pełni funkcję integrującą, polegającą na dostarczaniu członkom organizacji poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji. Jest również czynnikiem kształtującym tożsamość organizacji. Kultura każdej organizacji jest kulturą specyficzną, unikalną; niepowtarzalnym spłotem norm wartości, standardów i artefaktów. Ta odrębność, dzięki trwałości i upowszechnieniu kultury, staje się widoczna tak dla członków organizacji, jak i dla osób z zewnątrz. Tak powstaje unikalna tożsamość firmy.

Funkcja poznawczo-informacyjna

Kultura organizacyjna powstaje dzięki temu, że pewne wzory zachowań, sposoby reakcji, sposoby wartościowania sytuacji pozwoliły na na tyle skuteczne radzenie sobie z rzeczywistością, że organizacji udało się funkcjonować przez okres wystarczająco długi, by zdołała się ukształtować jej unikalna kultura. W ten sposób kultura organizacyjna stanowi zapis wiedzy o bardzo specyficznym i unikalnym charakterze. Zachowania skuteczne są powielane, rekomendowane oraz kodyfikowane, co znajduje swoje odzwierciedlenie w kształcie obowiązujących norm i wzorców postępowania. „Odkładające się” na bieżąco w kulturze organizacyjnej doświadczenia wspierają funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez uzupełnianie i dopełnianie sformalizowanej strony organizacji. Kultura firmy staje się skondensowanym doświadczeniem pracowników, wypracowanym w procesie interpretacji indywidualnych oraz zespołowych doświadczeń pracowniczych. Ukształtowana w ten sposób kultura organizacyjna – uprawomocniona sukcesem – dostarcza obowiązujących wzorów rozumowania, nadawania sensów, wartościowania rzeczywistości. Tyle tylko, że to kulturowe repozytorium wiedzy ma charakter niezwerbalizowany bądź zwerbalizowany w niewielkim stopniu. Mechanizm ten został omówiony w części prezentującej „środkowy” poziom w strukturze kultury organizacyjnej opracowanej przez E.H. Scheina – Systemy wartości i standardy postępowania. Dlatego właśnie zakodowana w kulturze praktyczna wiedza tak trudno poddaje się zarządzaniu. Trudno, na dobrą sprawę, nawet opisać jej treść bądź zweryfikować użyteczność, bowiem korzystanie w działaniu z określonych norm kulturowych jest nieuświadomione. Szeroko pojęta funkcja poznawcza kultury organizacyjnej stanowiła przedmiot badań własnych autora, przedstawionych w dalszej części książki.

Funkcja adaptacyjna

Kultura organizacyjna dostarcza wypracowanych i sprawdzonych w praktyce sposobów radzenia sobie w życiu, również tym organizacyjnym. Stanowi swoisty „kontener” przechowujący i udostępniający gotowe wzorce zachowań. Dzięki temu, nowi pracownicy w łatwy i szybki sposób mogą dostosować się do wymagań nowego dla nich środowiska pracy, co zmniejsza ich niepewność i skraca czas niezbędnej adaptacji. W realiach określonej kultury wiadomo, co jest stanem pożądanym (wartością), a także, w jaki sposób ów stan osiągnąć (urzeczywistnić wartość). Efektem takiej sytuacji jest wzrost mobilizacji do działania, a także adaptacja do specyfiki systemu zarządzania.

Zewnętrzne funkcje kultury organizacyjnej

W treści kultury organizacyjnej zawarte są, między innymi, pewne uzgodnienia, wpływające na zewnętrzny wizerunek firmy. Do tych uzgodnień, generujących zewnętrzną funkcję kultury organizacyjnej, zaliczane są przede wszystkim:

- misja i strategia,
- cele organizacji, wyznaczone tak, by zapewniać możliwość realizacji misji, a także uwzględniać cele poszczególnych grup wewnątrz organizacji,
- kryteria oceny rezultatów funkcjonowania.

Poza tym, należy dostrzec wzajemne relacje między kulturą organizacyjną a kulturami zewnętrznymi otaczającymi organizację. Organizacje są systemami otwartymi i te kultury przenikają się wzajemnie na wiele sposobów. Z jednej strony, pracownicy wnoszą wzorce kulturowe wpojone im w procesie wychowania w rodzinie oraz wzorce kulturowe społeczności lokalnej, z drugiej zaś strony, funkcjonowanie firmy wpływa na kulturę społeczności otaczającej tę organizację. Znany jest na przykład *efekt McDonald's* polegający na tym, że w miasteczkach, w których otworzono restaurację tej sieci – wraz z charakterystycznymi dlań normami i standardami obsługi klienta – rosły oczekiwania wobec innych usługodawców działających w tym środowisku. Standardy McDonalda wpłynęły na oczekiwany poziom obsługi klienta, stanowiący jedną z charakterystyk lokalnej społeczności.

Siła kultury organizacyjnej

Siła kultury organizacyjnej jest jedną z jej cech charakterystycznych. Na siłę tę składają się wymienione parametry³²:

- **Wyrazistość.** Wyrazistość kultury oznacza, że dla pracowników jest jasne, jakie zachowania są pożądane w organizacji, jakie obowiązują standardy. Jasność i jednoznaczność tego społecznego przekazu wspierana jest również artefak-

³² Cz. Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wyd. UŁ, Łódź 2009, s. 22-25.

tami fizycznymi. Im wyraźniejsza bariera oddziela zachowania pożądane od niepożądanych tym wyrazistsza kultura organizacyjna. Drugą składową wyrazistości stanowi specyfika zachowań organizacyjnych. Wyrazista kultura to kultura, w której bezwzględnie wymagane jest przestrzeganie specyficznego dla organizacji kodeksu zachowania. Przykładem może być rytuał powitania mafiosów przedstawiony w Ojcu Chrzestnym³³ w reżyserii F.F. Coppoli. Forma powitania była bardzo charakterystyczna i bezwzględnie przestrzegana.

- **Stopień upowszechnienia.** Im więcej osób podziela normy i wartości stanowiące treść określonej kultury, co wyraża się integracją myślenia i działania, tym większy jest stopień upowszechnienia kultury. Zazwyczaj, w praktyce zaobserwować można pewną różnorodność kultur zależnie od szczebla hierarchicznego w strukturze organizacyjnej. Inna kultura organizacyjna panować będzie w biurze zarządu, a inna wśród pracowników najniższego szczebla. Różnice kulturowe mogą również występować pomiędzy pionami funkcjonalnymi; można oczekiwać, iż kultura organizacyjna działu marketingu będzie zauważalnie różna od kultury charakterystycznej dla działu finansowo-księgowego, wspierając proces realizacji zupełnie odmiennych procedur i procesów. Im silniejsza kultura, tym mniejsza różnorodność kultur w granicach jednego przedsiębiorstwa. Silna kultura organizacyjna pociąga za sobą większa spójność kulturową całej firmy.
- **Stopień zakorzenienia.** Czy pracownicy faktycznie respektują pożądane wzorce kulturowe, czy tylko dopasowują się zewnętrznemu otoczeniu organizacyjnego? Inaczej mówiąc, czy adaptują normy i wartości kultury organizacyjnej na poziomie postaw (głęboki) czy tylko zachowań (płytki stopień zakorzenienia)? Każda osoba posiada zestaw wyjątkowo głęboko zakorzenionych przekonań stanowiących treść poczucia tożsamości, odpowiedź na pytania „kim jestem?“, „czym jest świat?”. Te, czasem nawet niezwerbalizowane, rozstrzygnięcia stanowią fundament procesów poznawczych, polegających na nadawaniu sensu i wartościowaniu otoczenia, innych ludzi oraz siebie samego. Pomimo posiadania tych fundamentalnych rozstrzygnięć, jednostki realizują zachowania, do których mają pewien dystans. Wysoki stopień zakorzenienia kultury organizacyjnej to włączenie podzielanych w przedsiębiorstwie wartości w krąg owych najistotniejszych, składających się na osobistą konstrukcję prawdy.
- **Zakres obowiązywania.** Określa zakres obszarów aktywności pracowników regulowany kulturą organizacyjną. Kultura może regulować tylko nieliczne zachowania (na przykład spotkania z klientem) bądź bardzo wiele aspektów życia (sposób spędzania wolnego czasu, określony model życia rodzinnego, sposób

³³ Ojciec chrzestny (The Godfather) – dramat gangsterski w reżyserii F.F. Coppoli. Scenariusz: M. Puzo i F.F. Coppola. Występują m.in. Marlon Brando, Al Pacino, Robert Duvall oraz Diane Keaton. Produkcja: Paramount Pictures, 1972.

spędzania wolnego czasu). Silna kultura organizacyjna reguluje szeroki zakres postaw i zachowań, narzucając określony styl i sposób zachowania poza godzinami pracy.

- **Siła sankcji.** Jak poważne sankcje grożą kontestatorom określonych modeli zachowań? Dla silnej kultury organizacyjnej charakterystyczny jest wysoki poziom sankcji za naruszenie obowiązujących zasad, które przyjmują często postać złożonych i wyrafinowanych regulaminów.

Oczywiście powstaje pytanie, czy korzystniejszym rozwiązaniem organizacyjnym będzie wzmocnienie kultury organizacyjnej, czy też działanie przeciwnie, mające uczynić system norm i wartości mniej klarownym. W rozstrzygnięciu tej kwestii może pomóc zestawienie mocnych i słabych stron wynikających z ugruntowania mocnej, wyrazistej kultury organizacyjnej. Do zalet takiego rozwiązania zalicza się³⁴:

- ukierunkowanie działań przez redukcję złożoności,
- sprawna sieć komunikacyjna,
- szybkie przetwarzanie informacji i podejmowanie decyzji,
- przyspieszone wdrażanie planów i projektów,
- małe nakłady na kontrolę,
- silna motywacja i lojalność.

Podsumowując, organizacja staje się doskonale funkcjonującym, sprawnym mechanizmem, mogącym poszczycić się pracownikami prezentującymi wyjątkową lojalność i poziom motywacji, z doskonałą komunikacją i minimalnym zapotrzebowaniem na kontrolę. Powielanie podobnych schematów myślowych w sposób ścisły powoduje, iż w przedsiębiorstwie nie pojawiają się znaczące konflikty. Brak różnych punktów widzenia to, między innymi, brak dylematów, a przejrzysty system wartości pociąga za sobą przejrzystość komunikacji. Gdy wszyscy bądź większość pracowników w niemal identyczny sposób wartościuje bieżącą rzeczywistość, potencjał nieporozumień jest niewielki, podobnie zresztą jak konieczność daleko idących wyjaśnień bądź perswazji. Preferowanie określonego modelu rzeczywistości pociąga za sobą przekonanie o względnej prostocie (jednoznaczności) sytuacji oraz nieprawdziwości innych punktów widzenia. Obraz organizacyjnej Arkadii zaburza jednak lista konsekwencji (zbyt) silnej kultury. Należą do nich³⁵:

- tendencja do zamykania się w sobie,
- blokowanie nowych orientacji,
- bariery we wdrożeniach,

³⁴ Na podstawie: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995 s. 428-429.

³⁵ Ibidem, s. 429-430.

- utrwalanie się tradycyjnych motywów sukcesu,
- kolektywna postawa uniku,
- „kulturowe myślenie”,
- brak elastyczności.

Innymi słowy, organizacja może zamienić się w oderwaną od rzeczywistości grupę wyznawców pewnych wartości, które mogą okazać się wartościami przebrzmiałymi. Oczywiście trudno będzie wówczas mówić o rozwoju czy rynkowej konkurencyjności organizacji. Charakterystyczne dla mocnych kultur organizacyjnych jest kultywowanie pewnych przekonań, mimo sygnałów z otoczenia o ich nieadekwatności do rzeczywistości, wyznaczanej działaniami konkurentów czy też zmianą potrzeb i zachowań konsumpcyjnych klientów.

Wraz ze wzrostem złożoności i dynamiki otoczenia, mocna kultura organizacyjna może przekładać się na coraz większy dystans pomiędzy tym, co dzieje się w otoczeniu, a przekonaniem na temat otoczenia podzielanym w przedsiębiorstwie i uważanym za obiektywny obraz świata. R. Tedlow poświęcił swoją książkę analizie zjawiska jaskrawej sprzeczności między obecnymi w firmie przekonaniem na temat otoczenia a rzeczywistą sytuacją. Zatyłował ją „Zaprzeczenie”³⁶. Zdaniem J. Heskett’a, sytuacja, gdy dążenie do urzeczywistnienia własnej wizji zamienia się w arogancję jest stosunkowo łatwe do zauważenia. Mianem „dumy” określono sytuację, gdy kultura organizacyjna jest na tyle mocna, iż wyraźnie podkreśla tożsamość przedsiębiorstwa, lecz nie blokuje innowacji, dążąc wyłącznie do konserwowania status quo. Tabela przedstawia wybrane różnice.

Tab. 2. Różnice między kulturą dumy a arogancji

Duma	Arogancja
Pracujemy dla klienta	Pracujemy dla siebie wzajemnie
Zwracamy uwagę na to, czego możemy się nauczyć od innych	Zwracamy uwagę na to, czego inni mogą nauczyć się od nas
Jesteśmy otwarci wobec zewnętrznego świata	W kontaktach z otoczeniem praktykujemy daleko posuniętą dyskrecję
Słuchamy uważnie sygnałów z otoczenia	Doskonalimy to, co mamy i szukamy wad i błędów w otoczeniu
Staramy się uzyskać lepszą pozycję	Bronimy naszej znakomitej pozycji
Stawiamy na innowacje	Ulepszamy tylko to, w czym jesteśmy najlepsi
Zaczynamy planowanie od ludzi	Zaczynamy planowanie od celów finansowych

³⁶ R.S. Tedlow, *Denial*, Penguin Group, New York 2011.

Duma	Arogancja
Koncentrujemy się na wynikach, które uzyskują pracownicy, klienci i udziałowcy – w tej właśnie kolejności	Koncentrujemy się przede wszystkim na wynikach finansowych
Oceniamy i nagradzamy wydajność, stosując mierniki finansowe i pozafinansowe	Oceniamy i nagradzamy wydajność, stosując wyłącznie mierniki finansowe

[źródło: opracowanie własne na podstawie J. Heskett, *The Culture Cycle*, FT Press, New Jersey 2012 s. 79]

Problematykę siły kultury organizacyjnej można podsumować ogólną sugestią, by czynić kulturę organizacyjną na tyle silną, na ile to możliwe, by kreować tożsamość przedsiębiorstwa, lecz nie dopuszczać do sytuacji, gdy kwestie podzielanych norm i wartości zaczynają zniekształcać sposób interpretacji sytuacji rynkowej bądź logikę podejmowania decyzji. Zbyt mocna kultura organizacyjna może za-blokować rozwój organizacji, który zawsze oznacza jakąś zmianę.

3. Typy kultury organizacyjnej

Podstawowym założeniem przyjmowanym przez badaczy kultur jest podejście idiograficzne, postulujące badanie specyfiki i odrębności każdej kultury. Tę specyfikę odkryć można właściwie wyłącznie poprzez badania uczestniczące – stanie się członkiem określonej społeczności i poznawanie jej specyfiki kulturowej dzięki pełnemu współuczestniczeniu w jej bieżącym życiu. Niekwestionowaną zaletą badań uczestniczących jest możliwość prawdziwego zrozumienia specyfiki danej kultury, istotnych modeli rzeczywistości oraz struktury kulturowych wartości. Takie podejście jest jednak z perspektywy zarządzania trudne do zaakceptowania, bowiem:

- Badania uczestniczące muszą trwać przynajmniej kilka miesięcy, tak, by dać szansę badaczowi na stanie się członkiem badanej kultury, który nie będzie traktowany z dystansem przez jej przedstawicieli.
- Skutkiem zaangażowania badacza o wysokiej wiedzy i doświadczeniu, na długi okres czasu są to badania dość kosztowne.
- Ich wyniki zawsze mogą zostać zakwestionowane jako nieobiektywne (i w istocie takimi właśnie są – „narzędziem” badawczym w takiej sytuacji jest sam badacz). Metodologia nieprzezroczysta – bazująca na subiektywnych obserwacjach badacza, pozwala wniknąć w istotę badanej kultury. Lecz jednocześnie, z założenia nie jest metodologią stricte naukową, spełniającą rygorystyczne wymogi obiektywizmu i bezstronności.

Dążąc do uproszczenia procesu badawczego opracowano wygodne typologie kultur organizacyjnych pozwalające opisać kulturę badanej organizacji poprzez określenie stopnia jej zgodności z modelami teoretycznymi. Zazwyczaj takie formy konceptualizacji kultury organizacyjnej wyposażone są w narzędzia badawcze – kwestionariusze ankiet pozwalające na szybkie, tanie, i zobiektywizowane badanie rzeczywistości organizacyjnej. Powszechnie wykorzystywane typologie kultur projektowane są zazwyczaj na układzie dwóch wymiarów reprezentujących wartości uznane za kluczowe przez autorów danego modelu. I tak na przykład:

- Typologia R. Harrisona i Ch. Handy'ego (1976³⁷) opisana na wymiarach: wysoki stopień formalizacji vs niski stopień formalizacji oraz wysoki vs niski poziom centralizacji.
- Typologia T.E. Deala i A.A. Kennedy'ego (1982) wykorzystuje wymiary: duże vs niskie ryzyko charakteryzujące podejmowane działania oraz szybkości uzyskania zasilenia zwrotnego (feedbacku) dotyczącego rezultatów podjętych decyzji i przedsięwziętych działań: duża vs niska szybkość.
- Typologia K.S. Camerona i R.E. Quinna (2006) opisana na wymiarach: elastyczność i swoboda działania vs stabilność i kontrola oraz orientacja na sprawy wewnętrzne i integrację vs orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie.

3.1. Typologia kultur R. Harrisona i Ch. Handy'ego

Typologia opracowana na początku lat 70. przez R. Harrisona i spopularyzowana kilka lat później przez Ch. Handy'ego³⁸, dzięki związaniu wyróżnionych typów kultury z typami struktur organizacyjnych. Jako kluczowe wartości opisujące wyróżniane typy kultur wykorzystano ważne cechy charakterystyczne struktur organizacyjnych – centralizację i formalizację.

Kultura władzy

Wysoka centralizacja, niska formalizacja.

Kulturę władzy charakteryzuje brak formalnych reguł i procedur postępowania. Zarządzanie w takiej kulturze to zarządzanie autokratyczne – silne, o scentralizowanej władzy. Polecenia wydawane przez centrum powinny być bezwarunkowo akceptowane przez pracowników. Centrum (kierownictwo) dokonuje kontroli, której podlegają głównie efekty i wyniki, a nie sposób ich osiągnięcia. Do mocnych stron tej kultury zalicza się poczucie dumy i władzy, które odczuwają niektórzy pracownicy, zdolność do wyczuwania w porę grożących niebezpieczeństw, szybkość wprowadzania zmian. Do wad zalicza się hamowanie rozwoju organizacji oraz brak mechanizmów kontrolnych wobec decyzji centrum. Problemem może być też lęk podwładnych przed przekazywaniem przełożonemu złych nowin, co może znacząco upośledzić procesy decyzyjne. Tego typu kulturę możemy spotkać w małych firmach, gdzie szefem jest jednocześnie właściciel firmy, wymagający by wszystkie zadania realizowane były w sposób uznany przez

³⁷ Dla wszystkich trzech omawianych przypadków w nawiasach wskazano daty publikacji, które w szczególnym stopniu przyczyniły się do upowszechnienia danej typologii.

³⁸ Opracowanie własne na podstawie: R. Harrison, *Diagnosing Organizational Culture*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1992; Ch. Handy, *Understanding Organizations*, Penguin Books, London 1993.

niego za najważniejszy. Kultura władzy jest kulturą charakterystyczną dla służb mundurowych, czy też wielu organizacji religijnych.

Kultura ról

Wysoki poziom zarówno centralizacji, jak i formalizacji.

Kultura ról charakteryzuje się poszanowaniem reguł i zadań organizacji. Dużą rangę przypisuje się formalnym przepisom. Źródłem władzy w organizacji jest miejsce w hierarchii organizacyjnej, a nie jakiegokolwiek czynniki spoza sformalizowanego obrazu organizacji, jak na przykład charyzma przywódcy. W tym typie kultury organizacyjnej duże znaczenie ma komunikacja pionowa. Aktywność i inicjatywa pracowników nie są pożądane. Występuje najczęściej w administracji publicznej, bankach, dużych przedsiębiorstwach przemysłowych. Zaletami tego typu kultury jest poczucie pewności i stabilizacji, przewidywalność zachowań organizacyjnych, a także zapewnienie organizacji dużej sprawności działania w stabilnym otoczeniu. Podstawową wadą jest natomiast niska zdolność przystosowania – trudności w dopasowaniu się do zmieniającego się otoczenia.

Kultura zadań

Wysoka formalizacja, niska centralizacja.

W kulturze zadań, zwanej czasem również kulturą osiągnięć, podstawę stanowi praca zespołowa oraz orientacja na cel, a nie na procedurę, jak w kulturze ról. Cele są powszechnie znane i uznawane, co pociąga za sobą duże znaczenie specjalistów i ekspertów. Władza wynika raczej z wiedzy niż z pozycji w hierarchii i opiera się na kompetencjach i skuteczności realizacji celów. Istotą tej kultury jest współpraca dla realizacji przedsięwziętego celu, dlatego dużą rolę odgrywają zespoły współdziałających osób. To powoduje, iż mechanizmami kontroli i koordynacji działań są mechanizmy pracy zespołowej. Kulturę taką spotkać można w służbach marketingu, firmach konsultingowych, biurach projektowo-badawczych. Zaletami tego typu kultury jest zdolność do szybkiego uczenia się i reagowania na zmiany, umożliwienie pełnego wykorzystania talentów pracowniczych oraz niska potrzeba kontroli działań indywidualnych. Członkowie takich kultur charakteryzują się wysokim poziomem wewnętrznej motywacji oraz poczuciem własnej wartości. Potencjalnym zagrożeniem jest niebezpieczeństwo eskalacji rywalizacji między jednostkami bądź grupami wewnątrz firmy. Problemem może stać się również poświęcenie dla realizacji zadań innych wartości, jak zdrowie czy rodzina.

Kultura zorientowana na osobę

Niski poziom zarówno centralizacji, jak i formalizacji.

Kultura organizacyjna zorientowana na osobę za podstawę przyjmuje stwierdzenie, iż organizacja służy potrzebom jednostki. Mechanizmy kontroli i hierar-

chii nie są rozbudowane. Najistotniejszą rolę gra dwustronna umowa między osobą a organizacją. Ta kultura to kultura organizacji skupionej na efektach, jakie daje jednostce duża swoboda działania. Występuje najczęściej w biurach adwokackich, spółkach doradczych o wąskiej specjalizacji, luźnych związkach artystów. Mocną stroną kultury tego typu jest możliwość czerpania motywacji z autentycznej możliwości indywidualnego sukcesu oraz duża swoboda jednostek. Innymi zaletami są doskonała komunikacja, zaangażowanie oraz zaufanie. Oczywiście wadą są – z perspektywy organizacyjnej – niewielkie możliwości oddziaływania (kierowania) osobami, które orientują się wyłącznie na siebie. Typowa dla tych kultur jest również tendencja do unikania trudnych decyzji kadrowych bądź kwestii spornych w celu zachowania dobrych relacji i dobrej atmosfery pracy. Uwaga skierowana na relacje może również spowodować odwrócenie uwagi od zadań do wykonania.

3.2. Typologia T.E. Deala i A.A. Kennedy'ego

Typologia autorstwa T.E. Deala i A.A. Kennedy'ego³⁹ oparta jest na modelu dwuwymiarowym. Jeden z nich wskazuje poziom akceptacji ryzyka, drugim jest szybkość uzyskiwania informacji zwrotnej. Każdy z parametrów może przyjmować wartość wysoką bądź niską, dzięki czemu wyróżnione są cztery typy kultur organizacyjnych.

Kultura „twardzieli i macho”

Jest kulturą wysokiej akceptacji ryzyka i dużej szybkości informacji zwrotnej.

Jest to świat indywidualistów dążących do sukcesu, który w tej kulturze oznacza dosłownie wszystko. Władzę, pieniądze, poważanie. Wysoko cenione są działania szybkie i ryzykowne, pod warunkiem jednak, że są skuteczne. Nowi pracownicy muszą być przebojowi, jeśli chcą zyskać uznanie. Przyjazna powściągliwość czyni ich nieinteresującymi. Zasilenie zwrotne przyciąga uwagę. Sukcesy są celebrowane, lecz niepowodzenia natychmiast osłabiają pozycję w firmie. Można szybko wspiąć się na wyżyny, ale równie szybko nisko upaść. Dozwolone jest okazywanie emocji, tylko nie wynikających z bólu. Mężczyźni i kobiety są równouprawnieni, gdyż obowiązuje motto „gwiazda jest gwiazda”. Panuje silna wewnętrzna konkurencja między pracownikami, co prowadzi do konfliktów. Dominuje wizja krótkoterminowa. Kryterium oceny rzeczywistości jest kryterium sukcesu – jeżeli jakieś działanie jest rozpoznane jako sprzyjające sukcesowi – może być zastoso-

³⁹ Opracowanie własne na podstawie: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Koncepcje, funkcje, przykłady*, OW PWr, Wrocław 1995 s. 423-425; T.E. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, Harmondsworth 1982.

wane. Doskonałym przykładem kultury „twardzieli i macho” jest obraz firmy malerskiej JT Marlin w wyreżyserowanym przez Bena Youngera filmie „Ryzyko”⁴⁰. Efekty uzyskane przez powszechnie znane firmy, takie jak Enron czy bank Lehman Brothers, skłaniają do przypuszczeń, iż kultura „twardzieli i macho” wpływała na podejmowane decyzje, przynajmniej w aspekcie krótkoterminowości spojrzenia i akceptacji wysokiego ryzyka.

Kultura „pracuj ciężko, baw się do upadłego”

Jest kulturą niskiej akceptacji ryzyka i dużej szybkości informacji zwrotnej.

Tutaj na pierwszym planie znajduje się orientacja na zewnątrz. Podstawowe wartości to aktywność i dostarczanie klientom wysokiej jakości. Ogólnie kładzie się nacisk na przyjazne i ujmujące zachowanie. Eksponowana jest praca zespołowa, więc praca owocuje w zjazdy, konferencje i imprezy. Kultury takie wytwarzają bogaty slang zawodowy – słowa kluczowe, hasła, specjalistyczny żargon. Szczególna wartość to być aktywnym, kto jest spokojny, jest podejrzany o to, iż nic nie robi. Znaczenie jest również przypisywane zdolności do podejmowania ryzyka oraz wytrwałości w działaniu. Menedżerowie zwracają uwagę na to, by aktywności towarzyszył odpowiednio wysoki poziom jakości działania. Świętuje się wiele wesołych uroczystości, częste są odznaczenia i nagrody, jak sprzedawca roku lub najlepsza wystawa miesiąca. Problemy stwarzają głównie trudni klienci. Wzory są brane ze świata sportu. Przykładami mogą być „połowa gry”, jako stwierdzenie faktu osiągnięcia półmetka w realizacji zadania czy też projektu, „czerwona kartka”, jako etykieta sytuacji uzyskania od przełożonego negatywnej oceny, czy też użycie pojęcia „falstart” dla zakomunikowania własnego przekonania o wyborze niewłaściwego terminu realizacji zadania. Jest to kultura charakterystyczna dla dużych firm sektora samochodowego, IT czy telekomunikacji.

Kultura „rzucić na szalę całą firmę”

Jest kulturą wysokiej akceptacji ryzyka i niskiej szybkości udzielania informacji zwrotnej.

Chybione decyzje stanowią duże zagrożenie dla wielu firm, dlatego też uwaga skupiona jest na podejmowaniu właściwych decyzji. Otoczenie jest przeważnie traktowane jako zagrożenie. Poprzez analizy i długookresowe prognozowanie próbuje się w pewnej mierze nad nim zapanować. Ufa się naukowo-technicznej racjonalności. Podstawowym rytuałem jest narada, która łączy najczęściej różne po-

⁴⁰ Tytuł oryginalny: „Boiler Room”, premiera na świecie: 2000 rok. Fabuła filmu skonstruowana została w oparciu o rzeczywiste doświadczenia zawodowe Jordana Belforta, oskarżonego i skazanego na karę więzienia za manipulację giełdowe. Przedstawione w filmie sceny i sytuacje w żadnym razie nie stanowią czystej fikcji.

ziomy hierarchiczne, zachowując jednak ścisły porządek posiedzeń i przemówień. Perspektywa czasowa jest długoterminowa, wszystko ma być dobrze i starannie przemyślane i rozważone. Ubiór jest porządnym i dyskretnym. Język i formy obejścia bardzo uprzejme. Okazywanie emocji jest bardzo naganne.

Przykładami takich kultur mogą być firmy inwestujące ogromne kwoty w prace konstrukcyjne czy budowlane. Jedną z nich jest francuska spółka budowlana Eiffage, która zainwestowała ponad 400 milionów euro w budowę wiaduktu Millau – najwyższego mostu drogowego w Europie. Spółka uzyskała koncesję na pobieranie opłat za przejazdy tym wiaduktem na okres 75 lat.

Kultura procesu

Jest kulturą niskiego ryzyka oraz niskiej szybkości działania.

W związku z tym, że informacja zwrotna o efektach pracy pracownika jest znacznie opóźniona w czasie w stosunku do decyzji i działań, których dotyczy bądź też nie ma jej wcale, pracownicy koncentrują się nie na tym, co robią, lecz na tym, jak realizują swoje działania. Cel umyka, a całe zainteresowanie skupia się na przebiegu procesu. Perfekcyjna i dyskretna realizacja zadań stoi na czele wartości, popełnianie błędów jest wykluczone. Jednym słowem, jest to czysta kultura biurokratyczna. Każdy krok realizacji procedury jest rejestrowany, każdy najdrobniejszy zabieg jest dokumentowany. Panujące wzorce orientacji to nieufność i zabezpieczanie się. Pracownicy obawiają się, że ktoś z zewnątrz lub wewnątrz zechce wytknąć błąd i na taki wypadek trzeba być przygotowanym, mając do dyspozycji wszelkiego rodzaju dokumenty pozwalające udowodnić niewinność. Jako wzór do naśladowania przedstawiani są ludzie, którzy pracują bezbłędnie nawet wtedy, gdy okoliczności są im przeciwnie, którzy kontynuują najwyższej jakości pracę pokonując problemy osobiste bądź niezrozumienie ze strony kierownictwa firmy. Współżycie układa się według porządku hierarchicznego. Ubiór, krąg partnerów, sposób bycia, płace oraz wszelkie inne aspekty funkcjonowania pracownika w organizacji uzależnione są od miejsca, jakie zajmuje on w ścisłym i ściśle przestrzegany porządku hierarchicznym firmy. Każdy pracownik wie, jakie przywileje są związane z awansem. Może nim być własny telefon, wykładzina dywanowa, większe okna lub dowolny inny artefakt, któremu nadano znaczenie powiązane z hierarchią. Te symbole statusu są cenniejsze niż dodatkowa korzyść finansowa. Awanse stanowią też ulubiony temat rozmów. Wokół nich permanentnie krążą plotki i zawiązują się wątki intryg. Generalnie, praca ma charakter defensywny, a jej treść jest coraz bardziej oderwana od rzeczywistości, w coraz bardziej hermetycznym i sztucznym środowisku biurokratycznego perfekcjonizmu.

3.3. Typologia K.S. Camerona i R.E. Quinna

Autorzy tej typologii określili swój model *explicite* jako model konkurujących wartości⁴¹. Typ dominującej kultury identyfikowany jest w oparciu o dwa wymiary: (1) koncentracji uwagi, która może być skupiona do wewnątrz – na sprawy wewnętrzne przedsiębiorstwa i integrację bądź na zewnątrz – na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie, oraz (2) skłanianie się organizacji raczej ku elastyczności i swobodzie działania lub stabilności i kontroli. Autorzy udostępnili narzędzie do oceny kultury organizacyjnej (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) na stronie www.ocai-online.com. Narzędzie to pozwala zdiagnozować aktualną konfigurację kultury organizacyjnej, jej wady i zalety, a także utworzyć model sytuacji pożądaną, optymalną z perspektywy celów, strategii oraz warunków działania przedsiębiorstwa. Dzięki takiemu rozwiązaniu, stosunkowo łatwo zidentyfikować można kierunki zmian i oddziaływać na kulturę organizacyjną najkorzystniejsze z perspektywy strategicznej.

Kultura hierarchii

Organizacja koncentruje się na sprawach wewnętrznych. Panuje wysoka troska o zachowanie stabilności i kontroli procesów organizacyjnych. Wysoki stopień formalizacji, hierarchizacji i proceduralizacji. Najważniejsza sprawa to sprawność funkcjonowania, co oznacza terminowość, niezawodność i niskie koszty. Szefowie są dobrymi organizatorami i koordynatorami. Celem długofalowym takiej kultury jest trwałość, efektywność i przewidywalność. Najbardziej naturalny przykład tego typu kultur stanowią instytucje administracji państwowej. Hierarchiczność oraz ścisła proceduralizacja działań to znaki rozpoznawcze instytucji biurokratycznych. Zdaniem K.S. Camerona i R.E. Quinna reprezentantami tego typu kultury organizacyjnej jest również Ford Motor Company z siedemnastoma poziomami hierarchii organizacyjnej i tendencją do mnożenia obowiązujących reguł oraz McDonald's z charakterystycznymi dla siebie ścisłymi i precyzyjnymi instrukcjami. Od nowych pracowników w barach McDonald's nie oczekuje się wybitnej przedsiębiorczości ani kreatywności, lecz znajomości i skrupulatnego przestrzegania obowiązujących zasad.

Kultura rynku

Uwaga skupiona jest na otoczeniu przedsiębiorstwa oraz, podobnie jak w przypadku hierarchii, zorientowana na stabilność i kontrolę. Liczą się wyniki finansowe i skuteczność w finalizowaniu transakcji. Pracownicy są ambitni i zorientowani na realizację celów, a menedżerowie – na wydajność, wyniki i zysk. Miarą sukcesu jest

⁴¹ Opracowanie na podstawie: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; www.ocai-online.com.

konkurencyjność, reputacja i osiągnięcie wymiernych korzyści. Ważna jest konkurencja, a długofalowymi celami a zarazem miarami sukcesu są udział w rynku, poziom rentowności oraz liczba stałych klientów. Szczególnie interesujący przykład kultury rynku przytoczony przez K.S. Camerona i R.E. Quinna dotyczy firmy General Electric pod rządami jej legendarnego prezesa Jacka Welcha. Jack Welch zapowiedział sprzedaż należących do GE przedsiębiorstw, które nie osiągną pierwszego lub drugiego miejsca na swoich rynkach. Bez wątplenia nie były to deklaracje bez pokrycia. Za jego kadencji firma sprzedała i kupiła łącznie ponad 300 przedsiębiorstw. Te i inne działania zdecydowanie umocniły rynkową orientację w myśleniu i działaniach menedżerów i pracowników całego koncernu. W opinii konkurentów i analityków GE pod rządami Welcha zyskało opinię firmy wysoce konkurencyjnej, nastawionej na wyniki i aktywnie dążącej do zwiększenia swojego rynkowego znaczenia.

Kultura klanu

Klan to metafora organizacji japońskiej. Charakterystyczna jest orientacja na sprawy wewnętrzne i integrację połączona z elastycznością i swobodą działania. Dominuje działanie zespołowe, a kluczowe znaczenie dla kreacji takiej właśnie kultury ma postawa osobistego zaangażowania w pracę i losy firmy, reprezentowana przez zdecydowaną większość pracowników. Ich autentyczna lojalność. Dzięki takiemu podejściu możliwa staje się znacząca redukcja zewnętrznych mechanizmów kontroli pracy pracowników czy zespołów. Autonomiczne zespoły zbudowane z pracowników szczerze zaangażowanych, czy wręcz oddanych sprawom firmy, swój czas i energię poświęcają na wszechstronne doskonalenie stosowanych praktyk. Dzięki temu organizacja jest elastyczna, w swoim działaniu otaczając troską zarówno pracowników, jak i klientów. Jak widać, istnieje tu kulturowe sprzężenie zwrotne – pracownicy prawdziwie angażują się w sprawy firmy, a ona rewanżuje się troską o pracowników. Taka atmosfera wyraża się między innymi w postawie przełożonych wobec pracowników. Szefowie pełnią bardziej rolę *coachów* – opiekunów i nauczycieli, niż bardziej typowych w kulturze zachodniej zwolenników podejścia typu „*command and control*”.

Jak wspomniano, archetypicznymi reprezentantami kultury klanu są kultury firm japońskich. Jednej z nich warto przyjrzeć się nieco bliżej. Jest to omówiona w oddzielnej ramce kultura firmy Toyota. Poza wspaniałym obrazem kultury klanu, przykład Toyoty pozwala zwrócić uwagę na dwie kwestie:

- Rolę kultury narodowej jako fundamentu, na którym rozwija się kultura organizacyjna.
- Rolę kultury organizacyjnej dla sukcesu firmy. To właśnie sukcesy Toyoty w przemyśle samochodowym, zdominowanym przez firmy amerykańskie, stanowiły jedną z inspiracji dla teorii i praktyki zarządzania do zainteresowania się kwestiami kulturowymi w zarządzaniu.

Toyota. Samuraj w przemyśle⁴²

Faktycznym początkiem działalności firmy Toyota była aktywność biznesowa Sakichi Toyody (1867-1930), zapoczątkowana wynalezieniem przez niego w 1890 roku drewnianych krosien tkackich. W Anglii, ojczyźnie rewolucji przemysłowej, technologia przemysłu włókienniczego była znacznie bardziej zaawansowana i wyprzedzała pomysł Toyody o ponad stulecie. W branży tekstylnej wówczas, obok Anglii, liczyły się jeszcze Stany Zjednoczone. Z tej perspektywy Japonia po prostu nie istniała.

Okazało się jednak, że Sakichi Toyoda dysponuje zasobem zupełnie innym niż technologia. Uporem. I to uporem graniczącym wręcz z fanatyzmem. Dzięki ciągłej pracy nad doskonaleniem kolejnych projektów krosien dokonała się rzecz niemożliwa. Patenty obejmujące przełomowe dla branży włókienniczej rozwiązania konstrukcyjne automatycznych krosien opracowanych przez zakłady Toyody zostały zakupione przez firmę Platt Brothers of Great Britain, wówczas największego na świecie producenta krosien, za sumę 1 miliona jenów.

Ten fakt zaznaczył Japonię na mapie świata epoki industrialnej. Ale nie tylko. Pokazał również możliwość sięgania przez firmy japońskie po palmę pierwszeństwa w branżach, które od lat były rozwijane na Zachodzie. Być może dzięki tej inspiracji instrumenty muzyczne założonej w 1889 roku firmy Yamaha osiągnęły taki poziom doskonałości, iż w 1904 roku dzięki fortepianowi swojej konstrukcji firma uzyskała nagrodę na światowych targach w St. Louis.

Pod koniec życia Sakichi Toyoda powiedział do swego syna Kiichiro: *„Automatyczne krosna stanowiły pracę mojego życia. Powinieneś znaleźć pracę, która stanie się treścią twojego życia. Wierzę w motoryzację. W przyszłości samochody będą niezbędne. Dlaczego nie miałyby stać się treścią twego życia?”* Pieniądze uzyskane ze sprzedaży licencji technologii krosien automatycznych posłużyły do utworzenia Toyota Motor Company⁴³.

Kontekst rozpoczęcia prac nad własnym samochodem bardzo przypominał ten, w którym swe prace dotyczące krosien podjął pan Sakichi Toyoda. Królestwem motoryzacji były Stany Zjednoczone, w których na ogromną skalę rozwijano przemysł motoryzacyjny, tworząc społeczeństwo zmotoryzowane na skalę masową. Wystarczy przytoczyć garść danych⁴⁴: 31 lipca 1923 w ciągu trzech zmian roboczych wyprodukowano 7 tysięcy samochodów Ford T. W połowie lat 20. Zakłady Forda były

⁴² Na podstawie: D. Holt, D. Cameron, *Cultural strategy*, Oxford University Press, Oxford 2010.

⁴³ Przyjęcie innej pisowni nazwy firmy niż nazwiska założyciela ma trzy powody: (1) łatwiejsza wymowa, (2) symboliczne oddzielenie spraw prywatnych – rodzinnych od spraw zawodowych, oraz (3) słowo Toyota pisane jest w języku japońskim ośmioma pociągnięciami pisaka, co jest uznawane za sprzyjające powodzeniu. Podobno przy podejmowaniu decyzji o zmianie ów ostatni powód był najistotniejszy, co samo w sobie stanowi drobny, lecz interesujący przykład różnic w mentalności ludzi Wschodu i Zachodu.

⁴⁴ Z. Martyniak, *Prekursorzy...*, op. cit., s. 61.

gigantycznym koncernem zatrudniającym w Detroit i okolicach ok. 150 tys. pracowników. Łączna długość taśm montażowych wynosiła ponad 24 km. Toyota swój pierwszy samochód skonstruowała dopiero dekadę później. Lecz w połowie lat siedemdziesiątych jej samochody uznawane były powszechnie za produkty najwyższej światowej jakości, prześcigając pod tym względem amerykańskie potęgi motoryzacyjne. W jaki sposób? Klucz stanowiła zupełnie inna organizacja pracy niż przyjęta w przemyśle amerykańskim, i łatwo w tej różnicy dostrzec przejawy fundamentalnych różnic w systemie wartości między Japonią a USA. Ford to firma wykorzystująca koncepcje naukowego zarządzania opracowane przez F.W. Taylora. W świetle tej filozofii pracownicy byli niezbędnymi dodatkami do maszyn. Ich aktywność zredukowana była wyłącznie do wykonywania poleceń i realizacji zadań zgodnie z nadzwyczaj precyzyjnymi instrukcjami. Pracownik wręcz nie powinien podejmować decyzji ani rozwiązywać problemów. Motywacja sprowadzała się wyłącznie do bodźców finansowych. „Droga Toyoty” wytyczona była na zupełnie innym terytorium. Oto jak ją wyjaśniono: *„Każdy członek zespołu Toyoty traktuje następną osobę na linii produkcyjnej jak swojego klienta i nie przekazuje temu klientowi żadnej wadliwej części. Gdy zostanie zauważony problem w którymkolwiek pojeździe, członek zespołu może pociągnąć linkę – sznur andon – rozciągnięty wzdłuż całej linii produkcyjnej by zatrzymać produkcję. Produkcja jest wznowiana po rozwiązaniu problemu.”*

Wśród rozwiązań charakterystycznych dla Toyoty wskazać można wysoki szacunek dla pracowników, wymieniany jako fundament we wszelkich wersjach kodeksów czy zbiorów wartości firmy, wykorzystanie autonomicznych zespołów oraz wkładu pomysłów pracowników. Nowatorskie techniki i praktyki organizatorskie to podejście oparte na ciągłym doskonaleniu – *kaizen*, koła jakości, technika *just-in-time*, i właśnie wspomniany *andon*. Zatrzymywanie całej linii produkcyjnej w reakcji na zaistniały błąd byłoby nie do pomyślenia w fabrykach zachodnich ze względu na koszty tego rozwiązania. Zachodnia fabryka motoryzacyjna – jak chociażby wspomniany wcześniej Ford – to gigantyczna inwestycja, więc w zarządzaniu podkreślano rolę wydajności i produktywności. Podejście japońskie jest oparte na szacunku: szacunku do pracownika i jego wkładu pracy, a przede wszystkim na prawdziwym zaangażowaniu jednostek w cele zespołu. Wszystkie „firmowe” rozwiązania Toyoty są emanacją tej cechy kultury japońskiej. Firma daje każdemu pracownikowi prawo podjęcia samodzielnej decyzji o wstrzymaniu całej produkcji, jeśli tylko uzna to za uzasadnione, oraz szacunku do klienta, wyrażanym troską o jakość końcowego produktu. Tak drastyczne różnice w sposobie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami stają się w pełni zrozumiałe, gdy spojrzymy na różnice kulturowe między Japonią i USA. Kluczową różnicą jest wymiar indywidualizm/kolektywizm odkryty przez G. Hofstede w trakcie badań nad kulturami narodowymi (wyniki tych badań omówione są w następnym rozdziale). Kultura Japonii jest kulturą kolektywistyczną, co oznacza, iż istotnym składnikiem tożsamości ludzi jest ich przynależność do zespołu. Cele zespołu, treść realizowanych przezeń zadań stanowią prawdziwie ważną część i życia i „samego siebie”. Stąd ogromna motywacja i zaangażowanie w pracę zespołową. Stąd również sprawdzający się w praktyce pomysł powierzenia ogromnej odpowiedzialności autonomicznemu zespołowi, a także udostępnienia prawa po-

dejmowania znaczących decyzji (andon) pracownikom nawet z najniższego szczebla organizacji. Stany Zjednoczone to kraj o najwyższym wskaźniku indywidualizmu. Dla takich osób uczestnictwo w zespole ma o tyle sens, o ile stanowi wehikuł dla osiągnięcia osobistych celów. Cele własne i własny punkt widzenia będzie przez osoby wychowane w amerykańskim stylu zawsze istotniejsze niż cele zespołu. Dlatego też metodologia zarządzania opracowana przez F.W. Taylora i wdrożona między innymi przez H. Forda przenosiła cały bez wyjątku zakres decyzji na menedżerów, którzy opracowują szczegółowe instrukcje oraz normy wykonania zadań. Ukryte założenie staje się oczywiste. Pracownicy mają wiele indywidualnych priorytetów, do których praca nie musi się zaliczać.

Kultura adhokracji

Jest to typ kultury najlepiej chyba odpowiadający dzisiejszym chaotycznym czasom. Stanowi połączenie elastyczności i swobody działania z orientacją na otoczenie. Sam termin „adhokracja” wskazuje na dominację podejścia *ad hoc*, polegającego na doraźnym organizowaniu działań. Organizacja koncentruje się na własnej pozycji w otoczeniu i dysponuje cechami pozwalającymi zmierzyć się z jego zmiennością i nieprzewidywalnością. A są nimi: wysoki stopień elastyczności, nowatorstwa i orientacja na poszukiwanie kreatywnych rozwiązań, co nadaje firmie specyficzny, unikalny styl. W organizacji panuje dynamika, a pracownicy nie boją się podejmować ryzyka. Sukces to wyjątkowy wyrób bądź usługa. Menedżerowie pełnią rolę nowatorów ułatwiających pracownikom stosowanie dynamicznych zmian organizacyjnych w dążeniu ku innowacjom. Struktury organizacyjne firm o kulturze adhokracji to „raczej namioty niż fortece”⁴⁵, bowiem rozwiązania strukturalne mają charakter tymczasowy. W takich kulturach powoływane są zespoły zadaniowe, które po zakończeniu zadania są rozwiązywane. Przedsiębiorstwo reaguje również na zmieniające się warunki otoczenia, co między innymi wywołuje zmiany struktury. Ilustracją dynamiki zmian struktur organizacyjnych może stanowić Ośrodek Kosmicznych Lotów Załogowych NASA, który w trakcie pierwszych ośmiu lat swojego istnienia zmienił strukturę organizacyjną siedemnaście razy. Podobno, nigdy nie wydrukowano żadnej z wersji schematu organizacyjnego, gdyż ten już w momencie druku byłby nieaktualny. Nic dziwnego. To otwarte w 1961 roku centrum odpowiadało za przygotowanie i realizację dwóch programów lotów załogowych – Gemini IV oraz Apollo 11, uwieńczonego lądowaniem ludzi na księżycu 20 lipca 1969. Rozwój adhokracji w NASA był głęboko uzasadniony. Po tym, jak w 1961 roku prezydent John Kennedy zadeklarował, iż Amerykanie wylądują na Księżycu przed upływem dekady, poprzeczka została zawieszona naprawdę wysoko, a ocena działań agencji uzyskała

⁴⁵ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, op. cit. s. 47.

charakter wielowymiarowy. Poza oczekiwaniem skutecznego rozwoju technologii o bezprecedensowej złożoności, rolę grał czas, koszty oraz bezpieczeństwo. Poza tym agencja musiała być gotowa do rozwiązywania różnorodnych problemów w czasie rzeczywistym, w trakcie trwania misji, bowiem od tego zależało życie astronautów. Takie warunki i wyzwania nie sprzyjały kultywowaniu rozbudowanej biurokracji ani wieloszczeblowej, hierarchicznej struktury z jej chirurgicznie precyzyjnym podziałem kompetencji.

Dzięki swoim badaniom przeprowadzonym w 1983 roku, a dotyczących ewolucyjnych zmian, które nastąpiły w wydziale higieny psychicznej we władzach stanu Nowy Jork, Quinn i Cameron wyodrębnili zestaw cech charakterystycznych adhokracji. Należą do nich⁴⁶:

- Brak schematu organizacyjnego i trudności z jego sporządzeniem ze względu na ciągle zmiany struktury, z których niektóre miały radykalny charakter.
- Tymczasowość ról. Pracownikom przydzielane są różne role zależnie od potrzeb. Tę cechę można uogólnić, bowiem tymczasowość dotyczy również przydzielanej władzy – co znajduje swój wyraz w pełnieniu funkcji szefa bądź koordynatora tymczasowego zespołu zadaniowego.
- Kreatywność i innowacyjność. Pracownicy zachęceni są do opracowywania nowatorskich rozwiązań problemów i proponowania nowych rozwiązań.
- Tymczasowość siedziby władz. Taką sytuację zaobserwowano w prowadzonych badaniach – dyrektor wydziału nie miał swojego gabinetu i ustanawiał tymczasowe centrum działania tam, gdzie realizował swoje działania. Natomiast nie należy raczej uznawać tej cechy za typową dla adhokracji. W przeciwieństwie do trzech wyżej wymienionych.

Jako ilustrację organizacji nastawionej na innowacyjność, przytaczany jest często przypadek firmy 3M. Obecnie, w dobie szerokiej prezentacji rozwiązań stosowanych przez Google czy Apple, nieco zapomniany. A szkoda.

3M: wytrwałość w nietrwałości

3M, czyli Minnesota Mining & Manufacturing powstała w 1902 roku w celu wydobycia materiału do produkcji narzędzi ściernych i produkowania – przede wszystkim – papieru ściernego. Niestety, okazało się że materiał ścierny, który można było wydobywać na gruntach w dyspozycji 3M nie nadawał się do takiej produkcji. Prace wydobywcze zakończono po dwóch latach od ich rozpoczęcia. Firma zaczęła importować materiał ścierny właściwego rodzaju i dopiero po 12 latach działalności zarobiła pierwsze pieniądze na sprzedaży papieru ściernego swojej produkcji. Ten, więcej niż niezręczny, początek biznesu przyczynił się do powstania wysokiej tolerancji

⁴⁶ Ibidem, s. 48.

na błędy, która stała się z czasem fundamentalnym założeniem w kulturze 3M. W swojej strategii innowacyjności firma zdecydowanie wyprzedziła swoją epokę. Firma świadomie tworzyła zespoły badaczy z osób reprezentujących zupełnie różne specjalności naukowe. Wprowadzono również zasadę 15%, pozwalającą pracownikom poświęcać 15% ich czasu pracy na rozwijanie własnych pomysłów i idei. Ten czas był wyłączony spod typowej kontroli kierowniczej. Takie rozwiązania, połączone z wręcz anielską cierpliwością inwestorów – w końcu na pierwszy zwrot z inwestycji czekali 12 lat – mogło tworzyć złudzenie firmy, w której szczęśliwi naukowcy może wpadną na dobry pomysł, a może nie. Rzeczywistość była inna. Innowacje były opracowywane, bowiem ambitni badacze wykazywali się nie tylko zaangażowaniem, lecz wręcz wściekłą nieustępliwością w dążeniu do sfinalizowania swoich projektów. Krążące w 3M opowieści rysują wizerunek bohaterów, którzy pracowali nad swoimi wynalazkami nawet wówczas, gdy proszono ich, by przestali. Historia karteczek post-it jest jedną z nich.

W 1968 roku Spencer Silver, chemik pracujący w laboratorium nad nowym rodzajem kleju wynalazł substancję dość szczególnego rodzaju. Nie przywierała zbyt dobrze, lecz mogła być usuwana nie uszkadzając papieru do którego była przyklejona. Co więcej, można ją było przyklejać i usuwać jeszcze kilkanaście razy. Trudno powiedzieć, jak w innej niż 3M firmie wyglądałyby perspektywy kariery eksperta, który wynalazł klej, który nic nie klei, lecz właśnie w 3M obowiązywała reguła „15%”. Dzięki temu Spencer Silver bez obaw porozdawał kolegom próbki swojego „produktu” w nadziei, że ktoś znajdzie dlań jakieś rynkowe zastosowanie. Rozwiązanie pojawiło się nagle, pięć lat później, gdy Art Fry zauważył, że podczas próby kościelnego chóru pieczętówicze porozmieszczane zakładki wypadały z jego Biblii. I jeszcze następne siedem lat minęło, zanim opracowano wersję post-it’ów, która mogła być poddana próbom rynkowym. Jednym z uzyskanych wówczas dowodów na to, że taki produkt ma sens było skierowane do 3M pytanie Lee Iacocci, legendarnego prezesa Chryslera, o możliwość otrzymania większej liczby post-it’ów. Jednak wciąż pracowano nad właściwym stopniem przywierania kleju, nanoszeniem go na papier oraz nad technologią produkcji. Tu właśnie przejawiała się owa „bohaterska” postawa, tym razem w postawie promotora post-it’ów – Arta Fry’a. Dział produkcji stwierdził, że produkcja post-it’ów jest niemożliwa, a wykonanie zgodnie z naszkicowanym projektem maszyny która mogłaby służyć do ich produkcji, trwałoby miesiące i kosztowało małą fortunę. Pomimo tego, że produkcja absolutnie nie była sprawą Fry’a i nawet ów dostarczony do działu produkcji szkic maszyny był czystym efektem „zasady 15%”, to rozwój sytuacji zaskoczył wszystkich. Po przyjściu rano do pracy, na drugi dzień po otrzymaniu przez Arta negatywnej recenzji proponowanych rozwiązań, pracownicy mogli podziwiać linię produkcyjną do produkcji post-it’ów. Art Fry zbudował ją przez noc w piwnicy swojego domu. Działała.

Uogólniając, post-it’y powstały przez przypadek. Lecz, paradoksalnie, ów przypadek nie do końca był dziełem przypadku. 3M z premedytacją zgromadziła ludzi o różnych specjalnościach i zainteresowaniach i dała im sporo czasu na współpracę, zapewniając jednocześnie rozsądne wynagrodzenie. I „przypadki” zaczęły się „zdarzać”. Jest ich tyle, że 31% obrotu firma zawdzięcza produktom nie starszym niż pięć lat.

Jak wykorzystać typologie kultur?

Znajomość wyżej przedstawionych bądź innych, podobnych typologii kultur organizacyjnych przynosi znaczące korzyści z perspektywy zarządzania przedsiębiorstwem. Przede wszystkim pozwala opisać panującą kulturę organizacyjną przy pomocy wybranego modelu. Kultura organizacyjna rzeczywistego przedsiębiorstwa zawsze będzie kulturą mieszaną. Będzie więc można mówić o przewadze cech charakterystycznych dla wybranego typu kultury. Pozwala to znacznie uprościć przygotowanie kulturowej charakterystyki organizacji, bowiem wystarczy ocenić stopień i zakres zgodności rzeczywistej sytuacji organizacyjnej z modelowymi kulturami stanowiącymi treść wybranej typologii. Znajomość aktualnej kultury organizacyjnej pozwala na:

- Określenie zgodności między wymogami strategii a typem kultury organizacyjnej. Najogólniejsze założenie jest dosyć oczywiste: każde działanie, również na poziomie indywidualnym, wymaga wsparcia ze strony przyjętych poglądów, bowiem to one kształtują subiektywne poczucie sensu, od którego zależy poziom zaangażowania. Jeżeli ktoś z pracowników nie uważałby zadanego mu zakresu działań za sensowny, to ich realizacja byłaby pozbawiona takich cech jak motywacja, pomysłowość czy wytrwałość. Po prostu, w subiektywnej ocenie pracownika, byłoby „szkoda zasobów” w postaci wysokiego zaangażowania czy rzetelności. Podobne relacje między myśleniem a działaniem istnieją na poziomie organizacji jako całości. Na tym poziomie są to właśnie relacje między kulturą organizacyjną a strategią firmy. Jak wynika z przedstawionych wyżej opisów poszczególnych typów kultur różnice pomiędzy nimi dotyczą szerokiego spektrum zjawisk organizacyjnych. To oczywiste, że „kultura jest wszędzie”. Każdy typ kultury zilustrowany jest również przykładami wskazującymi jego użyteczność w określonych typach organizacji. Innymi słowy, każdy typ kultury oznacza swoisty model komunikacji, mechanizm koordynacji i kontroli, motywacji, zaangażowania, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, i żadne z tych rozwiązań nie ma charakteru uniwersalnego. Może się więc zdarzyć, że podjęta zostanie próba wdrażania strategii, która nie będzie dopasowana do istniejącej kultury organizacyjnej. W takiej sytuacji gwałtownie wzrasta prawdopodobieństwo porażki we wdrażaniu zmian.
- Określenie kierunku zmian kultury. Jak wspomniano, może się zdarzyć, że podzielane normy i wartości nie będą stanowiły wsparcia dla realizowanej strategii. Dzięki znajomości kultury organizacyjnej można nie dopuścić do takiej sytuacji formułując strategię z uwzględnieniem aktualnych uwarunkowań kulturowych. Można również określić kierunek zmian kultury i zaprojektować zestaw oddziaływań, które mogą pożądaną zmiany wywołać. Bez świadomości punktu wyjścia, którym jest aktualne zaprogramowanie kulturowe, opracowany projekt zmian kulturowych mógłby okazać się mniej efektywny.

- Monitorowanie zmiany kultury. Studia nad kulturą organizacyjną prowadzi się między innymi po to, by nauczyć się tworzyć efekt synergiczny wynikający z wzajemnego zgrania wizji, celów i strategii organizacji oraz jej kultury. Lecz, oczywiście, działań wpływających na kulturę jest wiele i nie zawsze odzwierciedlenie zmian w kulturze organizacyjnej jest zgodne z oczekiwaniami. Zmiany w składzie zarządu, zmiany systemu zarządzania, wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie organizacji pracy znajdzie zawsze swoje odbicie kulturowe. Często nieprzewidziane. Znając typologie kultur organizacyjnych łatwiej te zmiany monitorować i nazywać, a co za tym idzie – identyfikować wpływ zachodzących zmian na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w kategoriach strategicznych.
- Łatwiejsze identyfikowanie różnic kulturowych w przedsiębiorstwie. Trudno jest mówić o jednolitej kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jako całości, bowiem w ramach przedsiębiorstwa może koegzystować wiele odmiennych kultur. Mogą to być kultury poszczególnych działów. W dziale finansowym spodziewać się można kultury innej niż w dziale marketingu czy produkcji. Różnice kulturowe mogą również przyjmować układ „piętrowy”, odzwierciedlający układ hierarchiczny. W procesie zmian kultury organizacyjnej, wobec każdej z takich grup należy postępować inaczej.

3.4. Wymiary kultury i modele organizacji według G. Hofstede

Odkryte przez Geerta Hofstede, holenderskiego profesora socjologii, wymiary opisujące kultury narodowe pozwoliły zamknąć opis specyfiki poszczególnych kultur w wyjątkowo zwartej formie⁴⁷. Najkrócej zakres tych badań można opisać jako dotyczące relacji między kulturą narodową a organizacyjną. Dzięki wynikom tych prac badawczych możliwa stała się identyfikacja potencjalnych problemów we współpracy przedstawicieli różnych kultur, ale również określenie preferowanych sposobów zarządzania organizacjami, wynikających bezpośrednio ze specyfiki narodowego „zaprogramowania kulturowego”⁴⁸. Modele i wyniki badań powstałe w oparciu o prace G. Hofstede są obecnie powszechnie wykorzystywane przy przygotowywaniu wszelkich projektów współpracy międzynarodowej, czy ściślej – międzykulturowej. Ogromna popularność i niekwestionowana użyteczność uzyskanej wiedzy wynika z jej przejrzystości i prostoty, a uwiarygodniona jest globalną skalą wciąż kontynuowanych prac badawczych.

⁴⁷ Opracowanie na podstawie: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.

⁴⁸ Kultura jako zaprogramowanie umysłów to najczęściej stosowana przez G. Hofstede metafora wyjaśniająca istotę kultury.

Wymiary kultury

G. Hofstede przeprowadził pierwszą edycję swoich legendarnych badań na przełomie lat 60. i 70. XX wieku wśród pracowników IBM, w której pracował jako psycholog. Dane zebrano od ponad 100 000 pracowników tej firmy, pochodzących z 40 różnych krajów. Ten ogromny materiał opracowany został przy pomocy jednej z metod analizy wielowymiarowej zwanej analizą czynnikową. Ta metoda pozwala odkryć wymiary opisujące badaną rzeczywistość pomocne w klasyfikacji i porządkowaniu obserwacji. W ten sposób G. Hofstede odkrył cztery podstawowe wymiary charakteryzujące kultury narodowe reprezentowane przez uczestniczących w badaniach pracowników komputerowego giganta. Są to:

- dystans władzy,
- kolektywizm i indywidualizm,
- kobiecość i męskość,
- unikanie niepewności.

W wyniku dalszych badań prowadzonych zgodnie z koncepcjami tego autora zidentyfikowano jeszcze piąty wymiar:

- orientacja na odległą perspektywę czasową.

Badania te są wciąż kontynuowane, obejmując swoim zasięgiem coraz większą część globu, a także weryfikując, a w praktyce – tylko potwierdzając, wyniki wcześniejszych edycji badań. Zidentyfikowane wymiary pozwalają w wygodny sposób porównywać kultury różnych krajów, identyfikować i analizować potencjalne oraz rzeczywiste różnice międzykulturowe.

Dystans władzy

Dystans władzy zdefiniować można jako zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji. Różnice w dystansie władzy widoczne są w różnicach norm obowiązujących na różnych szczeblach struktury społecznej bądź odpowiednio – organizacyjnej.

Dystans władzy został obliczony w oparciu o odpowiedzi na następujące pytania⁴⁹:

- „Czy z twojego doświadczenia wynika, że podwładni często obawiają się przeciwstawić przełożonemu?” (średnia ze skali od 1 – bardzo często, do 5 – bardzo rzadko).
- „Jak określił(a)byś stosowany w praktyce styl podejmowania decyzji charakterystyczny dla twojego przełożonego?” (% wyborów stylu paternalistycznego lub autokratycznego).

⁴⁹ Ibidem, s. 55-56.

- „Jaki styl podejmowania decyzji przez przełożonego odpowiadałby ci najbardziej?” (% wyborów stylu paternalistycznego, autokratycznego lub opartego na głosie większości).

Indywidualizm, kolektywizm

Czy jednostki preferują swoją indywidualną tożsamość, a uczestnictwo w grupach traktują jako środek realizacji celów bądź zaspokajania potrzeb, czy też może uczestnictwo w grupach – rodzinie, kolektywie pracowniczym – stanowi źródło tożsamości jednostki? To rozstrzygnięcie stanowi istotę wymiaru indywidualizm – kolektywizm. Wartość tego wymiaru w analizowanej kulturze zbadano prosząc respondentów o dokonanie charakterystyki idealnej pracy. Poziom indywidualizmu mierzony był pozycją, jaką w opisie idealnej pracy zajmowały następujące cechy⁵⁰:

- czas wolny od pracy – praca idealna to praca, która pozostawia wystarczającą ilość czasu wolnego na zajęcie się sprawami osobistymi i rodzinnymi,
- wolność – swoboda w wyborze stylu pracy,
- wyzwanie – praca będąca wyzwaniem i dająca poczucie satysfakcji.

Dla kolektywizmu były to:

- szkolenia – możliwość podnoszenia kwalifikacji,
- warunki pracy – dobre warunki w miejscu pracy,
- wykorzystanie umiejętności pracowników – pełne wykorzystanie potencjału pracowników.

Męskość i kobiecość

Kultury męskie bądź kobiece to kultury, w których uwypuklony jest wpływ wartości przypisywanych stereotypom genderowym. Są więc społeczeństwa, w których dominują cechy określane jako męskie bądź też takie, które na mocy tradycji przypisywane są kobietom. Wymiar męskości i kobiecości, podobnie jak wcześniej indywidualizm, mierzony był ważnością, jaką w opisie idealnej pracy zajmowały określone cechy.

Do kultur „męskich” zaliczono te, w których na liście cech pracy idealnej na wysokich pozycjach sklasyfikowane zostały⁵¹:

- zarobki – możliwość osiągnięcia wysokich dochodów,
- uznanie – zdobycie należnego uznania za dobrze wykonywaną pracę,
- awans – możliwość awansu na wyższe stanowiska,
- wyzwanie – motywująca i ambitna praca, dająca poczucie osobistej satysfakcji.

Do „kobięcych” zaliczono takie czynniki, jak:

- relacje z przełożonym – dobrze układające się stosunki z bezpośrednim przełożonym,
- współpraca – praca z ludźmi nastawionymi na współpracę,

⁵⁰ Ibidem, s. 89.

⁵¹ Ibidem, s. 132.

- miejsce zamieszkania – praca dająca możliwość mieszkania w miejscu odpowiednim dla pracownika i jego rodziny,
- gwarancja zatrudnienia – poczucie bezpieczeństwa związane ze stałym zatrudnieniem.

Unikanie niepewności

Wymiar unikania niepewności to przede wszystkim stosunek do obcego/nowego. Nie tylko do nieznanych sobie osób, lecz również zjawisk, trendów, idei, poglądów czy rozwiązań. Czy obce bądź nowe oznaczają interesujące, które warto poznać, czy też raczej niebezpieczne, do którego lepiej zachować dystans, a jeszcze lepiej się go pozbyć? Poza poziomem lęku wobec nowości, różnice w unikaniu niepewności przejawiają się także w poziomie stresu w miejscu pracy. W kulturach charakteryzujących się wysokim poziomem unikania niepewności, pracownicy przejawiają tendencję do długofalowego wiązania się z organizacją, przejawiają także niższy poziom samodzielności decyzyjnej.

Różnice w unikaniu niepewności przejawiają się w poziomie lęku wobec nowości, a także poziomie stresu w miejscu pracy. Pozycje na wymiarze unikania niepewności ustala się dzięki zestawieniu odpowiedzi na trzy pytania⁵²:

- Stresu w miejscu pracy (poziom oceniony w skali od 1 do 5).
- Uznania za prawdziwe stwierdzenia: „Przepisy obowiązujące w firmie powinny być bezwzględnie przestrzegane – nawet jeśli pracownik uważa, że ich złamanie leżałoby w interesie firmy” (średnia na skali od 1 do 5).
- Odsetka pracowników deklarujących chęć długoterminowego wiązania się z firmą. Pytanie brzmiało: „Jak długo, wydaje ci się, będziesz pracować w IBM?”. Możliwe odpowiedzi to: (1) najwyżej dwa lata; (2) od 2 do 5 lat; (3) ponad 5 lat; (4) do emerytury. Odsetek osób, które udzieliły odpowiedzi (3) i (4), jest skorelowany w poszczególnych krajach ze średnimi odpowiedziami na pytanie pierwsze i drugie.

Perspektywa czasowa – orientacja krótko- i długoterminowa

Ten nowy wymiar odkryty został przez Michaela Bonda w trakcie jego badań nad kulturami Dalekiego Wschodu. Bond stwierdził, iż cztery wymiary odkryte i opisane przez G. Hofstede nie do końca są w stanie oddać specyfikę kultury dalekowschodniej. Przyczyną tego zjawiska był fakt opracowania kwestionariusza badawczego IBM (tego, którym posługiwał się w swoich badaniach G. Hofstede) w kręgu kultury zachodniej. Pewnych istotnych dla człowieka Wschodu wartości nie wzięto pod uwagę, bowiem autorzy kwestionariusza po prostu nie zdawali sobie sprawy z ich istnienia. M. Bond urodził się i wychowywał w Kanadzie, w kręgu war-

⁵² Ibidem, s. 180.

tości kultury Zachodu, lecz dzięki pracy podjętej na uniwersytecie w Hong Kongu udało mu się stworzyć narzędzia badawcze obejmujące wartości istotne z perspektywy ludzi Wschodu. Odkryte dzięki temu wymiary częściowo pokrywały się z wymiarami odkrytymi przez G. Hofstede, lecz również pozwoliły odkryć ów nowy wymiar. Wartości charakteryzujące oba jego krańce związane były z wartościami i postawami stanowiącymi treść nauk Konfucjusza. Pierwsza grupa wartości pozytywnych, dynamicznych wyznacza orientację na przyszłość. Druga grupa wartości – również konfucjańskich – skierowana jest na teraźniejszość i przeszłość i ma charakter bardziej statyczny. Wymiar ten określono początkowo mianem dynamizmu konfucjańskiego. G. Hofstede w pełni zaakceptował ów wymiar jako piąty, stanowiący ważne uzupełnienie jego czterowymiarowego modelu. Aby uczynić go bardziej zrozumiałym dla ludzi Zachodu, którzy niekoniecznie muszą znać prace Konfucjusza, określił ów wymiar mianem orientacji krótko- i długoterminowej.

Wymiar ten opisuje percepcję czasu i związane z nią założenia. Podejście długoterminowe wspiera postawę oszczędności i wytrwałości, dzięki której osiągnięte mają być przyszłe korzyści. Dosłowna definicja tego wymiaru brzmi następująco: „Orientacja długoterminowa oznacza rozwijanie cnót przynoszących korzyści w przyszłości, chodzi tu zwłaszcza o upór i oszczędność. Przeciwnym biegunem jest orientacja krótkoterminowa, która oznacza pielęgnowanie cnót związanych z przeszłością i teraźniejszością, takich zwłaszcza, jak poszanowanie tradycji, zachowanie ‘twarzy’ i wypełnianie społecznych zobowiązań.”⁵³

Powstały dzięki tym badaniom wymiar uzupełniający model G. Hofstede obejmuje z jednej strony zestaw cech charakterystycznych dla orientacji długoterminowej:

- upór (wytrwałość),
- oszczędność i zapobiegliwość,
- kształtowanie relacji międzyludzkich według statusu,
- poczucie wstydu;

z drugiej zaś strony wskazujące na preferowanie orientacji krótkoterminowej:

- odwzajemnianie pozdrowień, przysług i prezentów,
- poszanowanie tradycji,
- dbałość o zachowanie twarzy,
- ustątkowanie i zrównoważenie.

Ukryte modele organizacji

Badania G. Hofstede doprowadziły do identyfikacji pięciu głównych modeli działania zorganizowanego ukrytych wśród różnic kulturowych, opisanych pięcioma wyżej przedstawionymi wymiarami. Do prezentacji charakterystyki tych

⁵³ Ibidem, s. 222-223.

modeli wybrana została oryginalna koncepcja struktur organizacyjnych autorstwa H. Mintzberga⁵⁴, zdecydowanie odmienna od powszechnie znanych schematów struktur organizacyjnych. H. Mintzberg zauważył, iż rzeczywiste struktury organizacyjne w istotny sposób odbiegają od typowych schematów strukturalnych. W swoich badaniach zidentyfikował pięć części organizacji, które można zawsze odnaleźć w rzeczywistej organizacji. Są to:

1. Trzon operacyjny – osoby realizujące zadania podstawowe, stanowiące istotę oferty przedsiębiorstwa. W przypadku szkoły będą to nauczyciele, w przypadku kopalni – górnicy.
2. Wierzchołek strategiczny – kierownictwo wyższego szczebla wraz z osobistym personelem pomocniczym, jak sekretarki czy asystenci.
3. Linia pośrednia – pośrednie i niższe poziomy hierarchii, czyli kierownicy niższych szczebli, kierownicy komórek organizacyjnych, mistrzowie zmianowi.
4. Technostruktura – kreatywna część załogi opracowująca obowiązujące w przedsiębiorstwie standardy. Jako przykłady stanowisk zaliczanych do technostruktury wskazać można specjalistę do spraw zasobów ludzkich projektującego rozwiązanie wchodzące w skład systemu ZZL.
5. Załoga pomocnicza – są to stanowiska, które nie kwalifikują się do żadnej z wcześniejszych kategorii. W tej kategorii przeważają stanowiska sztabowe (doradcze), jak radca prawny i stanowiska obsługi, na przykład bibliotekarze czy portierzy.

Organizacje używają na ogół jednego lub więcej z pięciu mechanizmów koordynacji działań, które można określić jako:

1. Wzajemne dostosowanie między jednostkami przy użyciu kanałów komunikacji nieformalnej.
2. Nadzór bezpośredni wyższego hierarchią przełożonego.
3. Standaryzacja przebiegu pracy określona za pomocą precyzyjnie zdefiniowanego zakresu obowiązków.
4. Standaryzacja wyników pracy, czyli określenie oczekiwanych rezultatów pracy.
5. Standaryzacja kwalifikacji polegająca na określeniu umiejętności koniecznych do wykonywania danej pracy. Ta forma koordynacji pracy opiera się na założeniu, iż powierzenie zadań osobom o odpowiednio wysokich kompetencjach zapewnia uzyskanie wysokiej klasy rezultatów bez konieczności rozwijania systemów bieżącej kontroli i nadzoru.

⁵⁴ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999, s. 369-373.

Większość organizacji funkcjonuje według jednej z pięciu typowych konfiguracji⁵⁵:

1. Struktura prosta. Główną rolę odgrywa wierzchołek strategiczny, a mechanizmem koordynacji jest nadzór bezpośredni.
2. Machina biurokratyczna. Podstawową część stanowi technostruktura, a mechanizmem koordynacji jest standaryzacja przebiegu pracy.
3. Biurokracja profesjonalna. Podstawową część stanowi trzon operacyjny, a mechanizmem koordynacji jest standaryzacja kwalifikacji.
4. Forma podzielona. Podstawową część stanowi linia pośrednia, a mechanizmem koordynacji jest standaryzacja wyników pracy.
5. Adhokracja. Podstawową część stanowi załoga pomocnicza (czasami w połączeniu z trzodem operacyjnym), a mechanizmem koordynacji jest wzajemne dostosowanie.

W badaniach G. Hofstede udało się przypisać te właśnie modele do pięciu różnych uwarunkowań kulturowych wyznaczonych wymiarami unikania niepewności i dystansu władzy. I tak:

1. Struktura prosta jest charakterystyczna dla kultur o słabym unikaniu niepewności i dużym dystansie władzy. Jest to „organizacja-rodzina”, wyraźnie zhierarchizowana lecz niekoniecznie nacechowana dbałością o prognozowanie przyszłości i planowanie działań. Typowym rozwiązaniem tego typu podejścia do tworzenia organizacji są Chiny. Jest ono też charakterystyczne dla Singapuru, Malezji, Filipin, Wietnamu, Indonezji i Słowacji.
2. Machina biurokratyczna to kulturowo zakodowane uwielbienie dla biurokracji. Duży dystans władzy przekłada się na wyraźne wyszczuplenie struktur i podkreślenie w ten sposób różnic między szczeblami hierarchicznymi organizacji, silna tendencja do unikania niepewności inspirowane do tworzenia precyzyjnych, zobiektywizowanych procedur. Typowym reprezentantem tego typu kultur jest Francja, jest on charakterystyczny również dla Rumunii, Grecji, Portugalii i Polski.
3. Biurokracja profesjonalna to rozstrzygnięcie organizacyjne charakterystyczne dla kultur o silnym unikaniu niepewności i małym dystansie władzy. Jest to „organizacja-maszyna”, praca zespołowa połączona jest wysokimi kompetencjami i dużą troską o naukowe planowanie i kontrolę realizacji planowanych działań, które mają dać poczucie kontroli nad zmienną i nieprzewidywalną rzeczywistością. Typowym przykładem tego typu podejścia są Niemcy. Jest ono też charakterystyczne dla kultur Węgier, Izraela i Austrii.
4. Forma podzielona jest charakterystyczna dla kultur opisanych średnimi poziomami na obu wymiarach (unikania niepewności oraz dystansu władzy). Flagowym przykładem takiej tendencji są Stany Zjednoczone, analogiczne podejście do organizowania przedsięwzięć zaobserwować można też w Kanadzie i Australii.

⁵⁵ Ibidem, s. 378-389.

5. Adhokracja, czyli „zarządzanie ad hoc”. Niskie unikanie niepewności, idące w parze z małym dystansem władzy, pozwala łączyć zespołowe działanie z oparciem procesów decyzyjnych w dużej mierze na uzgodnieniach wypracowywanych w trakcie bieżącej współpracy. Procedury i regulaminy są oczywiście obecne i respektowane, lecz ich wpływ na organizacyjną rzeczywistość jest daleko mniejszy niż w organizacjach powstałych w kulturach o wysokiej tendencji do unikania niepewności. Takie podejście do biznesu charakteryzuje przede wszystkim Wielką Brytanią i Irlandię.

Wyniki badań G. Hofstede pomagają dostrzec i zrozumieć znaczenie kultury narodowej dla funkcjonowania organizacji. Jak przedstawiono wcześniej na przykładzie Toyoty, kultura organizacyjna jest zawsze oparta na fundamencie kultury bądź kultur narodowych osób, które tę organizację (współ)tworzą. Zestaw norm i wartości uzyskanych podczas rozwoju stanowią platformę porozumienia dla grupy osób rozpoczynających współpracę – język, generalne rozstrzygnięcia dotyczące świata, ludzi oraz sensu i sposobu prowadzenia biznesu pozwalają rozwijać wspólne przedsięwzięcie. Jak podkreśla G. Hofstede, o ile kultura narodowa to przede wszystkim wspólnota wartości, to kultura organizacyjna jest raczej wspólnotą praktyk⁵⁶. Ta praktyka codziennej współpracy powoduje, iż zaczyna kształtować się pewien zestaw norm, wartości i postaw specyficznych dla tejże właśnie działalności. Działające przedsiębiorstwo, a ściślej, współpracujący ludzie, w naturalny sposób wytwarzają specyficzne i unikalne normy i wartości nadające firmie swoisty klimat, charakter, a także dostarczające pracownikom nowych sposobów myślenia i rozumienia rzeczywistości, a tym właśnie jest kultura organizacyjna. Trudno wyobrazić sobie sytuację, by przedsiębiorstwa powstałe dzięki współpracy osób wyrosłych w określonym kręgu kulturowym, wypracowywały kultury organizacyjne istotnie sprzeczne z charakterem kultury narodowej. Badania zrealizowane przez G. Hofstede i przez liczne grono zwolenników opracowanego przezeń modelu dostarczyły i wciąż dostarczają potwierdzeń tezy o bliskości kultur narodowych i kultur organizacyjnych przedsiębiorstw powstałych w tychże krajach. W związku z tym, znajomość wyników badań G. Hofstede pozwala:

- Lepiej zrozumieć specyfikę kultury organizacyjnej firmy stworzonej w warunkach określonej kultury narodowej.
- Sprawniej radzić sobie z różnicami kulturowymi, które mogą powstać przy współpracy firm z różnych krajów bądź przy tworzeniu struktur ponadnarodowych, wymagających współpracy osób różnych narodowości. Pomimo wielu wspomnianych we wcześniejszym rozdziale mechanizmów standaryzujących pracę organizacji, jak wykształcenie czy technologia, pewne różnice w postrzeganiu logiki prowadzenia biznesu, wynikające z zaprogramowania kulturowego, mogą utrudniać współpracę.

⁵⁶ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury...*, op. cit. s. 299.

- Dostarcza prostego i użytecznego narzędzia pozwalającego menedżerom firm wielonarodowych efektywniej współpracować z obcokrajowcami. Wystarczy identyfikacja różnic MY – ONI (moja/nasza kultura narodowa – jego/jej/ich kultura narodowa) na mapach kulturowych opracowanych w oparciu o model G. Hofstede by zdać sobie sprawę z różnic w sposobie spostrzegania świata i dzięki temu pokonać przynajmniej kluczowe przeszkody we współpracy.
- Wydatnie redukuje czas oraz wysiłek potrzebny do odnalezienia się w świecie odmiennej kultury. Doniosłość wyników omawianych badań sięga daleko poza świat biznesu. Prawdą jest, że poznanie innej kultury wymaga dłuższego czasu, może nawet wielu lat spędzonych w społeczności reprezentującej daną kulturę. Prawdą zglobalizowanego świata jest konieczność kontaktów międzykulturowych. Wiele osób chce – i ma taką możliwość bądź po prostu musi współpracować z przedstawicielami innych kultur, jednocześnie nie dysponując możliwością długotrwałego osvajania się z obcym dla siebie sposobem myślenia i bycia. Model G. Hofstede, a także bogaty zestaw przykładów ilustrujących różnice kulturowe pozwala szybko stworzyć użyteczne wyobrażenie obcej mentalności, które pozwoli zwiększyć sprawność współpracy z przedstawicielami innych nacji. Można dyskutować, czy wiedza o innych kulturach przedstawiona w tak telegraficznym skrócie wzbogaca, czy zubaża, z góry narzucając pewien schemat myślenia, lecz patrząc z perspektywy współpracy w ramach biznesu świadomość różnic kulturowych oraz przejrzyste podane informacje dotyczące natury tych różnic można oceniać tylko pozytywnie.

4. Zmiany kultury organizacyjnej

Jedną z fundamentalnych obserwacji, mającą kluczowe znaczenie dla menedżerów jest fakt, iż *jakaś* kultura organizacyjna istnieje zawsze. W procesie współdziałania i rozwiązywania problemów praktyki wspólne przekonania kształtują się w sposób całkowicie nieuświadomiony. Założyciele oraz menedżerowie przedsiębiorstwa zawsze kształtują jakąś kulturę. Problem w tym, że kultura organizacyjna, której nie poświęcono uwagi, może utrudniać realizację strategii. Dlatego też niniejszy rozdział poświęcony został w całości problematyce rozwoju, kształtowania i zmian kultury organizacyjnej.

Powstawanie kultury organizacyjnej

Zestaw norm i wartości stanowiący „pakiet początkowy”, wokół którego narasta i rozwija się kultura organizacyjna, pochodzi zawsze od osób tworzących organizację. Mogą być to właściciele, którzy samodzielnie uruchamiają przedsiębiorstwo, mogą to być menedżerowie, pełniący te zadania w imieniu właścicieli. Początek kultury organizacyjnej nowopowstałego przedsiębiorstwa to normy i wartości które są wnoszone przez założycieli oraz kadrę kierowniczą wyższego szczebla. Te normy i wartości są upowszechniane poprzez modelowanie zachowań przełożonych. Nowi pracownicy, szukając wytycznych co do oczekiwanych sposobów zachowania w zachowaniach swoich przełożonych przyjmują zgodne ze zdrowym rozsądkiem założenie, że są to zachowania właściwe i oczekiwane. W początkowym okresie życia organizacji formuje się trzon załogi złożony z osób dzielących normy i wartości podzielane przez założycieli/zarząd. Osoby te cieszą się zaufaniem najwyższego kierownictwa, co pozytywnie wpływa na perspektywy rozwoju ich karier. Ten proces może jednak zostać zachwiany wraz z wdrożeniem istotnych zmian organizacyjnych, w szczególności wynikających ze zmian właścicielskich.

Oczywiście normy i wartości reprezentowane przez osoby tworzące przedsiębiorstwo i zazwyczaj zarządzające nim w pierwszym okresie jego istnienia to nie jedyne źródła kultury organizacyjnej. Pewien wkład w kulturę organizacyjną mają wszyscy członkowie organizacji, ich postawy czy system wartości, będący między

innymi pochodną wychowania w pewnym kręgu kulturowym. Kultura zależy również od struktury demograficznej. Dominacja osób z pewnej grupy wiekowej bądź jednej z płci zauważalnie wpływa na charakter organizacji.

Na kulturę organizacyjną wpływają również pozaspołeczne składniki konstytuujące przedsiębiorstwo, w tym również związane z wyborami na poziomie strategii korporacyjnej, czyli branży, zakresu dywersyfikacji i integracji pionowej, technologii, portfela produktów czy skali działalności.

Kultura organizacyjna rozwija się w procesie polegającym na wspólnym rozwiązywaniu bieżących problemów. Do zjawisk, które sprzyjają wewnątrzorganizacyjnym negocjacjom znaczeń, sensów i priorytetów zaliczyć można wykorzystanie w praktyce:

- informacji i przykładu płynącego od przełożonych oraz od wyłaniających się liderów nieformalnych,
- przyjętych celów oraz strategii ich realizacji,
- zasad i regulaminów oraz innych reguł stanowiących sformalizowaną stronę organizacji, odpowiadających za funkcjonowanie systemu motywacji, ocen okresowych, awansów, selekcji nowych pracowników oraz – najogólniej – organizacji pracy,
- informacji i wiedzy uzyskiwanej na zewnątrz organizacji bądź wypracowywanej wewnątrz, która pomaga rozwiązywać zadania praktyki: jak lepiej zorganizować, jak sprzedać, jak oceniać pracowników, jak pozyskiwać nowych klientów, itp.,
- bieżących ustaleń i rozstrzygnięć dokonywanych w gronie współpracowników bądź płynących z wyższych szczebli hierarchii organizacyjnej.

W przypadku, gdy wszystkie wyżej wymienione obszary funkcjonowania organizacji zarządzane są w sposób świadomy i konsekwentny, można liczyć na rozwój kultury organizacyjnej, która będzie wspierać przyjętą strategię działania. Wystarczy jednak nieco zaniedbań, które mogą być pochodną braku wiedzy bądź pewnych deficytów w zrozumieniu złożonej i nieoczywistej istoty kultury organizacyjnej, by zaczęły powstawać, upowszechniać się i utrwalać podejścia, które mogą wręcz sabotować proces osiągnięcia celów strategicznych. Do takiej sytuacji mogą doprowadzić następujące zjawiska:

- Zbyt mocna kultura organizacyjna. Głębokie przeświadczenie większości członków organizacji o prawdziwości wypracowanego spostrzeżenia rzeczywistości może ograniczyć zdolność organizacji do adaptacji nowych podejść i nowych rozwiązań, które mogą wymagać zmiany stosowanych map myślowych. Jeżeli stosowane podejścia sięgają poziomu poczucia tożsamości, rozwój może być utrudniony.
- Błędy w procesie dobierania liderów. Na proces kształtowania kultury organizacyjnej w znaczący sposób wpływają liderzy nieformalni. Są to te osoby,

które, ciesząc się poważaniem współpracowników, faktycznie kształtują ich mentalność. Jeżeli nieformalny lider prezentuje normy, wartości i przekonania inne niż pożądane z perspektywy strategii firmy, wówczas może zacząć rozwijać się kultura fasadowości, polegająca na pozorowaniu istotnych działań, przy jednoczesnym rzeczywistym angażowaniu się w działania nieistotne z perspektywy organizacyjnej, acz promowane przez lidera/liderów nieformalnych.

- **Niespójność systemu motywacji i oceny.** Oczywistym jest oczekiwanie tego, że pracownik „lepszy” będzie lepiej i wyżej oceniany niż pracownik „gorszy”. Jeżeli – z jakichkolwiek powodów – pracownik mniej efektywny bądź wyraźnie mniej zaangażowany uzyskuje jednak podobną, a może nawet wyższą ocenę, co pracownik rzetelny, to sytuacja taka może przez wielu innych pracowników być odebrana jako sygnał, iż wysiłek czy zaangażowanie nie mają znaczenia ani wartości. Powody braku zgodności wyników oceny z wymogami strategii mogą być różne. Od błędnie zaprojektowanego systemu kontroli i oceny po, na przykład, nepotyzm.
- **Deficyt informacji.** Jeżeli pracownicy pozbawiani są rzeczowej i odpowiadającej na *ich* wszelkie pytania (na rzecz *wystarczającej* z punktu widzenia przełożonego) informacji to wówczas mogą niewłaściwie rozumieć znaczenie swojej pracy, stawiane przed nimi oczekiwania czy też oferowane przez przedsiębiorstwo możliwości.
- **Niekompetentni kierownicy.** Bezpośredni przełożeni powinni odpowiadać za kształtowanie zachowań swoich podwładnych i reagować, dokonując potrzebnych korekt ich zachowań na bieżąco. Kształtując zachowania podwładnych kierownik może oddziaływać na system przyjętych założeń, norm i wartości pracowników. Zaniedbanie tych oddziaływań może spowodować utrwalenie i rozpowszechnienie postaw i zachowań niekorzystnych z perspektywy interesów przedsiębiorstwa.

Kształtowanie kultury organizacyjnej

Wobec istotnego i wciąż rosnącego znaczenia kultury organizacyjnej dla sukcesu przedsiębiorstwa, kształtowanie kultury wspierającej proces realizacji strategii jest obecnie jednym z zadań z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. I to raczej obligatoryjnym niż fakultatywnym. Wobec tego, iż w procesie rozwoju przedsiębiorstwa mogą ulec rozpowszechnieniu i utrwaleniu postawy niepożądane, najlepszym rozwiązaniem jest świadome i konsekwentne kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa od początku jego działania. Poniżej przedstawiony został zestaw oddziaływań, które pozwalają zatroszczyć się o tworzenie i rozpowszechnianie właściwych wzorców działania:

1. „Zaprojektuj” kulturę. Należy świadomie rozważyć zestaw zasad, które powinny być przestrzegane. Te zestawy zasad bądź deklaracje wartości powinny zawsze być traktowane serio, jako jasny przekaz wartości organizujących działania pracowników. T.J. Rodgers, założyciel Cypress Semiconductor zwrócił uwagę na rolę kultury organizacyjnej podczas swojej pracy w nieistniejącej już firmie technologicznej American Microprocessors, Inc. Akurat ów zwracający uwagę przykład był zdecydowanie negatywny. T.J. Rodgers wspomina o przesyconej hipokryzją, mdłej atmosferze, która nie przekładała się na sukcesy w działaniu. Jak stwierdził: „Chodzi o sukces. A jeśli sukces oznacza bycie twardym, wymagającym, niecierpliwym to znaczy, że takim masz być.” Rozwój swojej firmy oparł na pięciu wartościach⁵⁷:
 - Cypress ma zwyciężać.
 - Pracownikami Cypress są tylko najlepsi.
 - Robimy to, co jest dobre dla Cypress.
 - Realizujemy cele sprzedażowe.
 - Tworzymy i produkujemy produkty najwyższej klasy.

Aby ów kulturowy projekt sprawdził się w praktyce, zadeklarowane wartości i zasady powinny być faktycznie wdrażane, a nie traktowane jako elementy firmowej butaforii. To te wartości winny być stosowane jako kryteria oraz zasady formujące przedsiębrane działania.

2. Zbuduj misję. Misja określa sens funkcjonowania firmy, wskazuje kierunek oraz sposób działania. To fundament wszelkich kodeksów, zasad i norm. By misja działała kulturotwórczo, przyczyniając się do tworzenia i rozpowszechniania użytecznych przekonań, należy użyte w misji deklaracje przełożyć na rzeczywiste zachowania. Jeżeli misja nie będzie przełożona w możliwie najbardziej przejrzysty, praktyczny i zrozumiały sposób na zachowania, pozostanie wyłącznie czczą deklaracją. Misja powinna stanowić stosowane w praktyce kryterium oceny działań pracowników, zespołów oraz decyzji zarządu.
3. Dobierz ludzi. Gdy zestaw norm, które mają stać się rdzeniem kultury organizacyjnej jest już zdefiniowany, dobierz ludzi którzy je podzielają bądź będą w stanie je podzielać. Chęć i możliwość działania zgodnie z określonym kodeksem jest niemniej ważna niż umiejętności i doświadczenie zawodowe.

Zmiana kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna ewoluuje w naturalny sposób, reagując na wszelkie rodzaje zmian – tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Jedną ze wspomnianych

⁵⁷ Ch.A. O'Reilly, J. Pfeffer, *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, HBSP, Boston 2000, s. 205 [za:] J. Heskett, *The Culture...*, op. cit., s. 23.

wcześniej metafor opisujących rolę kultury jest *bubble of meaning* – czyli otoczka znaczenia pokrywająca wszelkie składniki rzeczywistości. W miarę pojawiania się nowych elementów rzeczywistości, dokonywany jest wśród członków społeczności proces negocjacji ich znaczeń, który w jakimś stopniu rekonfiguruje całość dotychczas opracowanej sieci sensów tworzącej specyficzny dla danej kultury sposób pojmowania świata. Jeżeli w przedsiębiorstwie podjęto wysiłek świadomego kształtowania kultury organizacyjnej, to wówczas ów proces ewolucyjnych zmian stanie się jednocześnie narzędziem poszukiwania nowych sposobów efektywnego działania.

Oczywiście może okazać się, że organizacja staje przed koniecznością dokonania radykalnych zmian – zmiany strategii działania, zastosowania innowacyjnej technologii czy też wejścia na nowe rynki. Wówczas należy podjąć działania mające na celu zmianę kultury organizacyjnej. Naturalnie, przed rozpoczęciem takiej zmiany należy mieć pewność co do dwóch kwestii, wyrażoną jasną i ściśle odpowiedzią na następujące pytania:

1. Jaki zestaw norm i wartości chcemy wypromować w organizacji, jakie zachowania są oczekiwane?
2. Czy cele, które chcemy osiągnąć, rzeczywiście wymagają zmiany właśnie kultury organizacyjnej?

W przypadku jednoznacznej odpowiedzi pozytywnej można rozpocząć proces oddziaływań mający na celu zmianę kultury organizacyjnej. Poniżej przedstawiony jest przykład struktury takiego procesu, opracowany na podstawie literaturowych rekomendacji⁵⁸ oraz na podstawie własnych doświadczeń autora, zgromadzonych podczas współpracy z przedsiębiorstwami przeprowadzającymi procesy zmian organizacyjnych obejmujących również zmiany w zakresie kultury organizacyjnej. Podstawowym celem przedstawionego poniżej opracowania jest zwrócenie uwagi na kluczowe zasady i warunki sukcesu w zmianie kulturowej.

1. Zmiana kultury organizacyjnej wymaga zarówno władzy, jak i wiedzy. Władza jest niezbędną z dwóch powodów:
 - Aby dokonać zmian w organizacji należy dysponować władzą. Tylko menedżer najwyższego szczebla posiada legitymację do wprowadzania wyraźnych zmian organizacyjnych. Ośrodki pragnące wywołać zmiany, lecz niedysponujące władzą, mogą tylko prezentować czy promować pewną postawę, lecz nie mogą usankcjonować jej wdrożeniem zmian organizacyjnych.
 - Władza przyciąga uwagę. W organizacji menedżerowie pełnią również rolę symboliczną⁵⁹. Osoby dysponujące władzą traktowane są jako modele roli,

⁵⁸ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, op. cit. 2006, s. 139-142; J. Heskett, *The Culture...*, op. cit. 2012; G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i...*, op. cit. ,2007, s. 323-328.

⁵⁹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Koncepcje...*, op. cit. s. 28.

jako wzorce postaw i zachowań organizacyjnych. Samo wyrażenie przez menedżera zaangażowania w nowy projekt bądź jego akceptacji powoduje, iż pracownicy przypiszą temu rozwiązaniu zupełnie inną rolę. Zmiany w zachowaniu menedżerów wyższego szczebla są najjaskrawszym z możliwych przykładem zmian w przedsiębiorstwie.

2. Zmiany te nie mogą ograniczać się do wybranych szczebli bądź pionów organizacji, muszą swoim zasięgiem obejmować całą organizację. Wiedza jest niezbędna dla zrozumienia istoty kultury oraz logiki jej zmiany. Konieczna jest również do opisu i oceny bieżącej sytuacji kulturowej. Bez diagnozy aktualnej kultury organizacyjnej, a także różnic kulturowych pomiędzy szczeblami, działami funkcjonalnymi bądź poszczególnymi oddziałami firmy, zaplanowanie procesu kształtowania pożądanej kultury może się okazać niemożliwe. Aby opracować mapę kulturową organizacji najwygodniej jest wykorzystać wybraną typologię kultur organizacyjnych. Obserwacje bądź badania ankietowe powinny obejmować całe przedsiębiorstwo – wszystkie komórki organizacyjne, co daje pewność uchwycenia specyfik kulturowych poszczególnych poziomów hierarchicznych bądź pionów funkcjonalnych. G. Hofstede i G.J. Hofstede podkreślają fakt, iż różne subkultury mogą wymagać odmiennego podejścia.

Realizacja badań aktualnej kultury organizacyjnej stanowi trudny do przeoczenia krok na drodze do doskonalenia przedsiębiorstwa. Warto przypomnieć sobie w tym momencie to, czym jest kultura organizacyjna – jest to sposób tworzenia subiektywnej rzeczywistości. Proces zmiany kultury jest więc procesem renegocjacji aktualnego sposobu myślenia. Próba promocji nowych rozwiązań organizacyjnych bez zastanowienia się nad tym, w jaki sposób ta nowa propozycja będzie rozumiana przez pracowników może spowodować, iż nowe rozwiązania nie zostaną faktycznie zaakceptowane, a ich przyjęcie będzie miało charakter fasadowy. W przypadku, gdy nowe rozwiązanie jest pozornie akceptowane, możliwe są dwa scenariusze. Pierwszy, gdy wewnętrzny dystans do nowego rozwiązania z czasem będzie ulegał redukcji, a pracownicy będą się doń po prostu przyzwyczajać. Inny możliwy scenariusz polega na odrzuceniu nowego rozwiązania poprzez systematyczne lekceważenie czy zaniedbywanie nowych standardów.

3. Wymagane jest dokonanie wyborów strategicznych. Normy i wartości obecne w umysłach pracowników dzięki kulturze organizacyjnej powinny wspierać strategię organizacji. Realizacja założeń strategicznych może wymagać budowy doskonałych relacji z rynkiem, perfekcyjnej realizacji procedur bądź innowacyjności. Wsparcie kulturowe dla potrzebnych orientacji będzie istotnym wewnątrzorganizacyjnym źródłem sukcesu. Brak takiego wsparcia bądź też orientacja sprzeczna z oczekiwaną mogą stanowić źródło poważnych ograniczeń w rozwoju organizacji. Zawsze wygodniej jest dopasować strategię do kultury, wpisując nowe założenia w świat istniejących struktur norm i wartości, niż zmieniać kulturę.

4. Decyzja o zmianie kultury posiada również swój wymiar projektowy, warto więc również skalkulować koszty zmian, spodziewane rezultaty, a także oszacować czas wdrażania zmian. Zmiana kultury wymaga zazwyczaj czasu, szkoleń, instrukcji i przebudowy struktury organizacyjnej. Zastosowanie każdego z tych narzędzi to realny koszt, a w racjonalnym świecie biznesu pytanie o sens tych wydatków jest najzupełniej uzasadnione.
5. Należy stworzyć sieć propagatorów zmian w organizacji. Propagatorami nowych norm i wartości powinny być osoby stojące wysoko w nieformalnej hierarchii organizacji. Istotne jest również uczestnictwo innych osób kluczowych z perspektywy bieżącej kultury organizacyjnej, jak osoby szczególnie zaangażowane w kultywowanie określonych norm i wartości – „elita kulturowa”. Opór dla zmian, propagowany przez tego typu osoby, może być istotną przeszkodą w kształtowaniu nowej kultury organizacyjnej.
6. Nowy system norm i wartości można utrwalić za pomocą zmian struktur i procedur. Dzięki temu można podkreślić logikę zmian. Na przykład likwidując komórki kontroli czy przesuwając w górę struktury organizacyjnej komórki odpowiedzialne za kreowanie i wdrażanie innowacji.
7. Należy zrewidować politykę personalną, bowiem ona właśnie stanowi jedno z kluczowych narzędzi kreowania kultury organizacyjnej. Kryteria zatrudnienia, awansu, oceny, logika doboru tematyki oraz intensywności szkoleń czy też system motywacyjny są potężnymi narzędziami kształtującymi wewnętrzny świat organizacji. Proces kształtowania „jakiejś” kultury organizacyjnej istnieje zawsze. Aby jednak ukształtować pożądaną kulturę organizacyjną, należy przestrzegać dwóch warunków sukcesu:
 - Precyzyjny opis norm i wartości, które powinny stać się powszechne wśród pracowników. Opis taki może przedstawiać również oczekiwane modele zachowań pracowniczych bądź modele reakcji w określonych sytuacjach organizacyjnych, jak na przykład rozmowa z klientem.
 - Spójność działań podejmowanych wobec pracowników bądź zespołów pracowniczych. Nie sposób budować kultury zaufania i współpracy robiąc szkolenia z zakresu pracy zespołowej i jednocześnie wprowadzając wszechstronną i drobiazgową kontrolę działań pracowników. Podobnie jak nie uda się zrealizować strategii opartej na innowacyjności, jeśli na poziomie operacyjnym wymaga się wyłącznie ścisłej realizacji instrukcji bądź procedur.
8. Zmiana kultury powinna być kontynuowana przy wykorzystaniu spójnej i konsekwentnej polityki intensywnego propagowania nowych podejść i wartości w przedsiębiorstwie, co jest zadaniem dla specjalistów kreujących wewnętrzną politykę informacyjną. Szczególną rolę odgrywa również spójność i zgodność z wdrażanymi założeniami polityki motywacyjnej oraz ocen pracowników.
9. Należy kontynuować monitorowanie kultury organizacyjnej. Gdy kultura organizacyjna wejdzie do kręgu zasobów organizacyjnych, czyli zacznie być

zarządzana w świadomy i celowy sposób, oddziaływania te powinny być kontynuowane w sposób ciągły. Jednorazowa „akcja” zmiany kultury prawdopodobnie nie zakończy się długofalowym sukcesem. Jeśli nowe normy i wartości nie znajdą trwałego i konsekwentnego wsparcia ze strony systemu zarządzania oraz liderów nieformalnych, z czasem mogą zacząć dominować stare, mocno utrwalone w świadomości i podświadomości pracowników przyzwyczajenia, standardy i modele działania.

5. Kultura w organizacyjnym uczeniu się i zarządzaniu wiedzą

W warunkach gospodarki postindustrialnej budowanie konkurencyjności opartej na kapitale niematerialnym (intelektualnym) stanowi istotny składnik strategii przedsiębiorstw⁶⁰. Źródłem tej formy konkurencyjności jest odpowiednio wysoki poziom dynamiki procesu uczenia się i transformacji posiadanej wiedzy do postaci innowacji, czyli posiadających faktyczną wartość rynkową nowości bądź wykorzystania jej w celu modernizacji wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa. I tu pojawia się wręcz niemożliwa do przecenienia rola kultury organizacyjnej, bowiem ta:

- stanowi składnik kapitału intelektualnego⁶¹,
- jest jedną z form pamięci organizacyjnej⁶²,
- podzielane normy i wartości w największym stopniu określają zachowania komunikacyjne pracowników, przyczyniając się do wykreowania zwyczajów w zakresie komunikacji nieformalnej⁶³,
- infrastruktura informatyczna traktowana jest jako artefakt kulturowy, bowiem stanowi materialny wyraz poglądów i przekonań dotyczących poziomu wyposażenia informatycznego oraz zakresu zastosowania technik informatycznych w pracy przedsiębiorstwa⁶⁴.

⁶⁰ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa, WN PWN 2001, s. 17-27.

⁶¹ J. Roos, G. Roos, C.D. Dragonetto, L. Edvinsson, *Intellectual Capital*, MacMillan Press, Hampshire 1997, s. 34-41.

⁶² B. Czarniawska-Joerges, *Culture is the Medium of Life* [w:] P.J. Frost i inni (red.), *Reframing Organizational Culture*, CA. Sage Beverly Hills 1991, s. 285-297.

⁶³ L. Panasiewicz, *Rola kultury organizacyjnej w procesach organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą* [w:] A. Różański, K.P. Kuchinke, E. Bojar (red.) *Rozwój zasobów ludzkich. Teoria i praktyka*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008, s. 91-108.

⁶⁴ J. Davies, D. Fensel, F. Harmelen van, *Towards The Semantic Web. Ontology-Driven Knowledge Management*, John Willey & Sons Ltd, Chichester 2003, s. 2. Bardzo praktyczną ilustracją tej na pierwszy rzut oka dyskusyjnej tezy mogą stanowić łatwe do zaobserwowania różnice poglądów między ludźmi dotyczące używanych gadżetów elektronicznych jak telefon komórkowy, laptop czy tablet. Dla niektórych parametry i nowoczesność sprzętu mają

Jako użyteczne koncepcje zarządzania pozwalające rozwijać konkurencyjność bazującą na kapitale niematerialnym wskazuje się zarządzanie wiedzą, model organizacji uczącej się oraz kluczowe kompetencje, natomiast podstawowym mechanizmem umożliwiającym przekładanie wiedzy na budowanie konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa jest zjawisko organizacyjnego uczenia się, związane w bezpośredni sposób z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa⁶⁵. Rola aspektu kulturowego była „od zawsze” podkreślana w badaniach dotyczących zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym⁶⁶. Dlatego też celem niniejszego rozdziału jest możliwie wszechstronne przedyskutowanie wzajemnych wpływów kultury organizacyjnej oraz organizacyjnego uczenia się tak, by uchwycić siłę kulturowych uwarunkowań procesów uczenia się, a także wskazać konsekwencje tych oddziaływań na procesy wiedzy, stanowiące przedmiot bezpośrednich oddziaływań menedżerskich w ramach obranej strategii zarządzania wiedzą. Oczywiście finalnym rezultatem oraz głównym celem przedsięwzięć z zakresu uczenia się i zarządzania wiedzą jest trwały wzrost poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa⁶⁷. Na poziomie praktyki współczesnego zarządzania, właśnie rzeczywistość zarządzania wiedzą można uznać za wartościowy wskaźnik wskazujący na poziom kulturowej orientacji na uczenie się, bowiem zarządzanie wiedzą obejmuje dwie strategie:

- Kodyfikacji (technologicznej), w której poczesną rolę odgrywa infrastruktura informatyczna i zaawansowane rozwiązania metodologiczne oraz programowe, określane mianem inżynierii wiedzy.
- Personalizacji wiedzy, która podejmuje problematykę wiedzy pozostającej w dyspozycji poszczególnych pracowników, a także obecnej dynamicznie w sieci relacji międzyludzkich. Takie podejście jest bardzo bliskie problematyce kultury organizacyjnej, jednak nacisk na pragmatykę oferowanych metod i technik zarządzania wiedzą doprowadził do opisanego strategii personalizacji w dwóch wymiarach: technicznym oraz poznawczym. Wymiar techniczny

ogromne znaczenie. Można nawet odnieść wrażenie, że traktują te urządzenia jako znaczący składnik osobistego wizerunku. Dla innych, pomimo podobnego modelu wykorzystania, liczy się funkcjonalność. Jeszcze inni korzystają ze znacznie zubożonej palety możliwości używając przestarzałych urządzeń.

⁶⁵ L. Panasiewicz, *Kulturowe aspekty zarządzania wiedzą*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 4(627)/2002, s. 9-16].

⁶⁶ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts 1998, s. 11-12.

⁶⁷ Naturalnie pojęcie trwałości w aktualnych czasach jest potężnym uproszczeniem. Można natomiast mówić o zdolności do skuteczniejszego niż w firmach konkurencyjnych odtwarzania poziomu konkurencyjności wraz z następującymi zmianami sytuacji rynkowej. O ile te zmiany przyjmują obecnie charakter gwałtowny, głęboki i nieprzewidywalny, to proces generowania konkurencyjności może mieć charakter szybszy i – dzięki lepszemu rozpoznaniu nowej sytuacji – skuteczniejszy. Opisywane procesy uczenia się, zarządzania wiedzą i zarządzania kapitałem intelektualnym stanowią rdzeń tej właśnie zdolności.

obejmuje problematykę współpracy, komunikacji oraz kompetencji, natomiast wymiar poznawczy to modele mentalne, stanowiące pochodną indywidualnych przekonań i wartości. Zgodnie z logiką skuteczności oddziaływań menedżerskich, rozwiązania organizacyjne rozwijane są przede wszystkim wokół pierwszego z tych wymiarów, obejmując problematykę zachowań organizacyjnych, oraz kształtowania systemów zarządzania zasobami ludzkimi tak, by w procesie działań kadrowych uwzględnić perspektywę wiedzy i kompetencji organizacji. Drugi z tych wymiarów – poznawczy – ze swą subiektywnością i nienamacalnością, pozostaje nieco w cieniu rozwiązań łatwiejszych do ogarnięcia racjonalnym umysłem.

- Przyczyny ograniczające dynamikę procesów uczenia się nie zawsze leżą tam, gdzie się ich poszukuje. Można rozbudować infrastrukturę informatyczną, a i tak nie być w stanie zapanować nad burzliwym oceanem informacji i wiedzy. Znów, podobnie jak w przytoczonych przykładach przedsiębiorstw epoki industrialnej, zaskakująco wiele zależy właśnie od „ukrytej przewagi” – kultury organizacyjnej.

5.1. Organizacyjne uczenie się

Najprostsza definicja, bezpośrednio wskazująca istotę procesu uczenia się stwierdza, iż jest to „modyfikacja zachowań jednostki w wyniku jej uprzednich doświadczeń”⁶⁸. O ile posiadanie takiej zdolności przez ludzi jest nie do zakwestionowania, to w stosunku do uczenia się organizacji stanowiska bywały bardzo różnorodne. Część badaczy stwierdzała, że organizacje jako takie nie uczą się, nie posiadając zdolności poznawczych ani pamięci, a pojęcie organizacyjnego uczenia się można traktować wyłącznie metaforycznie⁶⁹. Uczą się ludzie, wiedza pozostaje zapisana w ich pamięci, a w sensie organizacyjnym istnieje tylko komunikacja i współpraca (wymiana wiedzy) między jednostkami. Czyli, na skutek uczenia się ludzi modyfikacjom ulega dynamika relacji międzyludzkich zachodzących w procesie pracy. Z perspektywy zarządzania współczesnego takie stanowisko ma jedynie wartość historyczną. Obecnie nikt nie ma wątpliwości, iż organizacje uczą się, a także posiadają zdolności poznawcze, charakteryzowane jako „poznanie społeczne” (*sociocognition*)⁷⁰.

⁶⁸ T. Tomaszewski (red.) *Psychologia ogólna. Pamięć, uczenie się, język*, WN PWN Warszawa 1992, s. 248.

⁶⁹ Örtenblad A., *On differences between organizational learning and learning organization*, The Learning Organisation, nr 3(8)/2001.

⁷⁰ G.W. Maier, Ch. Prange, L. Rosenstiel von, *Psychological Perspectives of Organizational Learning* [w:] M. Dierkes, A.B. Antal, J. Chid, I. Nonaka, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*,. Oxford University Press, Oxford-New York 2001.

Mówiąc natomiast o pamięci organizacyjnej zakłada się, że:

- Organizacje posiadają swoją własną pamięć, inną niż suma pamięci członków organizacji. Pamięć organizacji posiada specyficzną strukturę i mechanizmy funkcjonowania.
- Pamięć ta pozostaje pod kontrolą organizacji, a więc jest względnie niewrażliwa na zdarzenia takie jak odejście pracowników posiadających istotną dla działalności organizacji wiedzę ekspercką. Oczywiście, im wyższy poziom zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, tym więcej treści składających się na istotną wiedzę pozostaje pod kontrolą przedsiębiorstwa, a nie pracowników-ekspertów.
- Zawartość pamięci organizacyjnej zmienia się na bieżąco, a jej zawartość stanowi czynnik istotnie wpływający na podejmowane w organizacji decyzje oraz przedsięwzięte działania.

Pojęcie pamięci organizacyjnej wykorzystywał już popularyzator koncepcji uczących się organizacji, Peter M. Senge⁷¹. Jako pamięć organizacyjną autor ten wskazywał swoistą wspólnotę umysłową członków organizacji, której elementy stanowiła podzielana wśród pracowników wizja organizacji, oraz wspólne wzorce poznawcze, wypracowane w procesie współdziałania i współdzielenia doświadczeń. Obecnie, pojęcie pamięci organizacyjnej obejmuje całe bogactwo komputerowych baz danych oraz baz wiedzy, przechowujących i udostępniających pracownikom wiedzę ekspercką z różnorodnych dziedzin.

Szczególny element teorii organizacyjnego uczenia się stanowi popularna koncepcja płaszczyzn organizacyjnego uczenia się jedno- i dwupętłowego, przedstawiona na rys. 1 i 2.

Jednopętłowe uczenie się, przebiegające zgodnie ze schematem przedstawionym na rys. 1., dotyczy właściwie wyłącznie wyłączonej metod działania. Kierunek i cel działania wyznaczone są aktualnymi wzorcami poznawczymi i te podstawy interpretacji rzeczywistości pozostają nienaruszone, a zmianie (doskonaleniu) podlega wyłącznie sprawność realizacji określonych działań. Realizacja procesu jednopętłowego uczenia się stanowi źródło doświadczeń, które z czasem prowadzą do uruchomienia drugiej pętli uczenia się.

Dwupętłowe uczenie się (rys. 2). Pierwsza pętla uczenia się pozostaje bez zmian, lecz pojawia się pętla druga, w której zmianie ulegają cele i kierunki działania, a więc, sięgając głębiej, przyjęte wzorce poznawcze. Całość dotychczasowych informacji ulega reinterpretacji. Druga pętla uczenia się, prowadząca do zmiany podstawowych wzorców poznawczych, jest, jak już wspomniano, nierozzerwalnie związana z uczeniem się jednocyklowym (jednopętłowym). Innymi słowy: druga pętla uczenia się to zmiana konceptualizacji organizującej i porządkującej doświadczenia zgromadzone dzięki funkcjonowaniu pierwszej pętli uczenia się.

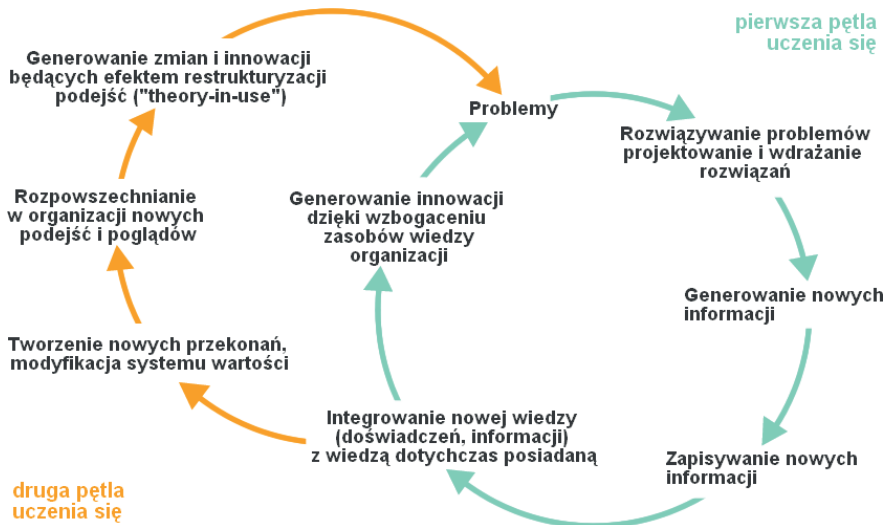
⁷¹ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Rys. 1. Schemat jednopętlowego uczenia się



[źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Argyris, D. Schön, *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Massachusetts 1978; A. Edmondson, B. Moingeon, *When to Learn How and When to Learn Why, Appropriate Organizational Learning Process as a Source of Competitive Advantage*, [w:] A. Edmondson i B. Moingeon (red.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage, London 1996.

Rys. 2. Schemat dwupętlowego uczenia się



[źródło: opracowanie własne na podstawie C. Argyris i D.A. Shön, op. cit.; A. Edmondson i B. Moingeon, op. cit.]

Wzorce poznawcze propagowane wśród pracowników stanowią składnik treści kultury organizacyjnej. Te właśnie założenia stanowią „ukrytą przewagę”, ale mogą też stać się ukrytym destruktozem sabotującym istotne działania firmy, bowiem jest to proces nieformalny i trudno mówić o faktycznej, a przynajmniej o bezpośredniej kontroli menedżerskiej nad tworzonymi i rozpowszechnianymi ideami bądź pomysłami. Możliwości wpływu na powstające i podzielane poglądy omówione są w rozdziale poświęconym kształtowaniu i zmianie kultury organizacyjnej. Schematy jedno- oraz dwupętlowego uczenia się pozwalają wyjaśnić mechanizm wpływu kultury organizacyjnej na – najogólniej rzecz ujmując – zdolności poznawcze organizacji, a w szczególności na rozwój kultury uczenia się. Otóż:

- Pierwsza pętla uczenia się wymaga zdolności do gromadzenia doświadczenia, co oznacza, iż kultura organizacyjna powinna dopuszczać uczenie się na błędach oraz wspierać proces korygowania stosowanych praktyk w drodze do poszukiwania rozwiązania skuteczniejszego.
- Aby funkcjonowanie drugiej pętli uczenia się zaowocowało użytecznymi rozwiązaniami pierwsza pętla uczenia się musi działać z dynamiką pozwalającą na zgromadzenie odpowiednio dużej liczby doświadczeń, a następnie dotychczasowe przekonania powinny być zweryfikowane w świetle nowych przekonań, a nowe, użyteczne przekonania i doświadczenia stać się nowym składnikiem „zbiorowego umysłu” organizacji – jej kultury.

Obie pętle mogą funkcjonować w nakreślony powyżej sposób, produkując szybko nowe, użyteczne przekonania, gdy kultura organizacyjna opiera się na normach i wartościach sprzyjających gromadzeniu doświadczeń, pracy zespołowej oraz poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań. W innym przypadku zmiany opisane pętlami uczenia się również będą zachodzić, ale co będzie wynikiem ich „produkcji”, naprawdę trudno powiedzieć. W skrajnym przypadku niekompetentnego zarządzania tymi „produktami” mogą być to rozprzestrzeniające się po firmie frustracje, wątpliwości bądź zniechęcenie.

Kultura organizacyjna wobec innych koncepcji związanych z uczeniem się organizacji

Organizacyjne uczenie się jest procesem, który zachodzi w przedsiębiorstwach w sposób naturalny, podobnie jak w naturalny sposób zawsze kształtuje się „jakaś” kultura organizacyjna. Ze względu na uznaną rolę wiedzy w kształtowaniu konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa zaczęto jednak poszukiwać metod zarządzania nastawionych na doskonalenie i wykorzystanie tego specyficznego zasobu, nie zawsze zresztą określanego explicite mianem „wiedzy”. Podstawę ich systematyzacji może stanowić zestawienie trzech głównych koncepcji określających, pod różnymi etykietami, istotę i rolę wiedzy w organizacji wraz ze wskazaniem możliwości zarządzania tym zasobem. Wymienić tu można:

- Zarządzanie wiedzą. Pojęcie to bywa w praktyce często używane dla wszelkich działań mających związek z zarządzaniem kapitałem niematerialnym organizacji, stanowiąc powszechnie znane „pojęcie parasol”. Punkt wyjścia metod związanych z nurtem zarządzania wiedzą to wyróżnienie kilku procesów wiedzy współtworzących złożony proces cyrkulacji wiedzy w organizacji, a także wspomnianych dwóch strategii – technologicznej oraz personalizacji wiedzy. Taka sytuacja stanowiła inspirację zarówno do tworzenia rozwiązań obejmujących określony, wybrany proces bądź strategię, jak i stawiających sobie za cel koordynację całej złożoności procesów wiedzy w rzeczywistości organizacyjnej.
- Zarządzanie kapitałem intelektualnym (*Intellectual Capital – IC*). Rozwinięte w Skandynawii w połowie lat 90. ubiegłego stulecia⁷², stanowiło teorię konkurencyjną w stosunku do zarządzania wiedzą. Podejście do zarządzania zasobami niematerialnymi oparte na koncepcji IC spopularyzowane zostało w szczególności przez narzędzie zarządzania strategicznego nazwane zrównoważoną kartą wyników⁷³. Podstawową ideą tego podejścia jest systematyczny, całościowy pomiar wartości niematerialnych organizacji, pozwalający na weryfikację decyzji menedżerskich, również decyzji strategicznych, z perspektywy ich wpływu na stan i strukturę zasobów niematerialnych.
- Kluczowe kompetencje. Koncepcja rozwinięta przez Prahalada i Hamela⁷⁴, zwraca uwagę na strategiczną rolę specyficznego splotu wielu czynników organizacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem specyficznych obszarów wiedzy i umiejętności, jako kompetencyjnego rdzenia konkurencyjności firmy. Koncepcja kluczowych kompetencji dostarcza przekonującego i użytecznego w praktyce wyjaśnienia roli wiedzy i innych czynników niematerialnych w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Nic dziwnego, że pojęcie to stało się znaczącym składnikiem dzisiejszego sposobu rozumienia strategii biznesu.

W ramach każdego z tych obszarów rozwinięto szeroki wachlarz bardziej szczegółowych rozwiązań. Dość burzliwie przebiegający w czasie ostatniej dekady rozwój metod i technik zarządzania wiedzą pozwala skutecznie i świadomie rozwijać zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania w oparciu o wiedzę, określa również zakres oddziaływania menedżerskiego na te zasoby, zdefiniowane, jak widać w powyższym zestawieniu, w sposób charakterystyczny dla wybranej koncepcji. Każda z nich oferuje określony sposób rozumienia pojęcia oraz funkcji wiedzy, wzmacniając tym samym oferowany przez siebie model zasobów niematerialnych,

⁷² L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual Capital*, Judy Piatkus (Publishers) Limited, London 1997.

⁷³ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna...*, op. cit.

⁷⁴ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990.

dostarczający metod, technik i pojęć pozwalających na ich łatwiejsze kontrolowanie i zarządzanie. Można wręcz stwierdzić, że istnieje sprzężenie zwrotne między szybkim rozwojem metod i technik zarządzania zasobami niematerialnymi a dostrzeganiem wzrostu znaczenia wiedzy i umiejętności dla konkurencyjności przedsiębiorstw oraz wzrostem złożoności wiedzy gromadzonej przez przedsiębiorstwa. Te zjawiska wywołały jeszcze silniejszą presję na wzrost skuteczności i efektywności oddziaływań menedżerskich na zasoby wiedzy. Pamiętać należy, że rynek koncepcji zarządzania jest przecież rynkiem jak każdy inny. A to powoduje, iż dla osiągnięcia celu marketingowego, jakim jest zainteresowanie klientów – menedżerów, ukrywa się niewygodne z perspektywy powodzenia produktu prawdy. Jedną z nich jest wydatna rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu procesów uczenia się, wiedzy, rozwoju IC czy kompetencji. Jednym z ubocznych efektów takiej logiki rozwoju sytuacji jest dystansowanie się praktyki zarządzania wiedzą, a może i zarządzania w ogóle, od sfery kultury organizacyjnej, dyskredytowanie bądź pomijanie jej roli w menedżerskich narracjach, a to ze względu na wyjątkową trudność jej obserwacji, zrozumienia, zmian i kształtowania. Może dlatego ukryta siła jest jeszcze bardziej ukryta? Może dzięki temu staje się również jeszcze potężniejsza?

5.2. Wiedza i procesy wiedzy

Złożoność problematyki uczenia się organizacji oraz relacji między kulturą a uczeniem się wynika z pewnych szczególnych cech wiedzy jako zasobu organizacji. Poniżej zestawionych zostało kilka poglądów na temat istoty wiedzy, które upowszechnione zostały w początkach eksplozji zainteresowania zarządzaniem wiedzą i dzięki temu stały się podstawą zdecydowanej większości stosowanych obecnie definicji wiedzy jako zasobu organizacji.

Karl Eric Sveiby wskazał na dualną naturę wiedzy – wiedza może być rozumiana jako obiekt lub proces⁷⁵:

- Wiedza jest obiektem i jako taka może być zidentyfikowana i ujęta w systemy informacyjne. To podejście rozwija się obecnie bardzo szybko dzięki nowym rozwiązaniom z zakresu IT, a inżynierii wiedzy w szczególności.
- Wiedza jako proces. Podejście koncentrujące się na zasobach ludzkich. Wiedza, rozumiana jako proces to złożony, dynamiczny i wciąż zmieniający się zbiór umiejętności (kompetencji) oraz poglądów.

Ten właśnie pogląd usankcjonowany został w postaci dwóch głównych, omówionych wcześniej strategii zarządzania wiedzą, strategii kodyfikacji – stanowiącej domenę informatyki, oraz strategię personalizacji, coraz częściej włączanej w sferę

⁷⁵ K.E. Sveiby, *The New Organizational...*, op. cit.

zarządzania zasobami ludzkimi. Pewna zauważalna nieściśłość polega na arbitralnym rozstrzygnięciu o naturze wiedzy i, będącym tego pochodną, nadmiernym akcentowaniu obiektowej natury wiedzy. Obiekt jest namacalny, łatwy do kontroli, uporządkowania i sklasyfikowania i zapewne dlatego ta fizykalna metafora wygrywa, lecz jednocześnie jej dominacja odwraca uwagę od mniej oczywistych aspektów wiedzy.

Definicja wiedzy zaproponowana przez T. Daveporta i L. Prusaka w jednej z pierwszych książek popularyzujących zarządzanie wiedzą w zdecydowany sposób podkreśla subiektywną, zmienną, niewyraźną i nienamacalną naturę wiedzy. Brzmi następująco: „Wiedza to płynna mieszanka wyrażonego doświadczenia, wartości, informacji wypływających z kontekstu i eksperckiej wnikliwości, które dostarczają podstaw do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji.”⁷⁶ Wynika z tego, że wiedza stanowi efekt transformacji informacji zachodzącej w relacjach międzyludzkich oraz wewnątrz ludzkich umysłów, a w proces ten zaangażowane są właściwie wszystkie czynniki składające się na ludzką osobowość i tożsamość (emocje, motywacje, temperament, wartości, przekonania i inne).

Kolejną kwestią, kluczową dla teorii i praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, jest podział na wiedzę jawną i ukrytą⁷⁷. Podział na wiedzę „jawną” i „ukrytą” wprowadził po raz pierwszy M. Polanyi. Koncepcja wiedzy tego autora opiera się na trzech następujących założeniach⁷⁸:

- Prawdziwe zrozumienie nie może być wytłumaczone wyłącznie wyartykułowanymi zasadami i algorytmami.
- Wiedza jest własnością publiczną i jednocześnie, w bardzo dużym stopniu, osobistą – jest konstruowana przez ludzi i dlatego zawiera emocje, poznawczą pasję, itd.
- Wiedza, w oparciu o którą powstaje wiedza jawna – werbalizowana i wyrażana, jest bardziej podstawowa. Każda wiedza oparta jest na wiedzy ukrytej.

Ikujiro Nonaka, twórca jednej z fundamentalnych koncepcji procesów wiedzy, o której za chwilę, wskazuje cechy wiedzy ukrytej charakterystyczne dla sytuacji zorganizowanej⁷⁹:

- jest to wiedza niesformalizowana i nieusystematyzowana,
- powstaje w każdym punkcie organizacji w trakcie realizacji codziennych zadań,
- zawsze pozostaje w umysłach pracowników,
- nie jest dostępna *explicite*,

⁷⁶ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working...*, op. cit., s. 5. Tłumaczenie L. P.

⁷⁷ Bądź, jak chcą niektórzy – jawną i cichą, co stanowi bardziej dosłowne tłumaczenie oryginalnych określeń *tacit* oraz *explicit*.

⁷⁸ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge – Creating Company*, Oxford University Press, New York-Oxford 1995.

⁷⁹ I. Nonaka, *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review, November-December 1991.

- przyjmuje po części postać umiejętności,
- zawiera modele mentalne, wierzenia i podejścia, które przyjmuje się za „dane”, i dlatego tak trudno je wyartykułować.

Jak z tego wynika, w jednej kategorii wiedzy funkcjonują różnorodne odmiany tego zasobu w różnym, również skrajnym, stopniu odmienne pod względem możliwości ich wyrażenia w postaci symbolicznej, a przede wszystkim – językowej. Zmienność pod tym właśnie względem stanowi największą trudność dla zarządzania wiedzą, bowiem stopniowalność wyrażania wiedzy pociąga za sobą odmienne możliwości jej zapisu i rozpowszechniania w przedsiębiorstwie. Wystarczy przyjrzeć się dwóm przypadkom:

- Wiedza jawna – daje się wyrazić (zwerbalizować) i zapisać w formie tekstu, schematu, bazy wiedzy czy choćby nagrania audio lub video. Wiedza w ten sposób wyrażona staje się własnością organizacji, może być przechowywana, rozpowszechniana, skatalogowana, co pozwoli na łatwe odnalezienie tych zapisów w razie potrzeby, a także przetwarzanie ich na wiele innych sposobów. Działania z tego zakresu składają się na strategię kodyfikacji wiedzy. Wiedzę, którą można skutecznie zarządzać stosując tę strategię określa się, ze względu na łatwość przekazywania, mianem wiedzy płynnej.
- Wiedza trudniejsza do wyrażenia – „ukryta”. Pozostaje w gestii swoich właścicieli, a jej transfer w przedsiębiorstwie może polegać wyłącznie na poprawianiu komunikacji międzyludzkiej i motywowania pracowników do dzielenia się posiadaną wiedzą. Ta forma motywacji realizowana jest poprzez odpowiednio skonstruowane systemy motywacyjne, nagradzające nie tyle posiadanie wiedzy, co jej rozpowszechnianie, a także redukujące możliwość odejścia pracownika. Tak określona logika działań stanowi rdzeń strategii personalizacji, a składowa zasobu wiedzy, której ta strategia dotyczy, określana bywa mianem wiedzy lepkiej. Ta czytelna metafora podkreśla trudność w „oddzieleniu” takiej wiedzy od osoby jej posiadacza. Naturalnie, wysiłki teoretyków i praktyków zajmujących się zarządzaniem wiedzą skierowane są na opracowanie metod pozwalających na jak najpełniejszą kodyfikację wiedzy, na przesunięcie możliwości werbalizacji wiedzy tak daleko w głąb wiedzy ukrytej, jak to tylko możliwe. Możliwość pełnej kodyfikacji wiedzy jest jednym z kluczowych kierunków rozwoju zarządzania wiedzą, a w szczególności – inżynierii wiedzy.

Judith Jordan i Penelope Jones⁸⁰ w swojej pracy podkreślają, przyjmowane w wielu innych pracach *implicite*, istnienie dwóch różnych rodzajów wiedzy. Pierwszy to tradycyjnie rozumiana wiedza teoretyczna, akademicka, drugi natomiast to

⁸⁰ J. Jordan, P. Jones, *Assessing your Company's Knowledge Management Style*, Long Range Planning 3(30)/1997.

wiedza praktyczna, wypracowana w codziennym funkcjonowaniu pracowników i rozpowszechniana w procesach społecznych, stanowiąca efekt sublimacji i ciągłej weryfikacji stapiających się ze sobą w ciągu lat pracy podstaw teoretycznych i doświadczeń praktycznych. Ta obserwacja doskonale obrazuje to, co dzieje się w przedsiębiorstwach, gdzie wiedza o charakterze naukowym, której prawdziwość została po wielokroć zweryfikowana przy pomocy rygorystycznych metod⁸¹, miesza się z doświadczeniem i subiektywnymi przekonaniem podzielanymi wśród pracowników. Struktura wiedzy jawi się więc znów jako praktycznie niemożliwa do rozdzielania mieszanka wiedzy racjonalnej, własnych doświadczeń oraz w różnym stopniu zweryfikowanych przekonań – czasem błędnych, lecz uważanych za prawdziwe. Tak jest w przypadku wiedzy osobistej oraz wiedzy jako zasobu organizacji.

W literaturze przedmiotu spotkać można bardzo wiele modeli procesów wiedzy opisujących poszczególne etapy retencji wiedzy w przedsiębiorstwie. Zawsze takie modele prezentują pewien zamknięty cykl, całość wyjaśniającą poszczególne formy i funkcje transformacji wiedzy w przedsiębiorstwie. Jednym z pierwszych modeli procesów wiedzy w przedsiębiorstwie był model autorstwa I. Nonaki opublikowany w Harvard Business Review w 1991 roku⁸². Punkt wyjścia stanowiła koncepcja wiedzy jawnej i ukrytej M. Polanyi'ego. I. Nonaka wykorzystał przy budowie tego modelu metaforę spirali, bowiem procesy wiedzy w przedsiębiorstwie można zdaniem tego autora opisać w dwóch zasadniczych wymiarach. Pierwszy, to wymiar pojedynczego zamkniętego cyklu, drugi natomiast to wymiar rozwoju wiedzy, każdy kolejny cykl rozpoczyna się z wyższego pułapu posiadanej wiedzy – wypracowanej przez dotychczas zrealizowane cykle.

1. **Socjalizacja (wiedza ukryta → wiedza ukryta):** socjalizacja wiedzy, czyli przyswajania umiejętności zawodowych przez pracownika podczas nauki zawodu obejmującej instruktaz, szkolenia, własną praktykę, mentoring itd. Uczący się przyswajają sobie nowe umiejętności, lecz ich nie systematyzuje, przez co nie stają się wiedzą jawną. Ten mechanizm nie przyczynia się wprost do rozwoju wiedzy przedsiębiorstwa jako całości, jednak wiedza ukryta, dzięki codziennemu współdziałaniu, rozprzestrzenia się wśród społeczności pracowniczej.
2. **Artykulacja (wiedza ukryta → wiedza jawna):** jest to fundamentalny dla całego systemu zarządzania wiedzą mechanizm przekształcania osobistej wiedzy ukrytej w wygodną do zarządzania i transferu wiedzę jawną. Dzięki intensyfikacji tego właśnie procesu wiedza może przejść pod kontrolę przedsiębiorstwa, może zostać zachowana, zweryfikowana oraz udostępniona innym pracownikom.

⁸¹ Tego typu wiedza dostarczana jest do przedsiębiorstw w postaci maszyn i urządzeń, technologii, oraz akademickiej wiedzy pracowników zdobytej np. podczas studiów wyższych.

⁸² I. Nonaka, *The Knowledge-Creating...*, op. cit.

3. Łączenie (wiedza jawna → **wiedza jawna**): można zebrać określone fragmenty wiedzy jawnej i zestawić je w nową całość. Całość ta, jako synteza, posiada pewien aspekt nowości, lecz podobnie jak proces socjalizacji, nie rozwija wiedzy przedsiębiorstwa.
4. **Internalizacja (wiedza jawna → wiedza ukryta)**: gdy nowa wiedza (jawna) jest rozpowszechniana w przedsiębiorstwie, następuje proces jej internalizacji (przyswojenia) przez pracowników. Przyswajanie wiedzy powoduje rozwój i przeformułowanie struktury ich indywidualnej wiedzy ukrytej. Rozwijane są umiejętności zawodowe oraz doświadczenie, a przyswojona wiedza jawna zaczyna być wykorzystywana w działaniu jako element całości wiedzy pracownika.

Nonaka zwraca uwagę na rolę internalizacji w systemie wiedzy. Po zakończeniu całego cyklu kreacji wiedzy, punktem startowym następnego cyklu będzie lepiej rozwinięta wiedza indywidualna pracowników, zdobyta podczas pracy nad dotychczas realizowanym projektem. Właśnie dlatego model ten jest nazywany „spiralą wiedzy”. Inna popularna w literaturze nazwa tego ważnego modelu to „SECI”, stanowiąca akronim od nazw poszczególnych faz omówionego cyklu: *Socialization, Externalization, Codification, Internalization*.

5.3. Kultura a wiedza

Jak wcześniej stwierdzono, poszczególne koncepcje zarządzania wiedzą definiują pojęcie wiedzy w taki sposób, by wskazać kierunki i możliwości faktycznego oddziaływania na te zasoby. Budowa infrastruktury zarządzania wiedzą, a także właściwych procedur, kieruje uwagę pracowników i menedżerów ku obszarom wiedzy wyrażonej – płynnej. Niemniej jednak nie wyrażona i trudna bądź niemożliwa do zverbalizowania wiedza pozostaje w silnym związku ze sferą kultury organizacyjnej. Kultura i wiedza przenikają się wzajemnie, a analizę tej problematyki zamknąć można w co najmniej dwóch częściach:

- Kultura jako wiedza. Kultura organizacyjna jako zapis swoistej, oryginalnej wiedzy wypracowanej w praktyce działania organizacji.
- Kultura jako czynnik wpływający na procesy wiedzy. Normy, wartości i zwyczaje determinują strukturę oraz intensywność procesów wiedzy powodując, iż w każdym przedsiębiorstwie punkt wyjścia oraz przebieg procesów wdrażania rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą będzie miał odmienny, zindywidualizowany przebieg oraz efekt, tak jak odmienna jest konfiguracja procesów wiedzy. Dzieje się tak, bowiem (1) duża część procesów wiedzy ma charakter nieformalny, (2) infrastruktura informacyjna jest artefaktem kulturowym.

Kultura jako wiedza

Kultura organizacyjna stanowi zapis praktycznej wiedzy wspierającej funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez uzupełnianie i dopełnianie sformalizowanej strony organizacji. Kultura stanowi skondensowane doświadczenie pracowników, wypracowane w procesie interpretacji indywidualnych oraz zespołowych doświadczeń pracowniczych. Jak każdy inny zapis wiedzy wyraża się w działaniu zespołów i jednostek, tyle tylko, że ze względu na swą niesformalizowaną naturę jest to zapis wiedzy najtrudniejszy do kontrolowania. Powodem tej trudnej z punktu widzenia zarządzania sytuacji jest bowiem fakt, iż korzystanie w działaniu z określonych norm kulturowych jest nieuświadomione⁸³. Analiza struktury kultury organizacyjnej pozwala wskazać trzy formy kulturowego zakodowania wiedzy organizacyjnej:

1. Kultura jako wiedza niejawna. Jedną z funkcji kultury organizacyjnej stanowi funkcja poznawcza, dostarczająca możliwości zrozumienia i wartościowania sytuacji w przedsiębiorstwie⁸⁴. Wzorce i wartości podzielane w przedsiębiorstwie stanowią efekt organizacyjnego uczenia się i stają się głównym narzędziem służącym do oceny sytuacji tak wewnątrz, jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa. Taki sposób rozumienia związków wiedzy i kultury organizacyjnej wywodzi się wprost z omówionej wcześniej teorii organizacyjnego uczenia się i jest efektem realizacji drugiej pętli uczenia się. Zgodnie z tym poglądem kultura stanowi swoisty zapis wiedzy, który wyraża się w decyzjach i działaniach, a tylko w niewielkim stopniu może zostać wyrażona wprost. Nawiązując do koncepcji struktury kultury organizacyjnej⁸⁵ można wskazać, iż płynąca z doświadczeń wiedza obecna jest na poziomie najniższym – założeń podstawowych, a także pośrednim – norm i wartości. Wiedza ta nie jest zwerbalizowana a często wręcz niemożliwa do zwerbalizowania (wyrażenia). Obecnie można założyć, iż pomimo rozwoju inżynierii wiedzy, w życiu rzeczywistej organizacji zawsze obecny będzie ten tajemniczy, niedostępny dla osób spoza organizacji pierwiastek wspólnoty umysłowej, pozwalający na skuteczne porozumiewanie się pracowników „bez słów”.
2. Kultura jako wiedza gęsta. Jednym z artefaktów kulturowych, stanowiących element najwyższego poziomu kultury organizacyjnej w strukturze E.H. Scheina, są mity i legendy⁸⁶. Opowiadania takie stanowią zakodowany przekaz wartości, który stanowi składnik, a przynajmniej podstawę aktualnego systemu norm i wartości podzielonego w organizacji. Mity i legendy służyc mogą jako podstawa krytycznej oceny sytuacji bieżącej; czynnik wywołujący refleksję nad zmia-

⁸³ Co zdaniem G. Hofstede stanowi fundamentalne założenie dotyczące istoty kultury nie tylko organizacyjnej: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury...*, op. cit.

⁸⁴ B. Czarniawska-Joerges, op. cit.

⁸⁵ E.H. Schein, op. cit.

⁸⁶ Ibidem.

nią i ewolucją organizacji, jej strategii oraz kultury; podstawę oceny bieżących działań i decyzji, czy też w końcu, źródło etosu organizacyjnego. Mity i legendy to bardzo interesujący sposób zapisu wiedzy – z jednej strony stanowi wiedzę wyrażoną, lecz zazwyczaj nie nadającą się do bezpośredniej aplikacji. Z drugiej zaś strony stanowią kontekst aktywności pracownika – decyzji, działania oraz procesów komunikacyjnych. Znaczenie mitów i legend jest tym silniejsze, im mocniej pracownik związany jest ze swoim miejscem zatrudnienia, bowiem stanowią one, wraz z innymi elementami symboliki organizacyjnej, sferę jej tożsamości.

3. Artefakty fizyczne jako wiedza wbudowana. Szerokie spektrum wiedzy zostaje z czasem wbudowane w postać produktów, technologii, infrastruktury itp., czyli fizycznych artefaktów, stanowiących fizyczną manifestację kultury organizacyjnej⁸⁷. Tak, jak artefaktem jest system informacyjny, tak samo reżimy technologiczne, infrastruktura techniczna, poziom doskonałości produktów stanowią niewątpliwie wyraz wypracowanych założeń pewnej wspólnoty umysłowej, jaką jest kultura organizacyjna.

Kultura organizacyjna a procesy wiedzy

Rzeczywista realizacja procesów wiedzy w praktyce zarządzania, przedstawiona wcześniej pod postacią modelu SECI, jest bardzo mocno uwarunkowana kulturą organizacyjną. Podobnie, jak jedno- i dwupętlowe cykle uczenia się. Procesy wiedzy mają charakter obiektywne, a do chwili identyfikacji wiedzy jako zasobu – również nie do końca uświadomiony. Wcześniejsze badania zrealizowane przez autora pozwoliły wykazać, że w przedsiębiorstwach rozróżnić można zdecydowanie odmienne konfiguracje procesów wiedzy⁸⁸. Odmienności te uwarunkowane były między innymi również różnicami kultur organizacyjnych⁸⁹. Głęboki związek procesów wiedzy z kulturą organizacyjną wynika nie tylko z poruszonych na wstępie kwestii definicyjnych, lecz z samej istoty wiedzy, stanowiącej powiązanie informacji z ich interpretacją. Poniżej omówiono wpływ kultury organizacyjnej na przebieg głównych procesów wiedzy: nabywania wiedzy, wewnątrzorganizacyjnych procesów wiedzy, czyli zapisu i transferu wiedzy, a także jej wykorzystania, czyli przełożenia wiedzy na nowe formy i sposoby działania.

⁸⁷ Ibidem.

⁸⁸ L. Panasiewicz, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Niepublikowana rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2000, s. 153-161.

⁸⁹ Ta tematyka została wnikliwie omówiona również w: L. Panasiewicz, *Kulturowe aspekty...*, op. cit. i L. Panasiewicz, *Źródła wiedzy i innowacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 9(668)/2005.

Konstruowanie wiedzy

W tym procesie przedsiębiorstwo uzyskuje nową dla siebie wiedzę. Wiedza taka może pochodzić z realizacji własnych prac badawczo-rozwojowych bądź może być pozyskana dzięki współpracy z otoczeniem przedsiębiorstwa. Oczywiście, tak na zewnątrz jak i wewnątrz przedsiębiorstwa, funkcjonować może ogromna liczba źródeł wiedzy. Pracownicy mogą korzystać z programów edukacyjnych bądź szkoleniowych, konsultować się z ekspertami, korzystać z literatury fachowej, uczestniczyć w konferencjach, seminariach, targach bądź wystawach, a także uczestniczyć – z różnym stopniem zaangażowania – w procesach tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji. Obok wymienionych już prac B+R, są to wszelkie prace analityczne bądź projektowe, które polegają na transformacji informacji i wiedzy w wiedzę o – przynajmniej w założeniu – wyższej użyteczności.

Do kluczowych kwestii związanych z kreacją wiedzy, które leżą w obszarze kultury organizacyjnej, zaliczyć można:

- Znaczenie przypisywane na mocy zwyczajowych rozstrzygnięć procesom edukacji i rozwoju umiejętności i wiedzy. Od przyjętych w tym zakresie poglądów zależy wielkość zasobów przydzielonych dla realizacji procesów kreacji wiedzy. Kluczowe są, jak zazwyczaj, zasoby czasu i zasoby finansowe.
- Orientację na współpracę w procesach tworzenia nowej wiedzy, która zapewne będzie szła w parze z kulturą pracy zespołowej w ogóle. Realizacja efektywnych procesów tworzenia wiedzy wymaga rzeczywistego zaangażowania pracowników, otwartości i chęci dzielenia się wiedzą. Trudno spodziewać się spektakularnych rezultatów prac badawczo-rozwojowych, gdy ich uczestnicy spozostzegają swoją osobistą wiedzę i doświadczenie w kategoriach „asa w rękawie” utrzymanego, naturalnie, w ukryciu.

Zapis i udostępnianie wiedzy

Wśród procesów wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa wyróżnić można procesy dwojakiego charakteru:

- Zapis wiedzy w rozmaitych formach – od prostych dokumentów tekstowych, przez projekty, instrukcje, bazy wiedzy, do zapisów multimedialnych i systemów eksperckich. Celem realizacji zapisów wiedzy jest przesunięcie wiedzy z zakresu kontroli pracownika – eksperta w obszar kontroli organizacji. Dzięki temu rośnie możliwość faktycznego zarządzania zasobami wiedzy z perspektywy przedsiębiorstwa (organizacji). Proces ten określany jest też jako proces rozwoju pamięci organizacyjnej.
- Udostępnianie wiedzy – określane też jako rozpowszechnianie bądź transfer wiedzy, którego celem jest udostępnienie wiedzy w tych miejscach organizacji, gdzie jest ona potrzebna.

Czynniki o charakterze kulturowym, wpływające na przebieg tych procesów wiedzy to:

- Poziom zaufania. Zaufanie między pracownikami jest klasycznym czynnikiem sukcesu w gospodarce wiedzy. Pracownicy, poszukując wiedzy, mają tendencję do zwracania się ku tym współpracownikom, z którymi łączą ich najczęstsze kontakty, a poprzez to – również najbliższe więzi. Wiedza uzyskana z takich źródeł często nie jest wiedzą najlepszą, ale jest „najtańsza” – jej uzyskanie pociąga za sobą najmniejsze zobowiązania, a także jest najmniej stresujące. Wzrost zaufania obniża te bariery i zwiększa zakres poszukiwania wiedzy, co zwiększa szanse na to, iż w procesie rozwiązywania problemu bądź podejmowania decyzji wykorzystana będzie wiedza lepszej jakości – aktualniejsza i bardziej kompletna.
- Uznanie dla rozwoju i wykorzystania narzędzi informatyki. Docenianie roli informatyki, dążenie do wdrażania nowych rozwiązań w tym zakresie, a także orientacja na możliwie szerokie ich wykorzystanie w przetwarzaniu danych i komunikacji.
- Wartość bycia uznanym za eksperta. T.H. Davenport i L. Prusak wprowadzili metaforę wewnętrznego rynku wiedzy⁹⁰, która czytelnie wyjaśnia mechanizmy rządzące nieformalnym obiegiem wiedzy w organizacji. Poza wymienionym już zaufaniem, znaczenie ma specyficzny system cen wiedzy osadzony w kulturze organizacyjnej. Na cenę wiedzy składa się konieczność przyznania się do niewiedzy oraz zobowiązanie do wzajemności wobec jej „dostawcy”. Dostawca wiedzy, poza zobowiązaniem do wzajemności, uzyskuje również wzrost reputacji i wzmocnienie wizerunku swojej osoby jako eksperta. Kluczowe znaczenie dla oceny dynamiki funkcjonowania wewnętrznego rynku wiedzy ma znalezienie odpowiedzi na pytanie co jest wyżej cenioną wartością w mentalności pracowniczej – bycie uznanym za udzielającego wsparcia eksperta czy też posiadanie unikalnej wiedzy eksperckiej? Wdrażanie systemu zarządzania wiedzą powinno, między innymi, w jednoznaczny sposób skierować uwagę pracowników ku pierwszej opcji – dzielenia się, bowiem, paradoksalnie, wysokie wartościowanie wiedzy może zniechęcić jej posiadaczy do udostępniania tak cennego zasobu.
- Różnorodność kultur, języków, spojrzeń na świat. Oczywiście różnorodność modeli mentalnych nie ułatwia przepływu wiedzy. Stąd też cała gama realnych problemów związanych z zarządzaniem międzykulturowym w zglobalizowanych przedsiębiorstwach.
- Nietolerancja dla błędów bądź dla poszukujących pomocy. Jeżeli praktyka kierowania nacechowana jest nietolerancją dla błędów, powstających zwykle przy próbach zastosowania nowej wiedzy bądź wobec poszukujących pomocy, to w sposób oczywisty wygasza to wiele podprocesów transferu wiedzy, jakimi są pytania, wspólne analizy, próby bądź eksperymenty.

⁹⁰ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working...*, op. cit.

Wykorzystanie wiedzy

Proces wykorzystania nowej wiedzy, czy też wiedzy w ogóle, realizuje się w ludzkich umysłach stanowiąc tym samym proces wiedzy poznany w najmniejszym stopniu i w najmniejszym stopniu reprezentowany w literaturze z zakresu zarządzania wiedzą. Paradoksalnie, jest to proces kluczowy, bowiem dotyczy faktycznej zmiany rzeczywistości dzięki zastosowaniu nowej wiedzy. Bez niego całość wcześniej naszkicowanych wysiłków, którymi nieco łatwiej zarządzać, traci po prostu sens. Poniżej przedstawione są te czynniki, które wpływają na proces wykorzystania wiedzy. Są to⁹¹:

- Brak zaufania bądź uznania dla źródła wiedzy. Zaufanie odgrywa istotną rolę w procesie transferu wiedzy w organizacji, bowiem atmosfera zaufania, obniżając koszty transakcji interpersonalnych, przekłada się na bogatszą i bardziej znaczącą merytorycznie komunikację. W aspekcie wykorzystania wiedzy, zaufanie do źródła wiedzy inspiruje próby przełożenia wiedzy na działanie.
- Niski priorytet przyznawany poszukiwaniom nowych rozwiązań, co sprzyja raczej poruszaniu się utartymi ścieżkami, jako szybsze i wymagające mniejszego wysiłku. Sytuację taką zauważono w jednym z banków, gdzie pracownicy wykorzystują przestarzały system informatyczny ignorując nowszy, o wyższej funkcjonalności. Pomimo szkoleń i jasno zakomunikowanych oczekiwań kierownictwa, pracownicy banku zgodnie twierdzili, że nie mają czasu na podjęcie prób faktycznego wykorzystania nowego systemu. Taka postawa pracowników skutecznie opóźniła wdrożenie nowej platformy informatycznej.
- Obawa przed podejmowaniem ryzyka wobec negatywnego stosunku kierownictwa do błędów i porażek. W takich przedsiębiorstwach panuje specyficzna atmosfera pracy – pracownicy koncentrują się na skrupulatnej realizacji swoich obowiązków dążąc do uzyskania pewności, że nie będzie można zarzucić im popełnienia błędu. Brak jest natomiast systemowego wsparcia dla postaw przedsiębiorczych i prorozwojowych.
- Uznanie kwalifikacji zawodowych za znaczący składnik własnej tożsamości. Trudno w tym przypadku a priori rozstrzygać o roli kultury organizacyjnej, lecz na poziomie jednostki efektem takiej sytuacji bywa przyjęcie postaw obronnych w stosunku do nowych technologii. W tej sytuacji nowości są spostrzegane jako zagrożenie dla tożsamości, a nie jako szansa na rozwój.

5.4. Środowisko informacyjne

Dwie wyżej omówione perspektywy obserwacji złożonych relacji między wiedzą a kulturą pozostają jednak dwiema perspektywami, podczas gdy wszelkie pro-

⁹¹ L. Panasiewicz, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach...*, s. 118-121.

cesy wiedzy i informacji w przedsiębiorstwie tworzą wspólną przestrzeń. Dzieląc w procesie badawczym tę naturalną całość na procesy formalne i nieformalne czy też procesy informacyjne i wiedzy zyskuje się precyzję obserwacji, lecz traci z pola widzenia pewne subtelne interakcje pomiędzy badanym obszarem rzeczywistości a jego kontekstem badanym przy okazji zastosowania innej perspektywy.

Ten wstęp zapewne pozwala domyśleć się, dlaczego zostało opisane podejście „ekologiczne”, postulujące postrzeganie wszystkich procesów wiedzy i informacji jako jeden organizm. Obecnie, wprost niemożliwe jest zdefiniowanie pojedynczych procesów informacyjnych czy też wiedzy, w jakich uczestniczą pracownicy przedsiębiorstwa. Raczej można mówić o nadmiarze informacji dostarczanej z ogromną intensywnością poprzez szeroki wachlarz kanałów. Od rozmowy przez telewizję po Internet, od oficjalnego pisma zarządu przez codzienność wymiany informacji po plotkarskie spekulacje, snute wyłącznie w zaufanym gronie współpracowników. Ogrom informacji oraz środków jej przekazu doprowadził już kilkanaście lat temu do ukucia określenia „smog informacyjny”⁹², dla podkreślenia wielości źródeł informacji przy jednoczesnej problematycznej wartości. Otóż, o ile pojęcie „system informacyjny” obejmuje raczej tę sformalizowaną część procesów informacyjnych, to koncepcja „środowiska informacyjnego” nie czyni tego założenia i stara się tym samym objąć całą rzeczywistość informacyjną, a nie tylko jej lepiej uporządkowany podzbiór.

Podejście ekologiczne do problematyki informacji w przedsiębiorstwie zaproponował T. Davenport już w 1997 roku⁹³. Specyfika spojrzenia na procesy wiedzy z takiej perspektywy charakteryzuje się, zdaniem tego autora⁹⁴, integracją różnorodnych typów informacji, uznaniem ewolucyjności zmian, naciskiem na obserwację i opis oraz koncentracją na ludziach i zachowaniach informacyjnych. Walorem takiego podejścia jest dążenie do uwzględniania całej złożoności źródeł i procesów wiedzy, co pozwala na uchwycenie tych relacji i zależności, które nie stanowią tradycyjnego przedmiotu badań podejmujących problematykę informacji i wiedzy w przedsiębiorstwie. Do grupy tych interakcji można zaliczyć:

- interakcje między procesami informacji i wiedzy a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa,
- relacje między formalnymi i nieformalnymi procesami informacyjnymi i wiedzy,
- wpływ władzy i hierarchii na procesy wiedzy oraz

⁹² Po raz pierwszy pojęcie to zaproponowano w referacie „Smog informacyjny”, wygłoszonym na posiedzeniu Komisji Zagrożeń Cywilizacyjnych Polskiej Akademii Umiejętności w Małej Auli PAU w dniu 14.12.1998.

[za:] R. Tadeusiewicz, *W dymie i we mgle ...*, op. cit., s. 7.

⁹³ T.H. Davenport, *Information Ecology. Mastering the Information and Knowledge Environment*, Oxford University Press, New York – Oxford 1997.

⁹⁴ Ibidem, s. 29.

- problematykę zachowań informacyjnych⁹⁵, czyli faktycznych sposobów, dzięki którym pracownicy uzyskują, porządkują i przechowują, a także przekazują i wykorzystują informacje i wiedzę.

Koncepcję środowiska informacyjnego w takim ujęciu można uznać za realizację postulatu uwzględnienia w procesie badawczym całej złożoności i różnorodności procesów wiedzy jako nieformalnych procesów społecznych, a zarazem, jako sformalizowanych procesów organizacyjnych oraz zwrócenia uwagi na sferę zachowań informacyjnych.

Inną popularną teorię środowiska informacyjnego stanowi zaproponowana w 1988 roku przez Kitaro Nishidę koncepcja *ba*. *Ba*⁹⁶ (dosł. „miejsce”) określa, tak fizyczną jak i społeczną, przestrzeń, w której przebiegają procesy wiedzy. W szerokich granicach *ba* mieszczą się więc wszelkie kontakty między pracownikami związane z wymianą poglądów i idei. Istotę *ba* stanowią więc interakcje prowadzące do wymiany, rozpowszechniania i rozwoju wiedzy wnoszonej przez jednostki do współtworzącej *ba* społeczności. Charakterystyczne dla koncepcji K. Nishidy jest stwierdzenie, iż w *ba*, dzięki zachodzącym interakcjom, tworzona jest nowa wiedza. W ten sposób podkreślona została rola kontekstu dla przebiegu procesów wiedzy, co stało się poniekąd wyróżnikiem podejścia środowiskowego do tej problematyki.

Podsumowując powyższe najpopularniejsze koncepcje określające rolę kontekstu informacyjnego dla funkcjonowania procesów informacyjnych i procesów wiedzy w przedsiębiorstwie, można wskazać kilka kluczowych założeń definiujących istotę oraz rolę środowiska informacyjnego:

- stanowi splot wszystkich procesów informacyjnych – formalnych i nieformalnych,
- stanowi kontekst do interpretacji informacji w procesach komunikacji,
- otwiera drogę do poznania roli zachowań informacyjnych pracowników, określających ich sprawność i skuteczność w poruszaniu się w środowisku informacyjnym,
- w odróżnieniu od najpopularniejszych modeli procesów wiedzy zbudowanych w oparciu o model SECI I. Nonaki i H. Takeuchi’ego⁹⁷, podejście ekologiczne nie akcentuje podziału wiedzy na kategorie wiedzy jawnej i ukrytej.

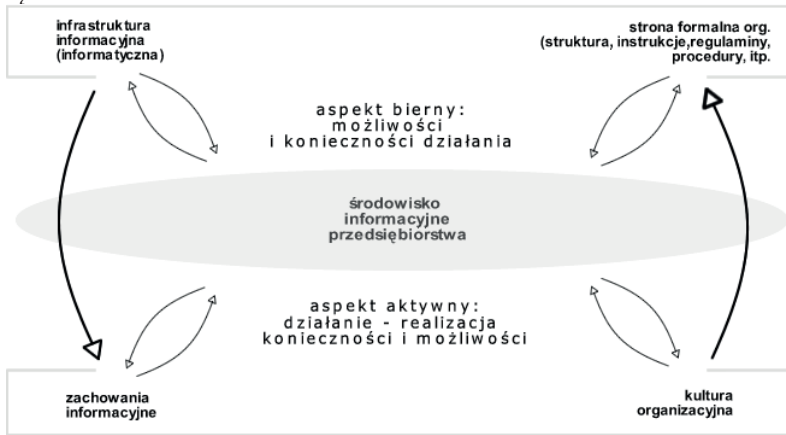
Ogólny schemat czynników kształtujących środowisko informacyjne przedstawiony został na rys. 3.

⁹⁵ Środowisko informacyjne bywa też definiowane przez pryzmat zachowań informacyjnych. Wykorzystanie określenia „zachowanie informacyjne” wymaga też określenia przestrzeni, w której to zachowanie jest realizowane, a także, którą zarazem definiuje. Jest to właśnie środowisko informacyjne.

⁹⁶ I. Nonaka, N. Konno, *The Concept of „Ba”: Building a Foundation in Knowledge Creation*, „California Management Review”, 1998 No 3, s. 40-54.

⁹⁷ I. Nonaka, H. Takeuchi, op.cit.

Rys. 3. Uproszczony schemat układu czynników kształtujących środowisko informacyjne przedsiębiorstwa



[źródło: opracowanie własne]

Dlaczego środowisko informacyjne?

Podjęcie środowiskowe integruje perspektywę poznawczą podkreślającą społeczne aspekty wiedzy, gdzie wiedza spostrzegana jest jako społeczny proces poznawczy, a także podejścia podkreślające rolę organizacji jako zespołu czynników, procesów i zdolności umożliwiających przyswajanie, transfer i wykorzystanie wiedzy w działaniu. Dotychczasowe podejścia akcentowały jeden wybrany aspekt procesów informacyjnych, co nie ułatwiało eksploracji ich rzeczywistej roli w kształtowaniu działań organizacyjnych. Jak widać na schemacie środowiska informacyjnego (rys. 3), wyróżniona została sfera potencjału (możliwości) i jego aktualizacji (faktycznego działania). Jest to, w założeniu, sposób na pełny opis procesów informacyjnych w przedsiębiorstwie. Tok rozumowania prowadzący do wniosku o kompletności takiego podejścia można przedstawić następująco:

1. Na podstawie uzyskanych i zinterpretowanych informacji pracownik buduje obraz bieżącej sytuacji oraz wyznacza najważniejsze aktualnie sposoby i kierunki działania. Informacje, o których mowa, pochodzą z szerokiego zakresu źródeł zewnętrznych i wewnętrznych, formalnych i nieformalnych, mogły zostać odebrane intencjonalnie, a także bez intencji pracownika, od osoby bądź za pośrednictwem urządzenia technicznego, dokumentacji itp.
2. Środowisko informacyjne stanowi kontekst formalnych procesów informacyjnych, stanowiąc istotny czynnik wyznaczający sposób ich rozumienia, czyli również mogący spowodować nadanie informacjom sensu odmiennego niż założony przez autorów przekazu.
3. Istotnym założeniem koncepcji środowiska informacyjnego jest założenie o istnieniu pewnych zwyczajowych rozstrzygnięć, rutyn, norm i wartości bę-

dących podzbiorem kultury organizacyjnej, który można określić mianem kultury informacji i wiedzy. Rozstrzygnięcia te wskazują na preferencje co do zakresu źródeł pozyskiwania wiedzy – można tu wymienić źródła wewnętrzne lub zewnętrzne, najaktualniejsze lub starsze, itp., sposoby transferu wiedzy, z wyróżnieniem kanałów technicznych bądź społecznych, zakres tego transferu i wszystkich innych aspektów procesów wiedzy. Rozstrzygnięcia te definiują również tożsamość informacji i wiedzy, w tym wartość informacji i wiedzy jako zasobu oraz kryteria, które zastosować można do ich oceny.

4. W tym miejscu warto też podkreślić unikalną cechę proponowanej koncepcji, jaką jest fakt, iż kształt i bogactwo środowiska informacyjnego wyznaczone są zachowaniami informacyjnymi pracowników. Granice środowiska informacyjnego wyznaczone są granicami zaangażowania i uczestnictwa pracowników w działaniach o charakterze informacyjnym.
5. Specyficzna i względnie trwała konfiguracja środowiska informacyjnego określa zdolność przedsiębiorstwa do adaptacji nowej wiedzy, odkrywania znaczeń w pozyskiwanych informacjach oraz umiejętność przekładania nowej wiedzy na działanie. W środowisku informacyjnym odkryć można więc zarówno potencjał rozwoju, jak i ograniczenia rozwoju przedsiębiorstwa.

Poznanie środowiska informacyjnego pozwoli uzyskać niezbędny wgląd w mechanizm – jak rozwój infrastruktury informacyjnej, szkolenia, inicjatywy z zakresu zarządzania wiedzą, a nawet zmiany organizacji pracy przekładają się na funkcjonowanie i możliwości rozwoju organizacji.

Rola środowiska informacyjnego w przedsiębiorstwie – perspektywy badań

Środowisko informacyjne każdego przedsiębiorstwa rozwija się w procesie ewolucji wyznaczanym oddziaływaniem najszerzej gamy czynników organizacyjnych. Szczególnym czynnikiem są zachowania informacyjne pracowników, poprzez które kształtują oni środowisko informacyjne, jak np. określanie zakresu informacji dostępnych w przedsiębiorstwie bądź wpływanie na stopień rozwoju i zakres zastosowania infrastruktury informatycznej. W ten sposób środowisko informacyjne przedsiębiorstwa stanowi odzwierciedlenie zwyczajów informacyjnych pracowników i kierownictwa, a także kultury informacyjnej, rozumianej jako podzbiór kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa określający kulturową tożsamość informacji i wiedzy, a także regulujący zachowania w tym zakresie⁹⁸. Badanie tak rozumianego środowiska informacyjnego pozwoli na poznanie możliwości i ograniczeń wykorzystania wiedzy w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, wynikających z praktyki realizacji procesów wiedzy. Innymi słowy – środowisko informa-

⁹⁸ Jak łatwo jest się domyśleć, chodzi o wielokrotnie używane pojęcie zachowań informacyjnych.

cyjne dostarcza szerokiego kontekstu określającego zdolność przedsiębiorstwa do przyswajania nowej wiedzy, rozumienia jej i integrowania z wiedzą już posiadaną oraz zmiany praktyk działania na skutek uczenia się.

Badania dotyczące środowiska informacyjnego pozwolą między innymi lepiej zrozumieć fenomen inteligencji organizacyjnej, jako cechy organizacji wyrażonej „zdolnością do radzenia sobie ze złożonością, to jest zdolność do chwytania, dzielenia i wydobywania znaczenia z sygnałów rynkowych”⁹⁹. Poziom inteligencji organizacyjnej zależy od¹⁰⁰:

- uzyskania dostępu do właściwych źródeł wiedzy i informacji we właściwym czasie,
- integrowania i rozpowszechniania informacji, co oznacza, że uzyskane informacje będą łączone i rozpowszechniane w określonej, celowo dobranej formie,
- wydobywania znaczenia z uzyskanych danych.

Szczególnie obiecującym aspektem perspektywy środowiskowej w badaniach nad wiedzą w organizacji jest uwzględnienie zarówno procesów planowych, jak i nieformalnych i nieplanowanych, co powinno pozwolić uchwycić faktyczne funkcjonowanie procesów poznawczych w organizacji, kreacji poczucia sensu, czy też kształtowania wewnętrznego poczucia tożsamości organizacji, a także procesów innowacyjnych¹⁰¹.

⁹⁹ S.H. Haecckel, R.L. Nolan, *Managing by Wire*, „Harvard Business Review” 1993 Sept.-Oct., s.126.

¹⁰⁰ Ibidem.

¹⁰¹ Oczekiwania te uzasadnia koncepcja twórczości organizacyjnej autorstwa S. Borghini, zdaniem której procesy twórcze są w swej istocie procesami poznawczymi integrującymi wiedzę i kulturę organizacji. S. Borghini, *Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate*, „Journal of Knowledge Management” No 4/2005, s. 19-33.

6. Kultura uczenia się w krajowych przedsiębiorstwach

Aktualne warunki działania biznesu opisane mogą być takimi słowami kluczowymi jak: złożoność, informacja i wiedza, globalizacja, Internet, szybkość i kryzys (to ostatnie słowo kluczowe można powtórzyć parokrotnie). Na pytanie, w jaki sposób przygotować przedsiębiorstwo do skutecznego konkurowania w takiej rzeczywistości, uformowana przez autora odpowiedź brzmi: rozwinąć zdolność do szybkiego uczenia się. Z jednej strony, to wiedzą wszyscy, z drugiej zaś – jest w tej odpowiedzi również pewna ukryta treść, stanowiąca potencjalną ukrytą przewagę przedsiębiorstwa. We wcześniejszym rozdziale przedstawiono koncepcyjny model relacji między kulturą organizacyjną a zdolnościami uczenia się. Siła i bogactwo współzależności każą raczej mówić nie o relacji a o roli kultury organizacyjnej w uczeniu się przedsiębiorstwa, i to o roli znaczącej.

Aby nie poprzestać na rozważaniach teoretycznych, zaprojektowano badania, których cel stanowiła identyfikacja wzorców kulturowych sprzyjających procesom organizacyjnego uczenia się. W badaniach wykorzystano autorską ankietę, rozwijaną w latach 2002-2008, skonstruowaną w oparciu o wyniki analiz teoretycznych składających się na poprzednie rozdziały niniejszej pracy ze szczególnym uwzględnieniem problematyki kulturowych uwarunkowań procesu uczenia się i środowiska informacyjnego. Przykładowe pytania ankietowe zawarte są w dodatku 1.

Podstawowym założeniem badawczym było odnalezienie najogólniejszych zależności zachodzących w najszerzej rozumianej przestrzeni środowiska informacyjnego przedsiębiorstwa, które następnie będzie można badać w bardziej wyspecjalizowanych badaniach. Badania przeprowadzono na grupie 358¹⁰² respondentów menedżerów i pracowników krajowych przedsiębiorstw, jakkolwiek najsilniej reprezentowany był region lubelski¹⁰³.

Struktura respondentów według stanowisk przedstawia się następująco:

- pracownik administracyjny – 102 respondentów,
- pracownik produkcji – 10 respondentów,
- handlowiec – 35 respondentów,

¹⁰² Planowana jest kontynuacja badań obejmująca liczniejszą próbę badawczą.

¹⁰³ Liczba respondentów z poszczególnych województw: lubelskie – 317, dolnośląskie – 3, kujawsko-pomorskie – 2, lubuskie – 1, małopolskie – 2, mazowieckie – 23, podkarpackie – 4, świętokrzyskie – 3, warmińsko-mazurskie – 1, wielkopolskie – 2.

- samodzielny specjalista – 80 respondentów,
- kierownik niższego szczebla – 16 respondentów,
- kierownik średniego szczebla – 47 respondentów,
- członek zarządu – 16 respondentów,
- inne stanowisko – 52 respondentów.

Przedsiębiorstwa, w których zatrudnieni byli respondenci, należały do różnych branż, co z pewnością wpisuje się w założoną ogólność przedsięwziętych badań.

Wyniki badań empirycznych przedstawiono w dwóch podrozdziałach obejmujących odmienne obszary badawcze:

- Postawy wobec uczenia się – stanowią próbę uchwycenia wzorców współwystępowania postaw warunkujących proces uczenia się.
- Czynniki wpływające na zakres oraz intensywność wykorzystywania źródeł wiedzy w procesie uczenia się i rozwiązywaniu problemów praktyki.

Celem realizacji badań było znalezienie ogólnych zależności w zakresie relacji między kulturą organizacyjną a procesami uczenia się. Omówienia wyników skonkludowane są wnioskami prezentującymi możliwości kształtowania kultury organizacyjnej w taki sposób, by efektywnie wspomagała procesy organizacyjnego uczenia się.

6.1. Postawy wobec uczenia się

Proces uczenia się jest procesem złożonym, angażującym wiele aktywności. Można wyobrazić sobie kogoś, kto kupuje wiele książek, lecz później ich nie czyta. Można wyobrazić sobie zaangażowanego czytelnika, sięgającego po niewłaściwe źródła wiedzy. Można w końcu wyobrazić sobie kogoś, kto dysponuje wspaniałymi źródłami wiedzy i je zgłębia, lecz poznane nowości traktuje wyłącznie jako nieistotne ciekawostki, które w żaden sposób nie mają i nie będą miały nic wspólnego ani z jego rzeczywistością ani z rzeczywistością jego organizacji. Dlatego też badanie procesu uczenia się organizacji, i nie tylko organizacji, polega na systematycznym przeglądzie kolejnych aktywności składających się na efekt procesu uczenia się, jakim jest oparcie przedsięwziętych działań na fundamencie nowej wiedzy i nowego sposobu widzenia rzeczywistości. W przypadku prezentowanych badań skoncentrowano się na samym procesie uczenia się bez analizy zmian organizacyjnych będących jego następstwem.

Metoda badania

W związku z naszkicowaną powyżej złożonością procesu uczenia się, w kwestionariuszu badawczym zwerbalizowano kilka postaw, które stanowią – jak można stwierdzić na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych – sieć poglądów sprzyjających uczeniu się.

Są to następujące stwierdzenia:

- W firmie korzystamy z najnowszej dostępnej wiedzy.
- Na bieżąco śledzone są nowości w dziedzinie metod i technologii stosowanych przez przedsiębiorstwo.
- Dużo czasu i wysiłku poświęcamy na dotarcie do najnowszych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, które mogą być wykorzystane w naszym przedsiębiorstwie.
- Wśród pracowników panuje opinia, iż warto śledzić nowości, warto poznawać nowe metody i techniki realizacji zadań.
- Poszukiwanie i przyswajanie nowej wiedzy jest uznawane przez współpracowników za potrzebne i wartościowe – aktywny rozwój jest normą.
- Wykorzystuję wszystkie możliwości zdobywania i gromadzenia informacji udostępnione przez przedsiębiorstwo.
- Praca w przedsiębiorstwie inspiruje mnie dalszego do rozwoju zawodowego.

Wyżej wymienione zmienne przyjęte zostały jako definicyjne wskaźniki poziomu uczenia się – zgodnie z przedstawioną we wcześniejszym rozdziale analizą roli kultury organizacyjnej w procesie organizacyjnego uczenia się. Przy pomocy metod aglomeracyjnych odkryty został fakt istnienia trzech odrębnych skupień, reprezentujących trzy różne podejścia do procesu uczenia się, oznaczające najwyższy, średni i niski poziom intensywności uczenia się. Poniższą charakterystykę postaw sprzyjających uczeniu się skonstruowano w oparciu o analizę różnic pomiędzy średnimi arytmetycznymi odpowiedzi na pozostałe pytania ankiety¹⁰⁴ wyliczonymi dla skupienia reprezentującego najwyższy poziom uczenia się, a średnimi arytmetycznymi odpowiedzi dla pozostałych skupień. Dla skonstruowania charakterystyki kultury wysokiej intensywności uczenia się wykorzystano tylko te cechy, w których różnica między profilem skupienia o wysokiej intensywności uczenia się, a pozostałymi profilami, reprezentującymi średnią i niską intensywność uczenia się wynosiła 30% wartości, co stanowi wartość arbitralnie przyjętą przez autora.

Charakterystyka kultury wysokiej intensywności uczenia się

Obszary, w których specyfika kultury intensywnego uczenia się była wyraźnie widoczna to percepcja wiedzy, infrastruktura informatyczna, szkolenia oraz inne aspekty ZZL, środowisko informacyjne i praktyka kierowania. Poniżej naszkicowano charakterystykę tego typu kultury.

¹⁰⁴ Zmienne reprezentujące odpowiedzi na pytania stanowiące operacjonalizację wymienionych wcześniej postaw sprzyjających uczeniu się potraktowano jako zmienne niezależne.

Percepcja wiedzy

Przy realizacji zadań zawodowych pracownicy korzystają z szerokiej gamy źródeł informacji i wiedzy. Pracownicy takich firm dostrzegają tempo rozwoju branży, w której działa ich firma oraz tempo postępu w swojej specjalności zawodowej. Co więcej, rozwój jest nie tylko dostrzegany, ale i doceniany jako źródło istotnych i wartościowych merytorycznie nowych rozwiązań. Takie podejście ułatwia uczenie się i integrowanie nowych rozwiązań z dotychczas stosowanymi. Pozytywna ocena postępu oznacza, iż tego typu kultury są w stanie poradzić sobie z pewnym stopniem konsternacji wynikającym z wysokiego tempa powstawania oraz różnorodności nowych rozwiązań i osiągnięć naukowych. Przy innych podejściach, mniej zorientowanych na uczenie się, bogactwo rozwiązań i intensywność postępu naukowo-technicznego mogą skutkować tendencją do deprecjonowania innowacji i zespołową postawą uniku. Docenianie tempa i znaczenia rozwoju wiedzy idzie w parze z przeświadczeniem o konieczności adaptacji tej wiedzy. Zdaniem respondentów aktualna, nowa wiedza przekładana jest na nowe praktyki działania. Aktualizacji podlegają wewnętrzne procedury i instrukcje, gdy taka aktualizacja jest uzasadniona nową wiedzą. Obowiązujące procedury są weryfikowane i – w razie konieczności – korygowane. Respondenci jednoznacznie wskazali, że aktualnie posiadana wiedza nie wystarczy dla skutecznego działania przedsiębiorstwa. Wygląda więc na to, że zestaw poglądów i umiejętności, który intensyfikuje proces uczenia się, to:

- Przekonanie, że istotna dla sukcesu w branży wiedza rozwija się szybko, przynosząc istotne, wartościowe nowości.
- Przekonanie, że aktualnie posiadana wiedza nie jest jeszcze w pełni wystarczająca do odniesienia sukcesu; poczucie pewnego stopnia deficytu wiedzy.
- Zaangażowanie, konsekwencja i systematyczność w poszukiwaniu wiedzy w otoczeniu przedsiębiorstwa połączona z umiejętnością sprawnego wyszukiwania i adaptowania wiedzy w praktyce.

Infrastruktura informatyczna

Zdaniem respondentów grupy zorientowanej na uczenie się, infrastruktura informatyczna w ich firmach rozwinięta jest w stopniu wystarczającym dla komfortowego wykonywania nawet tych zadań, które intensywnie eksploatują narzędzia informatyki i wciąż prowadzone są w tym zakresie bardzo intensywne prace rozwojowe. Wdrażane są nowoczesne rozwiązania jak np. systemy mobilne, bazy wiedzy, systemy eksperckie. Stopień rozwoju informatyzacji w przedsiębiorstwach, w których dominuje kultura zorientowana na uczenie się oceniony został przez respondentów jako zdecydowanie wyprzedzający firmy konkurencyjne.

Szkolenia oraz inne aspekty ZZL

Polityka szkoleniowa istnieje, jest realizowana i, co więcej, jest również wysoko oceniana jako źródło wiedzy faktycznie przydatnej dla realizacji zadań zawodowych respondentów. Cechą charakterystyczną polityki szkoleniowej takich firm jest wysoka wrażliwość na zgłaszane przez pracowników potrzeby szkoleniowe oraz informacje zwrotne o szkoleniach. Oznacza to wysoki stopień personalizacji polityki szkoleniowej, wyrażający się dla przykładu możliwością wyboru przez pracowników tematyki oraz częstotliwości szkoleń, z których korzystają. Inną charakterystyczną zaletą ZZL jest rzeczywiste funkcjonowanie systemu ocen okresowych. Zdaniem respondentów, wyniki ocen okresowych przekładają się na możliwości awansu i wysokość premii pracowniczej, a ocena prowadzona jest według klarownych, znanych i akceptowanych kryteriów.

Środowisko informacyjne

Środowisko informacyjne w przedsiębiorstwach cechujących się opisywaną kulturą wysokiej intensywności uczenia się jest dobrze zorganizowane, co przejawia się tym, że:

- Stopień szczegółowości uzyskiwanych informacji doskonale odpowiada bieżącym potrzebom pracowników. Mają oni również możliwość samodzielnego określania zakresu wykorzystywanych informacji.
- Potrzebna informacja jest łatwa do wyszukania i pozyskania dzięki funkcjonowaniu jednoznacznych zasad obiegu informacji.
- Sprawnie funkcjonuje również nieformalny przepływ wiedzy między specjalistami czy też ekspertami – nie występuje zjawisko traktowania własnej wiedzy jako kapitału zapewniającego pozycję lub prestiż, czy też gwarantującego przyszłość zawodową.
- Pracownicy komunikują się ze sobą intensywnie – intensywniej niż w pozostałych przypadkach – za pomocą poczty elektronicznej i notatek. Nieistotna w stosunku do innych kultur okazała się natomiast różnica w poziomie komunikacji werbalnej.
- Intensywność wykorzystania publikacji internetowych oraz udostępnionych w Internecie baz danych w przedsiębiorstwach respondentów oceniono zdecydowanie wyżej niż w przedsiębiorstwach konkurencyjnych.

Jakość środowiska informacyjnego, jako wyróżnik wzoru kultury uczenia się, jest o tyle istotna, że jest to kultura charakterystyczna dla zespołów pracowników wiedzy – rolę informacji i wiedzy oceniają jako kluczową dla swojej pracy. Respondenci opisują swoją pracę jako wymagającą uzyskiwania informacji, a polegającą na podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów o nierutynowym, zmiennym charakterze, i jednocześnie cechującą się bardzo wysokim poziomem zorganizowania.

Praktyka kierowania

Inną cechą kultur organizacyjnych zorientowanych na uczenie się jest wysoki stopień znajomości celów i strategii przedsiębiorstwa oraz wysoki stopień świadomości roli i miejsca własnych aktywności zawodowych w procesie realizacji strategii firmy. Struktura stanowisk respondentów w grupie o wysokiej intensywności uczenia się nie wykazuje istotnych różnic w stosunku do struktury stanowisk respondentów z grupy o najniższym potencjale uczenia się. Na tej podstawie można wnioskować, iż potencjał uczenia się idzie w parze z procesami mającymi na celu rozwój „świadomości strategicznej” pracowników, polegającej właśnie na szerszym zrozumieniu własnej roli w kontekście sukcesu przedsiębiorstwa jako całości, a nie z różnicą w hierarchicznym uporządkowaniu zajmowanych stanowisk. Wyrażnego charakteru nabiera też model pełnienia funkcji kierowniczych – mający charakter coachingu. W takiej kulturze przełożony skoncentrowany jest na budowie zespołu i rozwoju dobrej atmosfery pracy i relacji międzyludzkich, natomiast zdecydowanie odżegnuje się od tradycyjnego, taylorowskiego podejścia typu *command and control*, polegającego na wydawaniu poleceń i kontrolowaniu ich wykonania.

Rozwój systemu zarządzania w budowie kultury uczenia się

Z przeprowadzonych badań wyłania się obraz przedsiębiorstwa cechującego się wysokim stopniem zorganizowania, zarządzanego przy pomocy wysokorozwiniętego systemu zarządzania. Poniżej przedstawione zostało zestawienie rozwiązań dla systemu zarządzania, których wdrożenie może pomóc w wykreowaniu sytuacji zgodnej z przedstawioną wyżej charakterystyką kultury uczenia się.

- **System motywacyjny oraz system ocen okresowych:** Systemy te powinny stymulować procesy rozwoju własnej wiedzy, ale również nastawienie na dzielenie się wiedzą w ramach zespołów, a nie tylko budowanie autorytetu wyalienowanego gwiazdora kompetencyjnego.
- **Infrastruktura informatyczna:** Konieczność intensywnego rozwoju infrastruktury informatycznej nie podlega dyskusji. Dostępność techniki informatycznej oraz oferowane przezeń funkcjonalności nigdy nie powinny ograniczać możliwości działania pracowników, powinny co najmniej w pełni zaspokajać potrzeby i oczekiwania wobec IT.
- **ZZL – szkolenia:** System szkoleń i edukacji pracowników powinien zapewniać dopływ faktycznie użytecznej wiedzy, co oznacza konieczność realizacji wnikliwej i trafnej diagnozy potrzeb szkoleniowych. Przy tym system szkoleń powinien cechować się elastycznością pozwalającą na pewną swobodę w doborze tematyki szkoleń przez pracowników.
- **ZZL – rekrutacja:** Równowaga w zakresie wykorzystania w procesie rekrutacji metody kapitału ludzkiego oraz metody sita. Powszechnie znane są zalety rekrutacji metodą kapitału ludzkiego, pozwalają na rozwój własnej kadry

pracowniczej. Metoda kapitału ludzkiego budzi zaangażowanie pracowników, daje perspektywę awansu oraz pomaga budować wyrazistą kulturę organizacyjną. Natomiast rekrutacja metodą sita pozwala zatrudniać ekspertów o wysokich kwalifikacjach, które aktualnie nie są reprezentowane w przedsiębiorstwie. Z perspektywy budowy kultury uczenia się rekrutacja metodą sita posiada jeszcze dodatkowe walory, które powinny być wzięte pod uwagę przy określaniu „punktu równowagi” zastosowania obu tych metod w praktyce rekrutacji:

- Pokazuje inne wzorce myślenia, inną kulturę intelektualną – spoza kultury przedsiębiorstwa.
- Dostarcza wzorzec (wzorce) eksperta wysokiej klasy, co może pozwolić pracownikom na adekwatną samoocenę swoich kompetencji, a także stanowić źródło motywacji oraz model rozwoju.
- Dostarcza nową wiedzę i szeroki zakres doświadczeń, co pozwala oceniać wewnętrzne praktyki i decyzje również z szerszej perspektywy.
- **Praktyka kierowania:** Aktywności kierownicze powinny wspierać pracę zespołową i angażować pracowników w proces uczenia się, aplikacji wiedzy w praktyce oraz współpracy. Środkami zapewniającymi realizację zadań powinny być oddziaływania oparte na coachingu i współpracy na wzór zarządzania przez cele, najdalej odległe od taylorowskiego modelu pełnienia funkcji kierowniczych. W procesie motywacji i oceny pracowników podkreślane powinny być wątki rozwoju własnych kwalifikacji oraz wykorzystywania ich w praktyce pracy ze szczególnym uwzględnieniem pracy zespołowej.
- **Organizacja pracy:** Podejście projektowe spowoduje, że praca nie będzie zamieniała się w nużącą rutynę i zapewni motywującą zmienność realizowanych zadań. Być może to właśnie orientacja projektowa buduje poczucie zaangażowania i odpowiedzialności, wyrażające się wysokim poziomem świadomości strategicznej. Opisany wyżej model pełnienia funkcji kierowniczych doskonale wpisuje się w logikę pracy zespołowej i zorientowanej na projekt.

6.2. Intensywność korzystania ze źródeł wiedzy

Jak wcześniej stwierdzono, składnikiem kultury uczenia się jest intensywność korzystania z szerokiego spektrum źródeł wiedzy. W sytuacji ogromnego postępu technologicznego i cywilizacyjnego oraz skracania cyklu życia produktów, rynków i technologii otoczenie przedsiębiorstwa generuje ogrom znaczących informacji. Dlatego też rośnie znaczenie umiejętności zwiększenia zdolności przedsiębiorstwa do odbioru tych informacji. W ramach przedstawianych badań zdefiniowano problematykę intensywności wykorzystywania źródeł informacji i wiedzy jako temat odrębnego badania, tym razem niezależnie od bardziej złożonej kwestii organizacyjnego uczenia się, omówionej we wcześniejszym rozdziale.

Metodyka badań

Logika przyjętej metodyki badań jest podobna do przyjętej w przypadku identyfikacji charakterystyki kultury wysokiej intensywności uczenia się. Celem tego etapu badań również było odnalezienie pewnych podstawowych tendencji i zależności, które składają się na ogólną charakterystykę badanej rzeczywistości. W tym przypadku – stylów wykorzystania zewnętrznych źródeł wiedzy. Badania zrealizowano w następujących krokach:

- Za zmienne niezależne przyjęto odpowiedzi na pytania dotyczące intensywności wykorzystania wymienionych źródeł wiedzy. Źródła te wymienione są w sekcji pierwszej dodatku, pt. Struktura środowiska wiedzy – źródła wiedzy i informacji.
- Przy pomocy metod aglomeracyjnych zidentyfikowano trzy wyraźnie wyróżniające się skupienia przypadków. Dla każdego ze skupień wyliczono średnią arytmetyczną reprezentującą właściwą dla danego skupienia intensywność wykorzystania poszczególnych źródeł wiedzy.
- Charakterystykę stylu o najwyższej intensywności pozyskiwania wiedzy z szerokiego spektrum źródeł utworzono poprzez interpretację różnic pomiędzy tym a pozostałymi stylami¹⁰⁵. Interpretacji poddano tylko te zmienne, dla których różnice wartości między omawianym stylem a innymi stylami przyjęły znaczący poziom¹⁰⁶.

Czynniki wpływające na intensywność wykorzystania źródeł wiedzy

Na podstawie zgromadzonych danych udało się przeprowadzić interesującą eksplorację istoty różnic między stylem charakteryzującym się najwyższą intensywnością wykorzystania źródeł wiedzy, a pozostałymi dwoma stylami. Interpretacja tych istotnie różnicujących zmiennych, pozwoliła na utworzenie szkicu charakterystyki organizacji, w której dostępne źródła wiedzy są wykorzystywane w sposób szczególnie intensywny:

1. Dostępność informacji i brak odgórnie narzuconych istotnych restrykcji co do zakresu informacji dostępnych dla pracowników. Zakres udostępnianych w przedsiębiorstwie informacji i wiedzy zdecydowanie przekracza zakres wyznaczony koniecznością wynikającą ze specyfiki realizowanych zadań. Oczywiście istnieją obszary wiedzy i informacji, do których dostęp jest ograniczony, lecz wynika to z obowiązujących przepisów i regulaminów, a nie – jak w innych przypadkach – braku zwyczaju udostępniania źródeł.
2. Powszechność podejścia projektowego, przekładająca się na istotnie niższe niż w przypadku dwóch pozostałych stylów nasycenie pracy składnikami rutyno-

¹⁰⁵ Których cechą była niższa intensywność wykorzystania źródeł wiedzy.

¹⁰⁶ Podobnie jak we wcześniejszej części badań arbitralnie za wartość graniczną przyjęto 30% różnicy między wartościami średnich arytmetycznych.

wymi i powtarzalnymi. Przeważa praca polegająca na uczestnictwie w realizacji złożonych zadań o charakterze projektowym, co pociąga za sobą zmianę zakresu realizowanych zadań zależnie od fazy realizowanego projektu bądź natury realizowanego zadania. Innymi słowy, im bardziej projektowe podejście, tym większa intensywność wykorzystania źródeł wiedzy.

3. Uznanie dla postępu technicznego wyrażające się dostrzeganiem potencjału w nowościach i nowych rozwiązaniach technicznych. Postęp techniczny postrzegany jest jako szansa na rozwój organizacji i jest aktywnie wdrażany. Efektem adaptacji nowości jest również zmienność w zakresie stosowanych technologii, ale zmienność ta postrzegana jest jako wartość.
4. Wewnętrzna motywacja do rozwoju zawodowego, inspirowana jednak czynnikami innymi niż np. planowana zmiana miejsca pracy bądź specjalności zawodowej. Sytuacja pracy ma charakter motywujący i stanowi inspirację do rozwoju zawodowego w uprawianej specjalności.
5. W badaniach udało się również zidentyfikować pewną grupę charakterystycznych cech bądź zachowań, które przypisują sobie ci respondenci, którzy w swych odpowiedziach zadeklarowali najwyższą aktywność w zakresie wykorzystania wiedzy. Są to¹⁰⁷:
 - Zainteresowanie własnym rozwojem zawodowym (1. Wiedza i umiejętności zawodowe to dla mnie przede wszystkim własna satysfakcja. 2. Praca w firmie inspirowuje mnie dalszego do rozwoju zawodowego).
 - Praca w charakterze pracownika wiedzy (Dostęp do informacji i wiedzy ma kluczowe znaczenie dla mojej pracy).
 - Zainteresowanie uprawianą specjalnością wyrażone zainteresowaniem nowościami branżowymi (W zakresie mojej specjalności zawodowej wciąż pojawia się wiele wartościowych nowości).
 - Aktywnie korzystający z udostępnianych możliwości zarządzania informacjami. (Wykorzystuję wszystkie możliwości zdobywania i gromadzenia informacji udostępnione przez firmę).

Możliwości doskonalenia organizacji

Na podstawie badań można przyjąć, iż przedstawione wyżej cztery czynniki mają wyjątkowo silny wpływ na poziom zdolności przedsiębiorstwa do korzystania z dostępnych źródeł wiedzy, a poprzez to – na zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego przetwarzania strumienia nowych informacji i w rezultacie – potencjału uczenia się. Menedżerom poszukującym sposobów zwiększenia intensywności pozyskiwania wiedzy z różnych źródeł przedsiębiorstwa można zasugerować następujące kierunki działań:

¹⁰⁷ W nawiasach podano brzmienie stwierdzenia, z którym respondenci zgadzali się w bardzo wysokim stopniu, istotnie wyższym niż w przypadku innych skupień.

- Świadome kształtowanie umiejętności zarządzania informacją i wiedzą. Zazwyczaj, pracownicy skupieni są na realizacji zadań, a niezbędną wiedzę i informacjami uczą się zarządzać niejako „przy okazji”. Szkolenia z zakresu organizacji indywidualnej infosfery mogłyby znakomicie poprawić zdolność wykorzystania informacji, a być może nawet zwiększyć efektywność pracy.
- Intensywne promowanie zastosowań informatyki, wdrażanie elektronicznego obiegu dokumentów. Pytanie nie powinno brzmieć, „czy to czego używamy obecnie wystarczy?”, lecz „wdrożenie jakiego jeszcze rozwiązania byłoby dla nas użyteczne?”.
- Warto jest promować podobną postawę również wobec innych technologicznych aspektów działania przedsiębiorstwa. Dzięki temu zwiększa się zainteresowanie nowymi rozwiązaniami w zakresie technologii stosowanych przez przedsiębiorstwo. Oczywiście nie oznacza to natychmiastowych decyzji o wdrażaniu nowych rozwiązań, lecz poprawia znajomość potencjalnie interesujących rozwiązań.
- Organizowanie pracy w postaci projektów angażujących zespoły pracownicze przez wszystkie etapy realizacji prac, przy jednoczesnej redukcji liczby powtarzalnych, rutynowych prac.
- Sformalizować ocenę aktywności związanych z uczeniem się jako elementów pracy pracownika uwzględnianych w systemach motywacyjnych i systemach oceny okresowej.

Zakończenie

Kultura organizacyjna „od zawsze” uważana była za znaczący czynnik powodzenia przedsiębiorstw. Jednak wraz z rozwojem cywilizacyjnym jej rola w generowaniu sukcesów przedsiębiorstwa uległa zmianie. Po pierwsze, wraz ze wzrostem roli niematerialnych składników organizacji wzrosło też znaczenie kultury organizacyjnej. Na żadnym etapie rozwoju gospodarczego procesy kreacji wartości nie polegały w tak znacznej części na przetwarzaniu symbolicznej, a więc niematerialnej, reprezentacji świata. Wśród nich znamienitą rolę odgrywają procesy komunikacji, podejmowania decyzji oraz procesy tworzenia i dzielenia się wiedzą. Uczestnictwo kultury w tych procesach jest znacznie istotniejsze niż we wcześniejszych modelach działalności gospodarczej, mocno osadzonych w namacalnej rzeczywistości i skupionych na procesach transformacji rzeczywistości materialnej – wydobywaniu surowców, ich przetwórstwie, produkcji wyrobów materialnych i ich dystrybucji. Po drugie, znacząca, a nawet priorytetowa rola procesów wiedzy w procesach kreacji wartości otwiera nowy, specyficzny obszar wpływu czynników kulturowych na procesy organizacyjne. Kultura jest formą reprezentacji wiedzy, lecz jej „nowa rola” w gospodarce postindustrialnej wynika przede wszystkim z przemożnego wpływu na kształt i dynamikę procesów wiedzy „dziejących się” w przedsiębiorstwie. I w tak dwoisty sposób kształtuje logikę podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji, w tym również decyzji strategicznych.

Zasadniczym celem niniejszej książki jest prezentacja tych dwóch nieco odmiennych sfer oddziaływania uwarunkowań kulturowych na prowadzenie działalności gospodarczej. Obszar tradycyjnego postrzegania roli kultury organizacyjnej został rozbudowany o nową przestrzeń, w której kultura i wiedza stanowią trudną do rozłączenia, ale również trudną do przecenienia mieszankę wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Zreferowane w niniejszej pracy badania odkrywają te obszary oddziaływania kultury organizacyjnej, które wykraczają poza tradycyjny obraz kulturowych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Przedstawione w pracy wyniki badań pozwalają dostrzec bogactwo związków kultury organizacyjnej i procesów organizacyjnego uczenia się oraz procesów cyrkulacji wiedzy organizacyjnej. Potencjał tych procesów można zagospodarować włączając je w zakres oddziaływania systemu zarządzania, wyposażając dzięki temu przedsiębiorstwo w cały wachlarz korzyści omawianych w bogatej literaturze

z zakresu organizacyjnego uczenia się, zarządzania wiedzą, zarządzania kapitałem intelektualnym oraz pokrewnych koncepcji współczesnego zarządzania. Przy wdrażaniu tych rozwiązań warto pamiętać o uwarunkowaniach wynikających z istnienia w przedsiębiorstwie określonej kultury organizacyjnej, która w zdecydowany sposób kształtuje krajobraz wiedzy organizacyjnej, nadając mu charakterystyczną dla tej kultury specyfikę, nieraz bardzo wyrazistą. To wiedza istotna dla menedżerów oraz przedsiębiorców planujących wdrażanie rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami niematerialnymi. Przedstawione w książce wyniki badań empirycznych pozwalają zrozumieć zależności między bogactwem procesów wiedzy a praktykowanym systemem norm i wartości. Ignorowanie oczywistego faktu, jakim są realia kulturowe, może sprawić, iż proces wdrażania nowych rozwiązań zakończy się fiaskiem, jeśli lekceważyć będzie sposoby rozumienia świata podzielane przez pracowników. I tu można pokusić się o zwrócenie uwagi na zagadnienie percepcji roli kultury organizacyjnej w ogóle. Otóż, w trakcie prowadzenia badań w przedsiębiorstwach zauważalnym było, iż problematyka kultury organizacyjnej nie stanowi czynnika poważnie branego przez menedżerów pod uwagę w procesach decyzyjnych. Taka sytuacja może zwiększać poziom konfliktu w procesach angażujących rozmaite kultury współwystępujące w ramach jednej organizacji. Konieczność dokonywania zmian i aplikacji szerokiej gamy nowoczesnych rozwiązań technicznych oraz organizacyjnych jest przez współczesnych menedżerów doskonale rozumiana i przekładana na praktykę działania – przedsiębiorstwa adaptują potrzebną wiedzę i nowe rozwiązania. Większe uznanie dla roli kultury organizacyjnej oraz głębsze zrozumienie jej wszechobecnego oddziaływania z pewnością ułatwi proces adaptacji zmian, czyniąc go szybszym i efektywniejszym.

Bibliografia

1. Argyris C., Schön D., *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley. Massachusetts 1978.
2. Bojar E., *Z praktyki zarządzania*, Współczesne zarządzanie. Kwartalnik środowisk naukowych i liderów biznesu nr 3/2012.
3. Borghini S., *Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate*, „Journal of Knowledge Management” No 4/2005.
4. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnej organizacji*, Wyd. AE w Katowicach Katowice 2002.
5. Brooking A., *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Management*, International Thomson Business Press, London 1999.
6. Brooking A., *Intellectual Capital. Core Assets for The Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London 1996.
7. Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosis and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
8. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
9. Campbell A., Yeung S., *Creating a Sense of Mission*, Long Range Planning 1991 Vol 24, No 4.
10. Czarniawska-Joerges B., *Culture is the Medium of Life* [w:] P.J. Frost i inni (red.), *Reframing Organizational Culture*, CA. Sage Beverly Hills 1991.
11. Davenport T.H., *Information Ecology. Mastering the Information and Knowledge Environment*, Oxford University Press, New York – Oxford 1997.
12. Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts 1998.
13. Davies J., Fensel D., Harmelen van F., *Towards The Semantic Web. Ontology-Driven Knowledge Management*, John Willey & Sons Ltd, Chichester 2003.
14. Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures*, Perseus, New York 2000.
15. Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, Harmondsworth 1982.
16. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

17. Drucker P.F., *Spółczesność pokapitalistyczne*, WN PWN, Warszawa 1999.
18. Edmondson A., Moingeon B., *When to Learn How and When to Learn Why, Appropriate Organizational Learning Process as a Source of Competitive Advantage*, [w:] A. Edmondson i B. Moingeon (red.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage, London 1996.
19. Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital*, Judy Piatkus (Publishers) Limited, London 1997.
20. Haeckel S.H., Nolan R.L., *Managing by Wire*, „Harvard Business Review”, September-October 1993.
21. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
22. Handy Ch., *Understanding Organizations*, Penguin Books, London 1993.
23. Harrison R., *Diagnosing Organizational Culture*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1992.
24. Heskett J., *The Culture Cycle*, FT Press, New Jersey 2012.
25. Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
26. Holt D., Cameron D., *Cultural strategy*, Oxford University Press, Oxford 2010.
27. Jordan J., Jones P., *Assessing your Company's Knowledge Management Style*, Long Range Planning 3(30)/1997.
28. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, WN PWN, Warszawa 2001.
29. Kluckhohn, F.R., Strodtbeck, F.L., *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson & Co, Evanston, Illinois 1961.
30. Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
31. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, DIFIN, Warszawa 2007.
32. Koźmiński A.K., Piotrowski Wł. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999.
33. Liebowitz J., Wilcox L.C. (red.), *Knowledge management and its Integrative Elements*, CRC Press Boca Raton, New York 1997.
34. Liker J.K., Houses M., *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, MTBiznes, Warszawa 2009.
35. MacMillan I.C., *Foreword* [w:] R. D'Aveni, *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York 1994.
36. Maier G.W., Prange Ch., Rosenstiel von L., *Psychological Perspectives of Organizational Learning* [w:] M. Dierkes, A.B. Antal, J. Chid, I. Nonaka, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, Oxford-New York 2001.

37. Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993.
38. Nonaka I., Konno N., *The Concept of „Ba”: Building a Foundation in Knowledge Creation*, „California Management Review”, nr 3/1998.
39. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge – Creating Company*, Oxford University Press, New York-Oxford 1995.
40. Nonaka I., *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review”, November-December 1991.
41. Örtenblad A., *On differences between organizational learning and learning organization*, „The Learning Organisation”, nr 3(8)/2001.
42. Panasiewicz L., *Kontrowersje w sprawie zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 7(654)/2004.
43. Panasiewicz L., *Kulturowe aspekty zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 4(627)/2002.
44. Panasiewicz L., *Kulturowe uwarunkowania realizacji strategii opartej na wiedzy* [w:] I.K. Hejduk, J. Korczak, „Gospodarka oparta na wiedzy”, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2006.
45. Panasiewicz L., *Obraz kultury uczenia się* [w:] Ł. Sułkowski (red.), „Studia z zarządzania międzykulturowego”, Tom XI, Zeszyt 2, Wyd. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2010.
46. Panasiewicz L., *Rola kultury organizacyjnej w procesach organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą* [w:] A. Różański, K.P. Kuchinke, E. Bojar (red.) „Rozwój zasobów ludzkich. Teoria i praktyka”, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008.
47. Panasiewicz L., *Systemy zarządzania wiedzą – przegląd metodologiczny* [w:] M. Miłosz (red.) „Systemy informatyczne zarządzania – od teorii do praktyki”, WN PWN, Warszawa 2006.
48. Panasiewicz L., *Wielowymiarowa analiza środowiska informacyjnego przedsiębiorstw* [w:] M. Trocki, S. Grzegorzczak (red.), „Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty”, Wyd. SGH, Warszawa 2006.
49. Panasiewicz L., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Niepublikowana rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2000.
50. Panasiewicz L., *Źródła wiedzy i innowacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 9(668)/2005.
51. Pedler M., Burgoyne J, Boydell T., *The Learning Company*, McGraw-Hill, Maidenhead 1992.
52. Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence*, HarperCollins Publisher Inc., New York 1982. Wyd. polskie: Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wyd. MEDIUM, Warszawa 2000.
53. Porter M.E., *Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu* [w:] L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.) *Kultura ma znaczenie*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2003.

54. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", May-June 1990.
55. Prusak L. (red.), *Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, Boston-Singapore 1997.
56. Ridderstråle J., Nordström K.A., *Karaoke Capitalism. Zarządzanie dla Ludzkości*, Helion, Gliwice 2006.
57. Roos J., Roos G., Dragonetto C.D., Edvinsson L., *Intellectual Capital*, MacMillan Press, Hampshire 1997.
58. Schein E.H., *Coming to a new awareness of organizational culture*, "Sloan Management Review", nr 2(25)/1984.
59. Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Publishers, Hoboken 1992.
60. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
61. Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
62. Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Dom wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
63. Sikorski Cz. *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
64. Sitko Wł., Mieszajkina E., *Kreowanie zarządzania przedsiębiorczego w organizacjach przemysłu wydobywczego*, „Przegląd górniczy” nr 9/2011.
65. Steinamann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
66. *Strategy Analytics: Samsung pokonał Apple na rynku smartfonów*, www.wirtualnemedial.pl, artykuł sygnowany „km” z 02.11.2011.
67. Sveiby K.E. *The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 1997.
68. Tadeusiewicz R., *W dymie i we mgle..*, <http://www.solidarnosc.org.pl/~ksn/Docs/rystad.pdf>.
69. Tedlow R.S., *Denial*, Penguin Group, New York 2011.
70. Tomaszewski T. (red.) *Psychologia ogólna. Pamięć, uczenie się, język*, WN PWN Warszawa 1992.
71. Trompenaars F., *Kultura innowacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
72. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.
73. Żelazna-Blicharz A., Bojar M., *From social responsibility to sustainable development*, [w:] E. Bojar, "Eco-Management for Sustainable Regional Development", Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, 2011.

Załącznik 1

Wybrane, przykładowe obszary oraz zagadnienia zbadane autorską ankietą badania środowiska informacyjnego w przedsiębiorstwach

Środowisko informacji i wiedzy

1. Struktura środowiska wiedzy – źródła wiedzy i informacji

Skąd czerpiesz informacje potrzebne bądź przydatne w Twojej pracy zawodowej?

- bezpośredniej osobistej współpracy z innymi pracownikami (rozmów i porad),
- bezpośredniej współpracy z innymi pracownikami prowadzonej za pomocą wymiany bieżących notatek, faxów, e-maili i innych dokumentów,
- dokumentów organizacyjnych – norm, procedur, instrukcji wewnętrznych bądź opracowań konsultingowych opracowanych na zamówienie firmy,
- nieformalnych bądź półformalnych kontaktów (rozmowy osobiste i telefoniczne, e-maile) uzyskiwanych od firm współpracujących (dostawców, odbiorców, szkoleniowców, konsultantów, kooperantów itp.),
- od firm współpracujących, w trakcie formalnych kontaktów (negocjacje, rozmowy, dokumenty) związanych z tą współpracą,
- od firm szkoleniowych i konsultingowych w ramach usług zamówionych przez firmę,
- z dokumentów formalnych uzyskiwanych z zewnątrz od firm współpracujących (faktury, zamówienia, zapytania, dokumentacja, oferty itp.),
- książek, czasopism fachowych i innych opracowań zewnętrznych,
- radia, telewizji, publikacji ogólnych,
- ze współpracy z doradcami i ekspertami prowadzonej za pomocą internetu,
- z internetowych publikacji i baz danych,
- z grup dyskusyjnych wewnątrz firmy (korporacji) – intranetowe *chat rooms*,
- internetowych grup dyskusyjnych.

2. Percepcja czasu jako czynnika różnicującego jakość i użyteczność informacji i wiedzy

- W firmie korzystamy z najnowszej dostępnej wiedzy.
- Zapisy procedur, instrukcje działania i inne dokumenty są aktualizowane, gdy tylko pojawia się nowa informacja, uzasadniająca taką zmianę.
- Na bieżąco śledzone są nowości w dziedzinie metod i technologii stosowanych przez firmę.
- Brak jest tendencji do wdrażania w praktyce działania najnowszych dostępnych metod i technik.
- W działaniu bazujemy na dobrze znanych i sprawdzonych procedurach.
- Dużo czasu i wysiłku poświęcamy na dotarcie do najnowszych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, które mogą być wykorzystanie w naszej firmie.

3. Chaos informacyjny

- Mam dość czasu na zapoznanie się z każdą docierającą do mnie informacją.
- Zakres informacji, które wykorzystuję w pracy, jest jasno określony.
- Mam dość czasu na to, by zapoznać się z informacjami, które mogą być ważne dla wykonywanej przeze mnie pracy.
- Praca jest tak zorganizowana, że mam czas dotrzeć do wszystkich potrzebnych informacji.
- W pracy wykorzystuję jasno (jednoznacznie) określone kanały dopływu informacji.

4. Umiejscowienie kontroli – wewnętrzna (własna) – zewnętrzna

- Pracownicy sami decydują o tym, jakie informacje wykorzystują.
- Pracownicy sami określają sposób, w jaki przechowują posiadane informacje.
- Pracownicy sami określają zakres przechowywanych przez siebie informacji.
- Pracownicy sami decydują o strukturze katalogów w swoich PC i o ich wartości.
- Pracownicy mają swobodę w zbieraniu, kserowaniu (skanowaniu) i przechowywaniu dokumentacji na własny użytek.
- Pracownicy mają możliwość zamawiania (bądź rozliczenia zakupu) wydawnictw, które uznają za potrzebne.
- Zakres informacji, które pracownik wykorzystuje w pracy jest z góry ustalony (narzucony).
- Sposób przechowywania informacji związanych z realizowanymi w pracy zadaniami jest z góry ustalony (narzucony).
- Zakres informacji, jaki pozostaje do mojej dyspozycji jest z góry ustalony.
- Struktura zapisów w systemie komputerowym jest z góry ustalona (struktura katalogów, struktura baz danych).

5. Zakres środowiska informacyjnego podlegającego kontroli zewnętrznej

- Zakres informacji, które są dla mnie dostępne w firmie jest ściśle określony regulaminami (procedurami).
- Sposób przekazywania i zakres przekazywanych między pracownikami informacji jest określony regulaminami (procedurami).
- Istnieją nieformalne zwyczaje dotyczące sposobu przekazywania sobie informacji w firmie.
- Realizowany jest postęp w zakresie rozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej i informatycznej w firmie.
- W firmie istnieje i jest realizowana polityka szkoleniowa.
- Brak jest jakichkolwiek uregulowań (formalnych i nieformalnych) regulujących obieg informacji w firmie.

6. Dostępność informacji

- Łatwo można dotrzeć do potrzebnych informacji, jeśli tylko są w firmie (bazy danych, dokumenty, wydawnictwa).
- Łatwo jest uzyskać pomoc (poradę) od osób dysponujących większą wiedzą na dany temat.
- Jeśli tylko ktoś z pracowników prosi o jakieś informacje, zazwyczaj udziela mu się ich.
- Aby uzyskać potrzebne informacje trzeba czasem prosić o zgodę drogą formalną.
- Uzyskanie niektórych potrzebnych informacji wymaga dobrej woli tych, którzy te informacje posiadają.
- Istotna wiedza fachowa traktowana jest jako karta przetargowa w firmie i dlatego pracownicy nie dzielą się nią zbyt chętnie.
- Istnieją grupy (bądź pojedynczy pracownicy) posiadający „monopol” na wiedzę z określonej dziedziny.

7. Wiedza na temat struktury i dostępności wiedzy

- Powszechnie wiadomo gdzie (u kogo) szukać informacji i wiedzy na dany temat.
- Istnieją dokumenty (publikacje w wewnętrznej sieci komp.) z których jasno wynika, od kogo w firmie można uzyskać wiedzę i informację na określony temat.
- Są w firmie osoby, które doskonale wiedzą, „kto co wie i potrafi” i od których te informacje łatwo uzyskać.
- Są problemy ze zorientowaniem się, gdzie szukać wiedzy i informacji na pewne tematy (ważne z punktu widzenia działania firmy).
- Brakuje wskazówek co do tego, gdzie w firmie przechowywana jest wiedza i informacje na określone tematy.

8. Wartości organizacyjne związane z wiedzą

Wartość komunikacji i przekazywania wiedzy

- W firmie wysoko ceniona jest umiejętność współpracy i nastawienie na przekazywanie swojej wiedzy i doświadczenia innym pracownikom.
- W firmie panuje zwyczaj niedzielenia się swoją wiedzą i swoimi doświadczeniami („każdy trzyma to co wie dla siebie”).
- Normą jest zespołowe rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji odbywa się często w zespole współpracowników.
- Przyznanie się, że czegoś się nie wie i prośba o pomoc nie jest grzechem.
- Między pracownikami jest zwyczaj współpracy i wzajemnej pomocy.

Wartość uzyskiwania wiedzy w wewnętrznym procesie społecznym

- Dzięki współpracy (rozmowom) ze współpracownikami uzyskuje się bardzo przydatne i praktyczne informacje.
- Bliska współpraca między współpracownikami jest źródłem wzrostu wiedzy i umiejętności pracowników firmy.

Wartość nowej wiedzy

- Wśród pracowników panuje opinia, iż warto śledzić nowości, warto poznawać nowe metody i techniki realizacji zadań.
- Poszukiwanie i przyswajanie nowej wiedzy jest uznawane przez współpracowników za potrzebne i wartościowe – aktywny rozwój jest normą.

Wartość wiedzy już posiadanej

- Wypracowane przez lata zwyczajowe praktyki działania są bardzo przydatne i wartościowe w realizacji bieżących zadań.
- Nowe rozwiązania techniczne i technologiczne nie oferują istotnego postępu ani rozwoju.
- To co wiemy i umiemy, wystarczy naszej firmie do skutecznego działania teraz i w przyszłości.

Ocena tempa i zakresu zmian wiedzy

- W zakresie działania naszej firmy pojawia się wiele nowych i ważnych informacji.
- W zakresie mojej specjalności zawodowej pojawia się wiele nowych i ważnych informacji.
- Nowe (pojawiające się) informacje są bardzo ważne dla działalności firmy.
- Nowe (pojawiające się) informacje mają wartość marginalną – kluczowe rozwiązania w branży, w jakiej działa nasza firma nie zmieniają się zbyt szybko.

Tożsamość wiedzy

- Wiedza i umiejętności zawodowe to dla mnie przede wszystkim pewność zatrudnienia.
- Wiedza i umiejętności zawodowe to dla mnie przede wszystkim większa władza i znaczenie w firmie.
- Wiedza i umiejętności zawodowe to dla mnie przede wszystkim większe pieniądze.
- Wiedza i umiejętności zawodowe to dla mnie przede wszystkim kapitał do rozpoczęcia czegoś nowego (zmiana firmy).
- Wiedza i umiejętności zawodowe to dla mnie przede wszystkim własna satysfakcja.

