dr Lilla Młodzik

Organizacja ucząca się w wymiarze różnic kulturowych

Wprowadzenie

Z całą pewnością, ani prognozujący pojawienie się „trzeciej fali" Toffler[1], ani twórca „pięciu dyscyplin" Senge[2], ani nawet Drucker[3], głoszący nadejście „nowej ery" nie spodziewali się, jak szybko ich koncepcje przeobrażą się w rzeczywistość. To właśnie XXI wiek stał się nową epoką – porządkiem ekonomicznym i społecznym dla którego wiedza i nierówność społeczna oparta na wiedzy jest głównym wyzwaniem[4].

Podmioty stanowiące o przyszłości nauczania a szerzej - społecznej rzeczywistości, stanęły przed koniecznością poszukiwania niezawodnej recepty na osiąganie sukcesu oraz przewagi. Zaczęto więc poszukiwać teoretycznych oraz praktycznych elementów, holistycznych zasad i szczegółowych wskazówek postępowania, które stałyby się podstawą wykorzystywaną przy podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów, sprawnym działaniu[5]. Niezawodnym lekarstwem okazała się właśnie wiedza. Sprawne jej lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się, rozpowszechnianie, wykorzystywanie i przechowywanie stało się popularnymi wytycznymi sprawnego działania i osiągania przewagi w życiu społecznym i gospodarczym [6].

Spór co do traktowania wspomnianej koncepcji li tylko jako przejściową modę lub proces, który od zawsze istniał w życiu organizacyjnym, lub jako ideę użyteczną, redefiniującą istotę organizacji (szczególnie interkulturowej) w kontekście jej działania w społeczeństwie globalno-informacyjnym, trwa do dziś dzień[7]. Przyjrzymy się bliżej temu zagadnieniu.

Organizacja ucząca się – zarządzająca wiedzą

Dziś, gdy najlepsze technologie stają się w ciągu kilku miesięcy przestarzałe, a najskuteczniejsze systemy pracy mogą być wykorzystywane przez konkurencję, organizacja może poszukiwać przewagi tylko w ludziach jako nośniku kapitału intelektualnego. Ludzie mają naturalną potrzebę i zdolność ucznia się i dzięki temu możliwe jest tworzenie

---

1 A. Toffler, Trzecia fala, Warszawa 1995.

2 P. M. Senge, Piąta dyscyplina: Teoria i praktyka organizacji uczących się, Warszawa 2000.

3 P. F. Drucker, Społeczeństwo pokapitalistyczne, Warszawa 1999.

4 Przyszłość pracy w XXI wieku, pod red. S. Borkowskiej, Warszawa, 2016.

5 M. Kowalkiewicz, Zarządzanie wiedzą krok po kroku: Czy jest wiedza?, http://centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=5,02.02.2020.

6 G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Kraków 2017.

7 Ch. Evans, Zarządzanie wiedzą, Warszawa, 2019.

organizacji uczącej się. Organizacja taka docenia osobowość swoich członków, wspiera ich wszechstronny rozwój i tworzy środowisko, w którym mogą nabywać wiedzę, uczyć się.

Wiedzę w organizacji zaczęto wykorzystywać w połowie lat 80-tych XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Pierwsza konferencja poświęcona wspomnianej koncepcji, owocowała powołaniem tzw. Grupy Conrada, która rozpoczęła badana nad kapitałem intelektualnym. Szybki rozwój koncepcji zarządzania wiedzą przypisuje się firmom konsultingowym. Szczególnie sprzyjające dla jej ich rozwoju okazały się lata 90-te XX wieku. Globalizacja rynku, silna konkurencja technologiczna, konieczność szybkiego reagowania na zmiany, skracanie cyklu życia produktów, zmiana podejścia do beneficjenta, rozwój technik telekomunikacyjnych i informatycznych oraz liczne fuzje i przejęcia spowodowały, że wiedza urosła do rangi bardzo znaczącego zasobu[8].

Od tego czasu koncepcja zarządzania wiedzą zyskuje na popularności. Coraz więcej organizacji przystępuje do jej wdrożenia. Wyniki badań pokazują, że kapitał intelektualny może kilkakrotnie przewyższać wartość jej aktywów materialnych[9].

W przypadku zarządzania wielokulturowego, w tym również kształcenia, istnieje jeszcze większa konieczność uczenia się[10]. Fiasko systemów zarządzania wiedzą często wynika z czynników kulturowych, a nie z niedostatków technologii[11]. Precyzując proces tworzenia wiedzy organizacji, nazywany organizacyjnym procesem uczenia się, warto wskazać na różnicę między wiedzą a informacją. Informacja służy wywoływaniu pożądanych przemian postaw i zachowań społecznych i umożliwia sprawniejsze działanie. Wiedza jest pojęciem szerszym o aspekt behawioralny - ponowne zaprogramowanie oraz zmiany, jakie muszą zajść w myśleniu przywódców i członków grupy[12].

Ponadto niezwykle istotne w procesie uczenia się są dwie płaszczyzny wiedzy: epistemologiczna i ontologiczna. Według Polanyiego wiedzę ukrytą, indywidualną (w wymiarze epistemologicznym) trudno sformalizować, bo jej charakter wynika z doświadczeń jednostki, nabytych w wyniku tworzenia i działania (o charakterze subiektywnym wraz z odbiciem systemu indywidualnie uznawanych wartości). Artefakty wspomnianych doświadczeń są urzeczywistniane w różnych formach, trudno jest jednak wyodrębnić poszczególne cechy tych doświadczeń. W ten sposób do wiedzy ukrytej wprowadza się

---

8 J. Kisielnicki, Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, Warszawa, 2003, s.43.

9 M. Strojny, A. Sobczak, Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych, http://egov.pl, 01. 01.2020.

10 A. K. Koźmiński, Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej, Warszawa 2017.

11 A. Jashapara, Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście, Warszawa 2015.

12 W. Grudzewski W., I. Hejduk, Zarządzanie wiedzą wyzwaniem przyszłości polskich przedsiębiorstw, Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne, zeszyt 4, Kraków, 2018.

element techniczny - znajomość rzeczy, umiejętności i kwalifikacje, które mogą stanowić podstawę tworzenia określonych reguł postępowania. W ten sposób wiedza ukryta staje się dostępną (jawną). Nowo tworzona wiedza ma tym samym wymiar ontologiczny.

Tworzenie wiedzy organizacyjnej, będące domeną jednostek, jest procesem wzmacniania i włączania wiedzy jednostkowej do systemu wiedzy organizacji. W przypadku różnic kulturowych, należy wziąć pod uwagę bardziej złożoną i szerszą wiedzę zarówno w wymiarze ilościowym jak i jakościowym.

Rozwój wspomnianej koncepcji wskazuje, iż wiedza „płynąca" z różnych kultur ma charakter dynamiczny i dotyczy następujących mechanizmów: socjalizacji, artykulacji (wyjaśniania), asocjacji (łączenia) oraz internalizacji jej rodzajów[13].

Socjalizacja jest procesem, w którym poprzez interakcje społeczne wiedza ukryta jednej osoby lub kilku osób może stać się wiedzą ukrytą innych osób. Obejmuje dzielenie się doświadczeniami oraz obserwację i naśladowanie współpracowników i zwierzchników. Dużą rolę odgrywają w socjalizacji emocje, nastawienie oraz kontekst sytuacyjny zdobywania doświadczenia.

Artykulacja polega na sformalizowaniu wiedzy ukrytej poprzez jej prezentację za pomocą analogii, metafor, rysunków i obrazów. Formalizacja wiedzy jest podstawą jej zapamiętywania i przekazywania. W efekcie wiedza ukryta staje się jawną.

Asocjacja to proces zbierania i kompletownia składników wiedzy jawnej oraz jej włączania do systemu wiedzy, dzięki czemu wiedza jawna zostaje usystematyzowana. Przywódcy odgrywają tu zasadniczą role, tworząc nowe kombinacje i zasoby wiedzy.

Powtarzanie działań prowadzi do zakorzenienia się czyli internalizacji określonych zachowań w pamięci pracowników, co w konsekwencji prowadzi do przekształcenia wiedzy jawnej w ukrytą. Proces uczenia odbywa się poprzez działanie. Powstają nowe podstawowe założenia kultury organizacyjnej. W wymiarze różnic kulturowych jest to proces o wiele trudniejszy i bardziej skomplikowany, niż w organizacjach homogenicznych kulturowo[14]. Może nigdy nie dojść do internalizacji nowych wartości i norm, poprzez np. silny opór lub tzw. szok kulturowy, o którym będzie mowa w dalszej części. Ponadto, zapewne trudność przyniesie modyfikowanie tzw. podstawowych założeń kultury, znajdujących się na samym spodzie piramidy kulturowej Scheina[15]. Dotyczą one:

---

13 L. Młodzik, Zachowania stereotypowe i ich następstwa w procesie uczenia się, „Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie", nr 1(6)2008, s.137-138.

14 F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, Kraków 2005.

15 E. Schein, Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco, 1985.

1. Otoczenia organizacji – czy jest ono traktowane jako zagrożenie, czy też źródło wyzwań i szans, jako zewnętrzne warunki, do których trzeba się dostosować, czy też warunki, które trzeba przekształcać itd.,
2. Pojmowania prawdy – co przede wszystkim jest podstawą akceptacji poglądów jako prawdziwych: autorytety, technokratyczne ekspertyzy, norma kompromisu itp.,
3. Założeń odnoszących się do natury człowieka – czy ludzie są postrzegani jako leniwi, nieodpowiedzialni, konserwatywni, czy też jako pracowici, odpowiedzialni, kreatywni itd.,
4. Założeń odnoszących się do charakteru działań ludzkich – jaki typ motywacji jest najskuteczniejszy, co ludzie pragną osiągnąć w sferze zawodowej, jakie najchętniej stosują sposoby osiągania swoich celów itp.,
5. Założeń odnoszących się do stosunków międzyludzkich – co przede wszystkim wyznacza stosunki w grupie: współpraca czy konkurencja, jakie cechy określają różnice statusu, jak definiowana jest sfera prywatności w grupie itp.

Przeprowadzanie zmian w procesie uczenia się w wymiarze różnic kulturowych, wymaga przełamywania wielu barier: psychologicznych, otwartości i gotowości do porzucenia dotychczasowych przyzwyczajeń. Przykładowe bariery w tym obszarze przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Bariery w zarządzaniu wiedzą – przykłady

Rodzaj barier	Wybrane bariery
Psychologiczne	- naturalna obawa przed zmianą, -ochrona własnego interesu i pozycji, obawa przed jednostronnym przekazywaniem wartościowych doświadczeń, - ograniczone potrzeby rozwoju zawodowego i samodoskonalenia, - nieumiejętność samodzielnego pozyskiwania wiedzy i jej oceny, - obawa przed popełnieniem błędu i jego konsekwencjami, - trudności językowe, - nieumiejętność przyjmowania krytyki, - różne podstawowe założenia kulturowe.
Techniczne	-nieumiejętność korzystania z nowych technologii, - niezrozumiała kodyfikacja wiedzy i dowolność interpretacji, - przeciążenie, - nieintegrowana infrastruktura techniczna lub jej brak, - brak systemu archiwizacji informacji, - utrudniony dostęp do nowych osiągnięć badawczych, - różnorodność techniki.
Finansowe	- brak możliwości poniesienia kosztów usług związanych z dostępem i nabyciem nowych umiejętności, - ograniczenie możliwości ponoszenia nakładów na wdrażanie i realizację koncepcji zarządzania wiedzą, - niewłaściwe priorytety prowadzące do szukania oszczędności w obszarze wydatków na podnoszenie kwalifikacji pracowników.
Społeczne	- nieumiejętność współpracy w grupie, -niskie zaangażowanie kierownictwa we wdrażanie i monitorowanie zarządzania wiedzą, - obawa przed inwestowaniem w pracownika, - niechęć dzielenia się osiągnięciami i doświadczeniami,

	- intensywność i typ różnic kulturowych.
Organizacyjne	- brak jasno określonej strategii, - brak sprzężenia z obszarem ZZL, - rozbudowana struktura hierarchiczna, - brak dopływu do organizacji osób z nową wiedzą, - obawa przed „wyciekiem" informacji z firmy.
Systemowe	- deficyt specjalistów do spraw zarządzania wiedzą, - brak wysokospecjalistycznych i elastycznych szkoleń, - brak kontaktu ze sferą nauki i badań.
Prawne	- zła prawna ochrona dóbr intelektualnych, - niestabilność i różnorodność prawa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Perechuda 2015, Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, W-wa.

W tabeli podano przykłady barier ujęciu syntetycznym na poziomie pracownika, przedsiębiorstwa, jak i nazwanej przez Hofstede, tzw. kultury narodowej. Wszystkie te poziomy są od siebie zależne i zazębiają się.

Do technik osłabiających opór jednostek w procesie uczenia się należą:

- dokształcanie i komunikowanie się – bardzo często przyczyną oporu jest brak odpowiednich informacji, dlatego też właściwa komunikacja i informowanie mogą znacznie wpłynąć na powodzenie realizacji procesu uczenia się; aby to osiągnąć, organizuje się cykle spotkań informacyjnych, przeprowadza prezentacje itp.,
- uczestnictwo (partycypacja) – jeśli członkowie grupy zostaną włączeni w proces decyzyjny dotyczący istotnych zmian, czują się odpowiedzialni za powzięte także przez siebie decyzje i mocno angażują się w ich wprowadzanie w życie;
- pomoc i wsparcie – zapewnienie członkom grupy różnorodnych konsultacji[16].

Ogólnie, w literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa podstawowe sposoby uczenia się organizacji: uczenie się na własnym oraz na przykładzie innych[17]. W praktyce zarządzania interkulturowego, oba te sposoby dopełniają się i obejmują:

- uczenie się poprzez własne doświadczenia,
- uczenie się poprzez cudze doświadczenia,
- uczenie się przez włączenie nowej wiedzy,
- generowanie nowej wiedzy.

Organizacja ucząca się to taka, która osiąga poziom nazywany przez Senge'a[18] poziomem „pięciu dyscyplin" Należą do nich kolejno:

a) myślenie systemowe - myślenie kategoriami wzajemnych długookresowych powiązań, a nie kategoriami krótkookresowego myślenia przyczynowo-skutkowego,

16E. Beck., Wiedza i jej pozycja w organizacji [w:] Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2006, s.19.

17A. Szałkowska, Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji, Kraków, 2019.

18 P.M. Senge, op.cit.,s.62-63.

b) tworzenie wspólnej wizji – tworzenie celu organizacyjnego i tożsamości organizacyjnej,
c) zespołowe uczenie się – myślenie kategoriami wspólnego dobra,
d) modele umysłowe – określenie nieuświadomionych przekonań jednostek i grup, kształtujących ich zachowania i decyzje,
e) mistrzostwo indywidualne – zobowiązanie do ciągłego doskonalenia umiejętności .

Kultury organizacji interkulturowych są jak żywe, ponadludzkie organizmy: mają własną energię, cel, kierunek, wartości i sposoby przetwarzania informacji. Nie dadzą się kształtować jak gliniane naczynia. Jej kształtowanie polega raczej na dostrzeżeniu istniejących, pozbawionych barier, różnic i ich łączeniu w wypracowany schemat postępowania, odkryty i rozwinięty przez grupę uczącą się. Schemat, który sprawdził się wystarczająco dobrze, aby uznać go za właściwy. Członkowie grupy zróżnicowanej kulturowo są uczeni, że jest to odpowiedni sposób postrzegania, myślenia i odczuwania, gdy występują problemy zewnętrznej adaptacji oraz/czy wewnętrznej integracji.

Wszystkie wymienione działania związane z implementacją wiedzy i ciągłym uczeniem się, wymagają długiej perspektywy czasowej i konsekwencji (zarówno ze strony przedstawicieli danej, jak i innych kultur), a nie reaktywnej strategii przetrwania. Zgodnie ze zmianą typu O[19], na wymierne efekty działania trzeba czekać nawet kilka lat. W przypadku organizacji interkulturowych okres ten może się znacznie wydłużyć.

Najważniejszym wyróżnikiem organizacji uczącej się, jak zaznaczono, są zachodzące w niej procesy uczenia się. We wspomnianych organizacjach, ze względu na ich specyfikę, uczenie powinno odbywać się na zasadzie niwelującej bariery, tak zwanej pętli podwójnej. Oznacza to, że zmodyfikowanie dotychczasowych rozwiązań czy procedur (naprawa błędu) obejmuje zarówno działania naprawcze, jak i modyfikację dotychczasowych celów i założeń organizacji. Omówmy bliżej to zagadnienie.

Przełamywanie barier poprzez uczenie się na zasadzie pętli podwójnej

Systemy organizacyjne, by mogła komunikować się na zasadzie pętli podwójnej (rysunek 1), musi spełniać cztery podstawowe warunki:

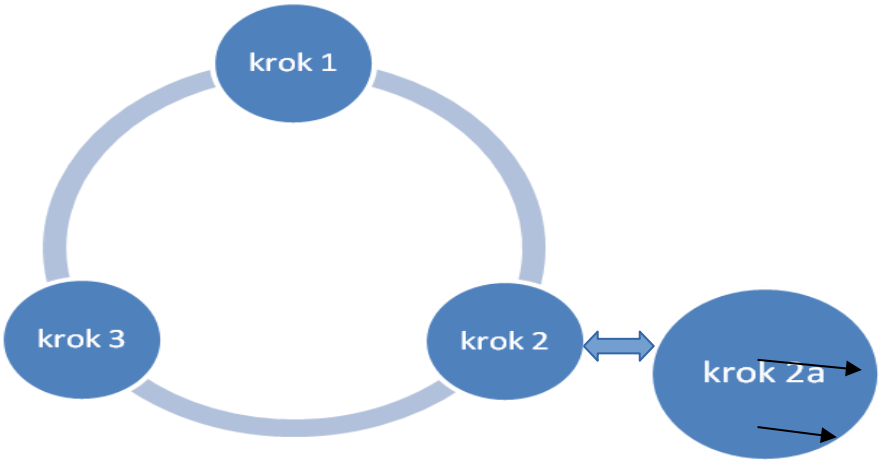
1. Muszą mieć zdolność odczuwania, dokładnego bieżącego śledzenia i badania istotnych aspektów swojego otoczenia.
2. Muszą być zdolne do powiązania wspominanych informacji z normami operacyjnymi, które kierują zachowaniem systemu.

---

19 dotyczy konieczności poprawy ogólnej efektywności organizacji, termin ten zaproponowali profesorowie Harvard Business School – Michael Beer i Nitin Noria.

3. Muszą mieć zdolność wykrywania istotnych odchyleń od tych norm.
4. Muszą potrafić zainicjować działanie korygujące, kiedy zostaną odkryte sprzeczności.

Rysunek 1. Uczenie się na zasadzie pętli podwójnej



Krok 1 – proces odczuwania, badania i bieżącego śledzenia otoczenia.
Krok 2 – porównanie zdobytych w kroku 1 informacji z normami operacyjnymi.
Krok 2a – proces kwestionowania tego, czy normy operacyjne są odpowiednie.
Krok 3 – proces inicjowania odpowiedniego działania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Morgan 2017, Obrazy organizacji, Warszawa.

Osiągnięcie biegłości w uczeniu się „interkulturowym" na wspomnianej zasadzie, może być zawodna w przypadku wystąpienia trzech podstawowych utrudnień.

Po pierwsze, organizacje często narzucają swoim członkom fragmentaryczną strukturę myślenia, co prowadzi do braku samodzielnego analizowania i tak rzadko odbywającego się swobodnego przepływu informacji i wiedzy. W konsekwencji obszary funkcjonalne działają na podstawie odmiennych wyobrażeń o ogólnej sytuacji grupy, organizacji i mogą dążyć do osiągania własnych, jedynie cząstkowych celów. Co więcej, zachęca się członków do zajmowania i utrzymywania z góry określonego miejsca w obrębie całości i właśnie za to się ich nagradza. Prowadzi to do braku kompetencji osób, których nieprzygotowanie i brak zdolności nie dopuszcza do wprowadzania uczenia się na zasadzie pętli podwójnej.

Po drugie, przeszkoda może tkwić w stopniu odpowiedzialności jednostek za zadania. Konsekwencje z niej wynikające powodują, że członkowie grupy nie chcą by widzieć ich w złym świetle. Znajdują sposoby odwracania uwagi oraz tuszowania różnych spraw, tak by przedstawić sytuacje lepiej niż są nimi w rzeczywistości. Takie postawy obronne przy wysokim stopniu niepewności powodują dalsze uproszczenia oraz kunktowanie w nadziei, że

trudności same znikną i interesowanie się tylko tymi problemami, na które rozwiązania ma się „pod ręką".

Po trzecie, dysonans między tym co przywódcy mówią, a tym co robią ma na celu wywarcie wrażenia na innych, ale także przekonanie samych siebie, że wszystko przebiega właściwie i wszystkiemu można sprostać. Tego typu świadome bądź nieświadome zachowanie ma na celu odwrócenie uwagi od trudnych problemów. Powstaje przepaść między tym co mówione, a rzeczywistością co uniemożliwia uczenie się na zasadzie pętli podwójnej.

Pokonywanie wymienionych barier wymaga stosowania następujących zaleceń:

1. Popieranie i cenienie otwartości oraz refleksyjności, co pozwala jednostkom radzić sobie z niepewnością w sposób konstruktywny. Uzasadniony błąd to potencjalna nauczka, a nie okazja do obciążania winą.
2. Akceptowanie różnych punktów widzenia oraz dopuszczanie do dyskusji między zwolennikami konkurencyjnych poglądów.
3. Unikanie „naginania" struktur działania do istniejących układów organizacyjnych. Może to doprowadzić do trudności w adaptacji do zmieniającego się otoczenia.
4. Planowanie również tego, czego chce się uniknąć by zwiększyć przestrzeń możliwych do podjęcia działań, które mieszczą się w krytycznych granicach.

Liczne badania firm międzynarodowych wskazują, iż wielokulturowość bezpośrednio i silnie oddziałują na wiele aspektów ich funkcjonowania[20]. Dotyczy to zwłaszcza:

- transferu technologii i metod zarządzania,
- rozpowszechniania się innowacji organizacyjnych,
- poziomej integracji procesów wytwarzania,
- relacji między główną siedzibą a filiami,
- stosunków międzyludzkich i zarządzania zasobami ludzkimi,
- sposobu prowadzenia negocjacji.

Transfer technologii i metod zarządzania, rozpowszechnianie innowacji organizacyjnych są tym łatwiejsze, im bliższe kulturowo są firmy (kraje) współpracujące. Zdecentralizowane płaskie struktury i demokratyczne stosunki pracy źle przyjmują się w silnie „kastowych" społeczeństwach europejskich, takich jak np. angielskie, francuskie czy hiszpańskie. Amerykańscy indywidualiści mają kłopoty z pracą w zespołach i podejmowanie decyzji w kategoriach współpracy czy kompromisu. W Polsce wciąż trudno jest wdrożyć systemy ocen podwładnych przez zwierzchników zakładające zróżnicowanie ocen. Pozostaje to wciąż w

20 L.R. Gomez-Meija, L.E. Palich, Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms, „Journal of International Business Studies", vo. 28, No 2., 1997.

sprzeczności z zasadą solidarności i „kryciem" podwładnych przez bezpośrednich zwierzchników[21].

Przykłady norm sprzyjających innowacjom w organizacjach wielokulturowych przedstawiono w tabeli 2. Opracowano ją na podstawie badania przeprowadzonego w grupie ponad pięciuset menedżerów z różnych branż organizacji wielokulturowych, w tym również z obszaru systemu kształcenia, którzy wyrazili bardzo podobne opinie na temat warunków koniecznych dla wprowadzenia innowacji w badanych organizacjach.

Tabela 2. Przykłady norm sprzyjających kreatywności i innowacyjności

Normy sprzyjające kreatywności	Normy sprzyjające innowacyjności
Podejmowanie ryzyka – akceptacja błędów, niekaranie za porażki.	*Wspólne cele* – niwelowanie sprzeczności w przekazywanych informacjach, budowanie porozumienia poprzez np. sprzężenie zwrotne.
Wynagradzanie za zmiany – docenianie pomysłów, wsparcie i zainteresowanie ze strony naczelnego kierownictwa	*Autonomia* – swoboda działania, ograniczenie przeformalizowania.
Otwartość – umiejętność słuchania, zachęcanie do niestereotypowego myślenia.	*Wiara w działanie* – przestrzeganie terminowości, rozpoczynanie działania z wizją końca.

Źródło: opracowanie własne na podstawie O'Reilly 2017, Corporations, Culture and Commitment:Motivation and Social Control in Organizations, „California Management Review".

Typologia czterech kultur

Każda kultura, jeśli ma się utrzymać potrzebuje pozostałych. Powstały konglomerat różnic doprowadził Trompenaarsa i Hampden-Turnera do wyodrębnienia typologii czterech kultur: inkubatora, pocisku sterowanego, rodziny oraz wieży Eiffla[22] (rysunek 2). Wspomniani autorzy twierdzą, iż „kultura jest to schemat, za pomocą którego grupa nawykowo dokonuje mediacji w wypadku różnic między wartościami – na przykład między regułami a wyjątkami, technologią a ludźmi, konfliktem a konsensusem. Kultury mogą uczyć się uzgadniania takich wartości na coraz wyższych poziomach, toteż poznanie licznych wyjątków prowadzi do formułowania lepszych reguł. Uzgadnianie takie przynosi zdrowie, bogactwo i mądrość. Natomiast kultury, w których jeden biegun wartości dominuje nad drugim i go zwalcza, są źródłem stresu, i pogrążają się w stagnacji"[23].

Rysunek 2. Cztery kultury organizacji

21 A. K. Koźmiński, Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej, Warszawa 2001.

22 F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, Kraków 2005, s.39.

23 F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, op. cit., s. 24.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, Kraków 2005.

Wyodrębnione kultury przedstawione na rysunku różnią się w dwóch wymiarach - są bardziej lub mniej egalitarne albo hierarchiczne oraz bardziej lub mniej ukierunkowane na osobę albo zadanie. Nie oznacza to, że kultury silnie zhierarchizowane nie pozostawiają żadnego miejsca dla równości. Nie jest też tak, że kultury ukierunkowane na zadanie całkowicie lekceważą ludzi wykonujących zdania. Są to raczej archetypy, czy też w istotnym sensie stereotypy, których nie należy unikać, gdyż są wszędzie. Chodzi o to, by je „przekraczać" i widzieć to co znajduje się głębiej.

Dlatego generalizując, inkubator to kultura egalitarna i ukierunkowana na osobę, kreatywna;

Pocisk sterowany – egalitarna i jednocześnie ukierunkowana na zadania, w której grupy projektowe zmierzają do osiągnięcia celów zespołowych; kultura wieży Eiffla – bezpieczna, rutynowa i niezawodna; kultura rodziny – hierarchiczna i jednocześnie hołdująca idei mentoringu i coachingu.

Pod tą zewnętrzną powłoką artefaktów kryje się takie rozumienie kultury, polegające na przetwarzaniu informacji spolaryzowanych stanowisk i w rezultacie łączenie przeciwieństw. W konsekwencji, gdybyśmy kładli nacisk na jeden typ, unikając pozostałych, grozi nam fiasko. Sztuka tworzenia żywej kultury polega na godzeniu kontrastów i rozwiązywaniu dylematów, formalizowaniu tych nieformalnych wydarzeń, które przynoszą korzyści, realizowaniu ideałów, działaniu rozbieżnym w poszukiwaniu nowych informacji, a następnie

zbieżnym w pracy nad nowym rozwiązaniem, stałym przechodzeniu do sztywności i z powrotem.

Typologie związane z czterema kulturami pod kątem: stylu zarządzania, kierunku władzy, źródła spoistości, zasad kontroli, definiowania doskonałości oraz głoszenia motta zawarto w tabeli 3.

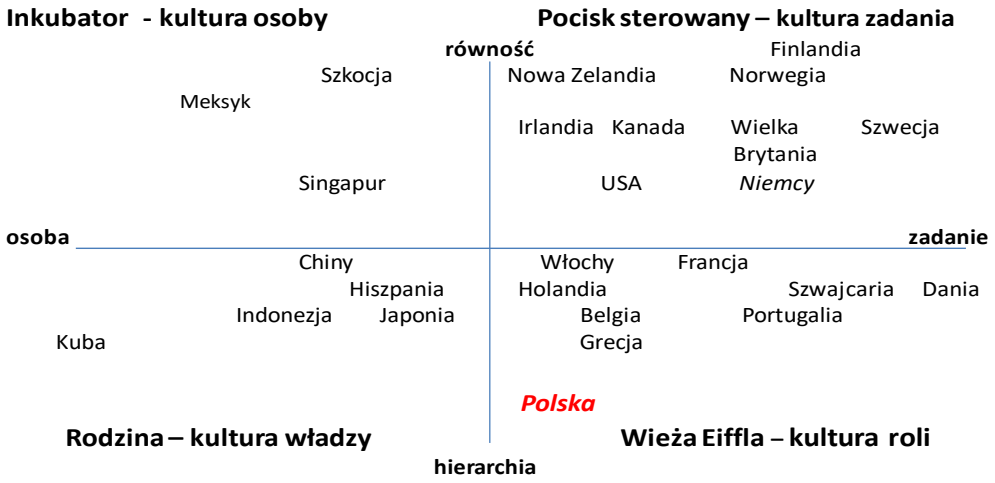
Tabela 3. Typologie związane z czterema kulturami

Kryterium	Inkubator	Pocisk sterowany	Rodzina	Wieża Eiffla
styl zarządzania	zarządzanie przez wspólną fascynację	zarządzanie przez cele grupy	zarządzanie przez wzajemność	zarządzanie przez opis stanowisk
ukierunkowanie władzy	władza dzięki idei	władza dzięki wiedzy	władza dzięki osobowości	władza dzięki pozycji
źródło spoistości	wizja przełomu	wspólna misja	powinowactwo i zaufanie	subordynacja
zasada kontroli	autorytet nauki	autorytet rozwiązania	presja społeczna	ścisłe reguły, procedura
motto lub hasło	innowacja	skuteczność	harmonia	wydajność
definicja doskonałości	twórczy geniusz	profesjonalizm/ pragmatyczne wyniki	oddziaływanie społeczne	nowy system ładu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, Kraków 2005.

Różnice kulturowe w przedsiębiorstwie międzynarodowym zawsze istniały, istnieją i będą istnieć. Dlatego stosowanie tych samych metod i narzędzi w różnych miejscach na świecie jest co najmniej nieporozumieniem. Każdy z wymienionych typów kultury potrzebuje pozostałych. Inkubator, pocisk sterowany, rodzina i wieża Eiffla są w tej samej chwili zarówno przeciwieństwami, jak i wzajemnie powiązanymi schematami. Ich zróżnicowanie na świecie zaprezentowano na rysunku 3.

Rysunek 3. Zróżnicowanie kultur organizacji na świecie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, Kraków 2005, s.39.

Znajomość zróżnicowania kultur na świecie pozwala na zrozumienie występujących między nimi zależności, różnic i podobieństw. To bardzo cenne źródło informacji, posiadające kolejne źródełka, pozwalające na wykorzystanie właściwych narzędzi zarządzania.

Podsumowanie

Koncepcja zarządzania wiedzą permanentnie zyskuje na popularności. Amerykańscy ekonomiści szacują, że organizacje uczące się trzy czwarte wartości dodanej zawdzięczają wykorzystaniu zasobów wiedzy. Można stwierdzić, iż procesy wiedzy w organizacji do złudzenia przypominają te, zachodzące w organizmach żywych. Sztuka nie tylko przetrwania, ale również efektywnego rozwoju polega na tym aby utrzymać „żywy organizm wiedzy" przy życiu. Z działaniem tym nieodzownie łączy się usuwanie powstających barier zarówno na zewnątrz jak i w środku organizacji wielokulturowej. Wymienione kategorie są szczególnie istotne w sferze systemów kształcenia, rzeczywistości związanej z edukacją. W rzeczywistości zarządzanie wiedzą, jest skomplikowane. Kultury są żywymi systemami, które opierają się na zmianie. Każda zmiana wymusza konieczność uczenia się na nowo. Zastosowanie podwójnej pętli zdecydowanie ułatwia to zadanie. Potrzebne jest również rozumienie współistnienia różnych typów kulturowych, które „potrzebują się" nawzajem i każda ma jakieś cechy pozostałych typów. Skuteczność czy też nieskuteczność stosowanych narzędzi w zarządzaniu międzykulturowym zależy od wielu czynników: kultury preferowanej

w danym kraju, środowisku lokalnym, a ta może być różna nawet w obrębie tej samej wielonarodowej firmy.

W rezultacie możliwe jest osiągnięcie poziomu organizacyjnego samodoskonalenia (piątej dyscypliny), czyli znalezienia odpowiedzi na pytanie: jak się uczyć uczenia? Zbiorowa mądrość złożona z indywidualnej wiedzy jednostek i ich doświadczeń (a nie prostej jej sumy) staje się zasobem organizacji, który umiejętnie tworzony przez wszystkich aktorów i profesjonalnie wykorzystany przez naczelne przywództwo prowadzi do jej rozwoju i osiągnięcia sukcesu.

Literatura:

1. Beck E., Wiedza i jej pozycja w organizacji [w:] Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2006.
2. Drucker P. F., Społeczeństwo pokapitalistyczne, Warszawa 1999.
3. Evans Ch., Zarządzanie wiedzą, Warszawa, 2019.
4. F. Trompenaars F. , Hampden-Turner Ch., Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, Kraków 2005.
5. Gomez-Meija L. R., Palich L. E., Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms, „Journal of International Business Studies", vo. 28, No 2., 1997.
6. Grudzewski W., Hejduk I., Zarządzanie wiedzą wyzwaniem przyszłości polskich przedsiębiorstw, Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne, zeszyt 4, Kraków, 2019.
7. Jashapara A., Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście, Warszawa 2015.
8. Kisielnicki J., Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, Warszawa, 2003.
9. Kowalkiewicz M., Zarządzanie wiedzą krok po kroku: Czy jest wiedza?, http://centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=5,02.02. 2019.
10. Koźmiński A. K., Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej, Warszawa 2017.
11. Młodzik L., Zachowania stereotypowe i ich następstwa w procesie uczenia się, „Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie", nr 1(6), Łódź 2008.
12. Morgan G., Obrazy organizacji, Warszawa 2017.
13. Perechuda K., Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Warszawa 2015.
14. Probst G, Raub S, Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Kraków 2017.
15. Przyszłość pracy w XXI wieku, S. Borkowska (red.), Warszawa, 2016.
16. Schein E., Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco, 1985.

17. Senge P. M., Piąta dyscyplina: Teoria i praktyka organizacji uczących się, Warszawa 2000.
18. Strojny M., Sobczak A., Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych, http://egov.pl, 05.01.2020.
19. Szałkowska A. , Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji, Kraków, 2019.
20. Toffler A. , Trzecia fala, Warszawa 1995.