PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XI, ZESZYT 2

Studia z zarządzania międzykulturowego

Redakcja naukowa:

Łukasz Sułkowski

Łódź 2010

Redakcja naukowa: **Łukasz Sułkowski**

Skład i łamanie tekstu: **Ilona Marczak**

Projekt okładki: **Marcin Szadkowski**

© Copyright:
Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

ISSN 1733-2486

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

Druk i oprawa: Drukarnia „Green", Plac Komuny Paryskiej 4
90-007 Łódź, tel./fax 042 632 27 13, 0 604 507 082
e-mail: wydawnictwo@post.pl

Spis treści

Część I
UJĘCIA KULTURY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Dariusz Stankiewicz
Rola typologii zewnętrznych w kształtowaniu trzeciej kultury **Role of external typologies in the development of the third culture** ……7

Łukasz Sułkowski
Uniwersalne źródła hierarchii i władzy z perspektywy neo-ewolucjonizmu **Universal sources of hierarchy and power from the neo-evolutionary perspective** ……17

Michał Turniak
Proces ekspresji informacji kulturowych **Process of expression of cultural information** ……30

Franciszek Danielewski, Patrycjusz Gronczewski
Adekwatność teorii działania komunikacyjnego Jürgena Habermasa w odniesieniu do spotkania interkulturowego **Adequacy of the Jürgen Habermass' theory of communicative action in relation to cross-cultural meeting** ……43

Część II
WSPÓŁCZESNE WYZWANIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Barbara Mazur
Różnorodność a kreatywność grup w organizacji **Diversity and creativity of groups in organization** ……61

Tomasz Hoffmann, Michał Śnierzyński
Kulturowe ujęcie organizacji **Cultural view of organizations** ……74

Anna Rogozińska-Pawełczyk
Znaczenie odporności psychicznej w kulturze organizacyjnej **Significance of psychological resistance in corporate culture** ……89

Agnieszka Ptaszek
Wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników do zarządzania kulturą organizacyjną **Application of Balanced Scorecard do managing corporate culture** ……..104

Leszek Panasiewicz Obraz kultury uczenia się **View of learning culture** ……121

część I

UJĘCIA KULTURY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XI, ZESZYT 2, SS. 7–16

Dariusz Stankiewicz
Uniwersytet Zielonogórski

Rola typologii zewnętrznych w kształtowaniu trzeciej kultury

Nie ma kultur lepszych lub gorszych lub niższych i wyższych, lecz są kultury równe i równorzędne. Każda bowiem umożliwia zaspokojenie ważnych potrzeb duchowych i pozwala osiągnąć szczęście
Bronisław Malinowski

1. Wprowadzenie

Istotnym wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest racjonalne kształtowanie kultury organizacyjnej dostosowanej do wielokulturowości. Działanie w tym obszarze wymaga umiejętności zdiagnozowania dotychczasowej kultury oraz skonstruowania wizji kultury pożądanej.

Kultura po zmianie powinna być z jednej strony ustawicznie otwarta na wartości wnoszone przez zróżnicowane kulturowo podmioty organizacji, z drugie zamknięta, w rozumieniu poszukiwania niezbędnej jedności w różnorodności. Można określić ją mianem kultury wysokiej tolerancji niepewności, kultury współpracy, współdziałania czy trzeciej kultury.

Ukształtowanie trzeciej kultury ułatwia znajomość zewnętrznych typologii. Pozwalają one na:

– uporządkowanie wielości istniejących w organizacji wzorów i wartości kulturowych,

– uchwycenie i zrozumienie różnic kulturowych,
– kształtowanie kultury czerpiącej z różnorodności.

2. Kultura a kultura organizacyjna

Istnieje wiele propozycji definiowania kultury. Jedną z częściej cytowanych jest definicja E. Taylora: „kultura czyli cywilizacja to złożona całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje i inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa" [za: Winch, Winch 2005, s. 161].

Definicja ma charakter opisowo-wyliczający. Autor używa zamiennie pojęć kultura i cywilizacja (zgodnie ze stanowiskiem innych autorów, uzasadnionym opinią Braudela, iż „rzeczą zwodniczą jest [...] próbować oddzielać kulturę od jej bazy, jaką jest cywilizacja" [za: Huntington 2004, s. 48]), wylicza elementy składowe świadczące o istocie zjawiska oraz zwraca uwagę na znaczenie socjalizacji w procesie kształtowania kultury.

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu kultura bywa definiowana jako: „niepisane, postrzegane często zasady, które wypełniają lukę między tym co formalnie obowiązujące, a tym co się faktycznie dzieje" [za: Sikorski 2002, s. 3]. Autorzy, R. Deshapande i R. Parasurman podkreślają różnicę pomiędzy formalną stroną funkcjonowania organizacji (wartości deklarowane) a jej nieformalnym charakterem (wartości przestrzegane). Dostrzeżenie tej różnicy stanowi istotny przyczynek do dyskusji na temat inicjowania procesu planowej, ewolucyjnej zmiany kultury w organizacji, pozwala na uchwycenie luki kulturowej.

Dla celów niniejszego artykułu najbardziej przydatna wydaje się być definicja F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera. Kultura to: „schemat za pomocą którego grupa nawykowo dokonuje mediacji w wypadku różnic między wartościami – na przykład pomiędzy regułami a wyjątkami, technologią a ludźmi, konfliktem czy konsensusem. Kultury mogą uczyć się uzgadniania takich wartości na coraz wyższych poziomach, toteż poznanie licznych wyjątków prowadzi do formułowania lepszych reguł" [Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 24].

Autorzy twierdzą, że ustalony, powtarzalny wzorzec, mający swoją strukturę, jakim jest kultura pozwala na podejmowania współpracy nawet w sytuacjach występowania głębokich różnic pomiędzy preferencjami.

Mediacje dotyczyć mogą wielu aspektów odmienności kulturowych dotyczących relacji międzyludzkich, traktowania czasu czy podejścia

do robienia interesów. Ich uporządkowanie i analizę umożliwiają istniejące typologie kultur.

3. Zewnętrzne typologie kultur

Zrozumienie istoty i funkcji kultury organizacyjnej, a zarazem postaw i zachowań pracowników umożliwiają istniejące typologie (klasyfikacje). Stanowią one próbę uporządkowania wielości istniejących w organizacjach wzorów i wartości kulturowych w oparciu o akcentowanie cechy uznanej za istotną.

Można rozróżnić wewnętrzne i zewnętrzne typologie kultur.

W podejściu wewnętrznym dominuje przekonanie, że w organizacjach powstaje specyficzna, unikatowa kultura. Pełni ona rolę zmiennej wewnętrznej. Przykładem takiego spojrzenia są typologie m.in. :

- R. Harrisona (kultura władzy, roli, zadania i ludzi),
- T. E. Deala i A. Kennedyego (kultura indywidualistów, hazardzistów, rutyniarzy i zrównoważona),
- J. Petersa (kultura działania, innowacji, kontroli i harmonii) [za: Zbiegień-Maciąg 1999, s. 76],
- K. Cameron i R. Quina (kultura hierarchii, rynku, klanu i adhokracji) [Cameron, Quinn 2003, ss. 41–48].

Z kolei w podejściu zewnętrznym zakłada się, że kultura otoczenia (globalna, narodowa, lokalna, regionalna) zasadniczo determinuje kulturę w organizacji. Kultura jest traktowana jako zmienna niezależna (zewnętrzna). Badacze zajmują się tym, jak poszczególne cechy i wartości, wprowadzane do organizacji, warunkują jej funkcjonowanie. To ujęcie jest charakterystyczne dla zarządzania międzykulturowego (wielokulturowością). Dotyczy narodowych stylów zarządzania, stara się uchwycić podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach oraz związek efektywności i kultury narodowej [za: Kostera 1996, ss. 63–64].

Przyjrzyjmy się kilku wybranym typologiom zewnętrznym. Jedną z bardziej znanych typologii zewnętrznych proponuje G. Hofstede. Zdaniem autora cztery zasadnicze wymiary opisują kulturę danego narodu. Są to:

- dystans władzy; wymiar rozróżnia kraje, w których dąży się do ograniczenia nierówności pomiędzy ludźmi i te, w których akceptuje się i podtrzymuje nierówność społeczną,

- indywidualizm i kolektywizm, miarą są tu działania o charakterze jednostkowym lub zespołowym;
- męskość i kobiecość; wymiar rozróżnia kraje, w których dominuje nastawienie na rywalizację i wyniki, i te w których istotne są dobra atmosfera, troska o innych i jakość życia;
- tolerancja niepewności, w kulturze ludzie łatwo akceptują zmiany lub bronią się przed nimi, starając się ograniczać ryzyko [Hofstede 2000, ss. 61–211].

Jedną z najnowszych typologii zewnętrznych opracowali Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars. Wyodrębnili siedem wymiarów kultury:

- uniwersalizm – partykularyzm, w kulturze przeważają powszechnie obowiązujące reguły czy dopuszcza się wyjątki;
- analiza – synteza, w kulturze dominuje wydzielanie z określonej całości składników konstytutywnych czy wiązanie różnych elementów w całość;
- indywidualizm – kolektywizm, w kulturze jednostka lub grupa to podstawowa komórka społeczna;
- wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność, dominuje przekonanie, że człowiek powinien kierować się wewnętrznymi ocenami lub, że powinien głównie reagować na wyzwania świata zewnętrznego
- status nadany – status zdobyty, pozycja człowieka zależy od jego osobistego wkładu pracy lub od społecznego statusu;
- równość – hierarchia, zróżnicowanie pozycji pracowników nie jest lub jest istotne w relacjach społecznych;
- sekwencyjność – synchronia, działania podejmuje się po kolei czy równocześnie [Trompenaars, Hampden-Turner 2003, ss. 19–21].

Systematyczną klasyfikację kultur proponują I. Varner i L. Beamer. Na typologie tą składa się pięć zagadnień, które należałoby uwzględniać w celu rozpoznania określonej kultury narodowej. Należą do nich:

1. Sposób myślenia i organizacji wiedzy.
2. Postrzeganie aktywności ludzkiej i osiągania rezultatów.
3. Postrzeganie wszechświata.
4. Postrzeganie jednostki.
5. Organizacja społeczeństwa.

W ramach pierwszego zagadnienia można wyróżnić kilka zasadniczych problemów dotyczących:

– źródeł pochodzenia wiedzy (definicje i pojęcia czy doświadczenie? zadawanie pytań czy pogłębianie przekazanej wiedzy?), czy i jak ewentualnie wiedza jest redukowana? jaki wzorzec myślenia dominuje: przyczynowo-skutkowy czy starający się godzić kontrasty?

W ramach drugiego zagadnienia problemy koncentrują się wokół dylematu:

– działać czy być? czy czynności wykonuje się po kolei czy jednocześnie? co jest istotniejsze: wyniki czy relacje między ludźmi? jaki jest stopień tolerancji niepewności? jak traktowana jest wiara w siły nadprzyrodzone?

Trzecie zagadnienie obejmuje takie kwestie jak:

– kto dominuje: natura czy człowiek? kto jest w centrum: człowiek, Bóg czy osoba nadprzyrodzona? jaki jest stosunek do czasu, zmian czy śmierci ?

Z kolei czwarte zagadnienie pozwala przyjrzeć się następującym problemom:

– jednostka czy grupa to podstawowa komórka społeczna? czy przysługa, zobowiązanie to obciążenie czy sposób na biznes? jak postrzegany jest wiek i płeć?

Ostatnie zagadnienie związane jest takimi dylematami jak:

– przynależność do grupy jest tymczasowa czy stała? jak podtrzymuje się właściwe relacje w grupie? czy okazujemy uczucia? oddzielamy czy łączymy życie zawodowe z prywatnym? [za: Murdoch 1999, ss. 57–71].

Z kolei R. Gesteland proponuje typologię opartą o cztery wymiary. Rozróżnia kultury:

– protransakcyjne i propartnerskie; pierwsze koncentrują się na wykonaniu zadania, drugie skupiają się na ludziach,
– monochroniczne i polichroniczne; w pierwszej kulturze punktualność jest czynnikiem rozstrzygającym, w drugiej istnieje swobodniejsze podejście do czasu i harmonogramów;
– nieceremonialne i ceremonialne; pierwsze dopuszczają małe różnice w statusie społecznym, drugie natomiast je eksponują,
– ekspresyjne i powściągliwe; pierwsze charakteryzują się swobodnym ujawnianiem uczuć, drugie nakazują uczucia i emocje skrywać [Gesteland 2000, s. 17].

Podsumowując prezentacje wybranych typologii kultur, można zauważyć, że:

- analizowane typologie dotyczą kilku zasadniczych kwestii związanych z funkcjonowaniem społeczeństw i organizacji. Pojawiają się tu wymiary odnoszące się do: relacji przełożony – podwładny, traktowania czasu, relacji pomiędzy pracownikami, stosunku do zmian czy natury ludzkiej aktywności;
- kultury różnią się między sobą pod względem wszystkich omawianych tu, jak również pominiętych wymiarów, jednocześnie; oznacza to, że analizowana kultura może być przykładowo: sekwencyjna, indywidualistyczna, o wysokiej tolerancji niepewności, jak również monochroniczna i ceremonialna,
- typologie porządkują występujące w społeczeństwach i organizacjach wzory i wartości kulturowe,
- pozwalają na zrozumienie własnych wartości kulturowych, a następnie wartości jednostek czy grup, z którymi mamy współpracować, różnice pomiędzy krajami można przedstawić za pomocą przeciwstawnych kategorii: indywidualizm – kolektywizm, status osiągnięty czy przypisany, koncentrowanie się na przeszłości, teraźniejszości czy przyszłości.
- stwarzają warunki do diagnozy kultury organizacyjnej dotyczącej jej otwartości na inne wartości, pozwalają na podjęcie negocjacji związanych z kształtowaniem kultury czerpiącej z różnorodności (trzeciej kultury).

4. Trzecia kultura – próba określenia ram zjawiska

Mapa kulturowa współczesnych organizacji staje się niezmiernie skomplikowana. Obejmuje coraz częściej wartości wnoszone przez członków do organizacji z różnych kultur narodowych, lokalnych czy regionalnych. Ale przecież różnice kulturowe pojawiają się również wokół takich cech jak: wiek, sprawność fizyczna czy orientacja seksualna. Taka sytuacja prowadzi do nieprzerwanego stykania się kultur, a w pewnych sytuacjach do ich zderzania, wywołując niebezpieczeństwo pojawienia się konfliktów i trudności w funkcjonowaniu organizacji.

Zarządzanie organizacją wymaga więc umiejętności reagowania na brak harmonii, nieporozumienia a nawet sprzeczności, wynikających z hołdowania odmiennym wartościom.

Proces kształtowania kultury organizacyjnej, łączącej różne wartości organizacyjne powinien być świadomy i realizowany w sposób metodyczny.

N. Adler wyróżnia trzy zasadnicze modele relacji między różnymi kulturami. Są to:

- dominacja kulturowa, która polega na narzuceniu własnych wartości kulturowych, czego efektem jest unifikacja kulturowa,
- współistnienie kulturowe, sprowadza się do wzajemnej akceptacji różnic kulturowych, jednak bez głębszych prób szukania kompromisu,
- współpraca, która polega na tworzeniu warunków do wzajemnego przenikania się kultur, co prowadzić może do powstania kultury czerpiącej z różnorodności [za: Koźmiński 2004, s. 187].

Model współpracy kulturowej pozwala przedstawicielom różnych kultur budować wspólną kulturę organizacyjną. Warunkiem powodzenia tych działań jest postawa otwartości na różnorodność, pozwalająca łączyć własne wzory kulturowe z innymi. Przedstawiciele poszczególnych kultur nie podkreślają swojej nadrzędności, traktują inne wartości po partnersku. Poszczególne subkultury są przekonane o korzyściach, jakie wnosi różnorodność. Proces komunikacji międzykulturowej nie napotyka barier w postaci stereotypów, dyskryminacji czy błędów atrybucyjnych, co jest efektem ciągłych i intensywnych programów treningowych. Wypadkową tych działań staje się trzecia kultura, ustawicznie ucząca się uzgadniania wartości.

Proces kształtowania trzeciej kultury może obejmować następujące etapy postępowania:

- opis różnic kulturowych w oparciu o wymiary występujące w typologiach,
- wskazanie mocnych i słabych stron danego wymiaru, z punktu widzenia określonego problemu organizacyjnego,
- szukanie kompromisu pomiędzy pomiędzy alternatywnymi wzorami zachowań.

5. Kształtowanie trzeciej kultury – przykład polsko-niemiecki

Współpraca organizacyjna wymaga szczególnego wyczulenia na wartości kulturowe partnerów oraz podjęcia próby ukształtowania kultury współpracy.

Spróbujmy przyjrzeć się społeczeństwu polskiemu i niemieckiemu, próbując określić, jakie wartości kulturowe powinny sprzyjać wzajemnej współpracy, a jakie mogą ją utrudniać.

Oba społeczeństwa w przeszłości wiele dzieliło, te podziały do dnia dzisiejszego dają znać o sobie i siłą rzeczy wpływają na stosunki polsko-niemieckie. Stąd też ukształtowanie w tych okolicznościach kultury czerpiącej z różnorodności jest dużym wyzwaniem.

Zacznijmy od wartości charakteryzujących kulturę polską, zgodnie z zasadą relatywizmu kulturowego głoszącą, że aby poznać i analizować inne kultury, powinniśmy odkryć i zrozumieć źródła własnych zachowań.

Postawy i zachowania polskich pracowników będą determinowane głównie wspólnotowością przechodzącą do umiarkowanego indywidualizmu, wysoką tolerancją niepewności, zmniejszającym się dystansem władzy [za: Sułkowski 2002, ss. 125–130], dominacją pierwiastka męskiego w zarządzaniu oraz umiarkowanym propartnerstwem, ceremonialnością, polichronicznością i zmieniającą się ekspresyjnością [za: Gesteland 2000, s. 210].

Interesujące są przyczyny występowania niektórych orientacji.

Źródeł zarówno wspólnotowości jak i wysokiej tolerancji niepewności można doszukiwać się w skomplikowanej i tragicznej często historii Polski kolejnych okresów zniewolenia: rozbiorów czy lat 1939–89, kiedy funkcjonowaliśmy jako naród bez struktur państwowych czy obywatelskich, a protesty społeczne przeciwstawiające się znienawidzonej władzy opierały się w znacznym stopniu na zbiorowej solidarności. Musieliśmy nauczyć się również radzić sobie i podejmować wyzwania w okolicznościach burzliwych i często nieprzewidywalnych.

Z kolei Niemcy cechują się średnią tolerancją niepewności, umiarkowanym indywidualizmem, umiarkowaną hierarchicznością [za: Sułkowski 2002, s. 119], męskością, protransankcyjnością, ceremonialnością, monochronicznością i powściagliwością [za: Gesteland 2000, s. 224].

Tu należy zauważyć, że profil kultury organizacyjnej dominującej w Niemczech nie jest tak jednoznaczny i wyrazisty jak w innych krajach, w tym w Polsce. Jak zauważają Hampden-Turner i Trompenaars niełatwo jest dobrze poznać Niemców: „cechuje ich obszerna, mroczna sfera prywatności i mała, otwarta przestrzeń publiczna, która jest także trudno dostępna" [Hampden-Turner, Trompenaars 2003, s. 236]. Niemcy zwykle nie zwierzają się nieznajomym, nie są wylewni, a rozmowa ma zwykle charakter urzędowy i nie dotyczy sfery osobistej. Niemcy

mogą wydawać się oficjalni i nieprzystępni. Sekretarka, pracując z szefem, może nie używać, a nawet nie znać jego imienia.

Okazuje się jednak po bliższej analizie, że wartości kulturowe Polaków i Niemców nie są od siebie tak odległe, jak mogłoby się to wydawać w pierwszej chwili (to zaskakujące być może spostrzeżenie podkreśla znaczenie tego typu analiz). Występują w ich obrębie zarówno podobieństwa, jak i różnice.

Tolerancja niepewności, indywidualizm, męskość czy ceremonialność nie powinny być przeszkodami w procesie komunikacji i stawać się potencjalnym źródłem konfliktów. Te głównie mogą pojawiać się na skutek różnego podejścia do czasu (polichroniczność/ monochroniczność), interesów (propartnerstwo/ protransakcyjność) oraz wyrażania emocji (ekspresyjność/ powściągliwość).

Polacy chcąc udanie współpracować z Niemcami, powinni starać się zweryfikować nadmiernie chwilami elastyczne podejście do czasu: unikać spóźnień, działać w oparciu o realistyczne plany i harmonogramy, dotrzymywać terminów. Warto pamiętać o bezwzględnym nakazie obowiązującym na terenie Niemiec: Ordnung muss sein – porządek musi być" [za: Lewandowski, 2004, s. 148].

W trakcie kontaktów nie mogą liczyć na duże zainteresowanie życiem prywatnym ze strony partnera. Chyba, że zostaną się z czasem dopuszczeni do bliskiego kręgu przyjaciół, co często bywa przypieczętowane tradycyjnym „Bruderschaftem".

Z kolei Niemiecy w podejściu polichronicznym mogą starać się dostrzegać mocne strony, jakimi są chociażby mniejszy stres wynikający z braku silnej presji czasu czy istniejący tu spory obszar dla działań o charakterze intuicyjnym i nowatorskim. Dodatkowo analiza założeń podejścia propartnerskiego pozwoli uświadomić sobie znaczenie bliższych kontaktów międzyludzkich, tytułem stworzenia klimatu wzajemnego zaufania.

Ważne, aby obie strony zdawały sobie sprawę z różnic kulturowych, nie dokonywały pochopnych sądów, a przede wszystkim poszukiwały rozwiązań kompromisowych, czyniły ustępstwa, starając się kształtować kulturę współpracy.

6. Wnioski końcowe

Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga skutecznego zarządzania, które uwarunkowane jest w coraz większym stopniu potrzebą godzenia wartości charakterystycznych dla różnych kultur narodowych.

Jednak zbudowanie wspólnej kultury wydaje się być możliwe pod warunkiem posiadania rzetelnej wiedzy na temat różnic w obszarze wartości, norm postaw i zachowań charakterystycznych dla danego społeczeństwa. Zaprezentowane tu, zewnętrzne typologie kultur ułatwiają identyfikację głównych cech kulturowych krajów. Należy jednak pamiętać, że ich wykorzystywanie powinno być poparte możliwie szeroką wiedzą dotyczącą pozostałych elementów kultury takich jak: historia, filozofia, sztuka czy religia. W innym wypadku stosowanie typologii prowadzić może do nadmiernych uproszczeń w postrzeganiu przedstawicieli innych społeczeństw, a to utrudniać będzie proces budowania kultury współdziałania.

Abstract

Requirement of the proper administration in present day's organization is a skill of creation the third – culture.
Third – culture is open for new values given by all the members of this organization, but on the other side are closed for inspire the unity based on the diversity.
Good knowledge of outward typology culture will help much in realization of this process.

Bibliografia

Cameron K., Quinn R., 2003. *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Gesteland R., 2000. *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa.

Huntington S., 2004. *Zderzenie cywilizacji*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa.

Hofstede G., 2002. *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.

Kostera M., 1996. *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Koźmiński A., 2004. *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.

Lewandowski E., 2004. *Pejzaż etniczny Europy*, Warszawskie Towarzystwo Literackie MUZA S.A., Warszawa.

Murdoch A., 1999. *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa.

Sikorski Cz., 2002. *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.

Sułkowski Ł., 2000. *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.

Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., 2005. *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Tropenaars F., Hampden-Turner Ch., 2003. *Siedem kultur kapitalizmu,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Winch A., Winch S., 2005. *Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura*, Diffin, Warszawa.

Zbiegień-Maciąg L., 1999. *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XI, ZESZYT 2, SS. 17–29

Łukasz Sułkowski
Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Uniwersalne źródła hierarchii i władzy z perspektywy neoewolucjonizmu

1. Wstęp

Władza jest jednym z najważniejszych i najstarszych problemów nauk społecznych i humanistyki. Począwszy od starożytności filozofowie podejmowali rozważania na temat władzy politycznej i sprawiedliwego rządzenia. Specjalizacja nauki w XIX i XX wieku spowodowała, że badania dotyczące podejmowało kilka dyscyplin nauk społecznych, a socjologia, politologia, antropologia kulturowa, psychologia oraz prawo. Pomimo że dysponujemy obecnie znaczną liczbą wartościowych badań empirycznych, trudno twierdzić, że uzgodniona została spójna teoria władzy, która byłaby wykorzystywana przez różne nauki. Współczesne badania prymatologii i neuronauki rzucają nowe światło na problematykę władzy, a zatem celowe jest włączenie tych dyscyplin do dyskursu nauki na temat władzy i hierarchii.

2. Biologiczne źródła władzy i hierarchii

Władza i hierarchia są podstawowymi przejawami struktury społecznej, które tworzą się spontanicznie we wspólnotach ludzkich. Sama struktura społeczna, a więc i wszystkie przejawy władzy są kształtowane kulturowo, jednakowoż, jak wynika z wielu badań, mają one pierwotnie charakter ewolucyjny. Władza, rozumiana jako dążenie do kontrolowania zachowań innych jednostek i możliwość narzucania im

własnej woli jest głęboko zakorzeniona w społecznościach zwierzęcych. Czerpiąc doświadczenie ze świata biologii, można postawić pytanie, w jakiego typu wspólnotach zwierzęcych mamy faktycznie do czynienia z władzą? Jeżeli założymy, że jednostka musi dysponować wolą, to wykluczamy z obszaru władzy całą sferę instynktów, odruchów i automatyzmów. W tym znaczeniu np. w społecznościach owadzich nie ma władzy, ponieważ nie ma nawet pierwocin świadomości i woli. Behawior mrówek czy pszczół jest oparty wyłącznie o automatyzmy. Jednak w przypadku zwierząt dysponujących świadomością, takich jak np. naczelne możemy mówić o władzy.

Hierarchia występuje w każdym rodzaju społeczności. Przejawia się ona strukturą i porządkiem regulującym funkcjonowanie społeczności, w której różne osobniki i ich grupy mają przypisane zróżnicowane role. W przypadku gatunków niedysponujących świadomością role są zdeterminowane genetycznie, choć katalizatorem uaktywnienia działania konkretnego genu jest często środowisko. W społecznościach niektórych naczelnych hierarchia jest rezultatem współistnienia procesu naturalnej strukturyzacji z aktywną grą o władzę osobników i ich koalicji. W społeczeństwach ludzkich hierarchia opiera się w dużym stopniu na uwarunkowaniach kulturowych sprzężonych z grą o władzę. Kontekst kulturowy sprawowania władzy ma jednak wyraźne podstawy ewolucyjne. W wielu społeczeństwach reguły kulturowe: sprzyjają nepotyzmowi, umacniają maskulinizm, preferują jednostki o wysokim poziomie dominacji. Z drugiej strony jednak uniwersalizmami kulturowymi ludzkich wspólnot są mechanizmy kompensujące nadużycia władzy takie jak: sankcje społeczne (wykluczanie, karanie), zadośćuczynienie, a także zmysł moralny.

Problem genezy władzy w społecznościach zwierzęcych jest przedmiotem wielu kontrowersji. Prawdopodobny jest jednak związek władzy z: hierarchią i nierównością, systemami dominacji, a jeszcze wcześniej z agresją i terytorializmem. System oparty na dominacji można zdefiniować behawiorystycznie jako zbiór trwałych relacji agresywno-uległych pomiędzy zwierzętami [Wilson 2001, s. 155]. W przypadku gatunków społecznych znajdowanie się na szczycie hierarchii przynosi oczywiste korzyści związane z dwoma najważniejszymi „stawkami w ewolucyjnej grze w życie": przetrwaniem i reprodukcją. Zwierzęta dysponujące choćby pierwocinami świadomości i woli dążą do osiągnięcia możliwie jak najwyższej pozycji w hierarchii, jednocześnie kalkulując własne zasoby. W przypadku wielu społeczności zasady

hierarchizacji są bardzo proste – dominują osobniki najsilniejsze. Badania wielu ssaków, w tym np. wilków wskazują jednak na silną hierarchizację tego gatunku związaną z tworzeniem, przestrzeganiem, a nawet uczeniem młodych osobników norm. Wielu badaczy uważa, że owa hierarchiczność i plastyczność stała się przyczyną szybkiego udomowienia psów [de Waal 1996, ss. 94–95]. Jednak badania prymatologiczne pokazują, że w społecznościach szympansów i bonowo samcem alfa zostaje najczęściej jednostka najsprawniej budująca koalicje z innymi osobnikami. Zatem władza wśród wielu naczelnych opiera się w mniejszym stopniu na agresji i przemocy, a w większym na manipulacji innymi i współpracy. Jedną z koncepcji rozwoju społeczności hominidów jest hipoteza makiawelicznej inteligencji zakładająca, że w toku ewolucji naszych przodków kluczowym czynnikiem selekcyjnym była umiejętność manipulacji społecznej [Whiten, Byrne (red.) 1997]. Jednostki odznaczające się umiejętnościami: odczytywania umysłu (*mind-readingu*), zawierania koalicji i sojuszy, oszukiwania innych oraz utrudniania przewidywania zachowań innym, osiągały statystycznie wyższe pozycje w stadzie hominidów, co przekładało się na sukces ewolucyjny. Poza badaniami prymatologicznymi, zaawansowane są prace nad neuronalnymi interpretacjami sprawowania władzy. Wydaje się, że w tym procesie uczestniczą zarówno układy mózgowe związane z agresją, jak i neurony lustrzane uznawane za podstawowe dla empatii i współpracy [Gallese, Goldman 1998, ss. 493–501]. Niezależnie od oceny koncepcji inteligencji makiawelicznej, nie ulega wątpliwości, że władza w społecznościach ludzkich tworzy się na biologicznych podstawach. Jednocześnie jednak poprzez rozwój społeczeństw, a więc masowych i anonimowych struktur społecznych, a także organizacji, to jest sformalizowanych instytucji społecznych, rozwój sfery władzy przybrał kierunek charakterystyczny wyłącznie dla wspólnot ludzkich i niewystępujący u innych zwierząt.

3. Władza wśród ludzi

Władza w społecznościach ludzkich, choć posiada fundamenty ewolucyjne, to jednak jest uwarunkowana kulturowo. Większość porównawczych badań międzykulturowych uwzględnia zróżnicowane podejścia do władzy w różnych społecznościach. I tak na przykład zarówno z badań Hofstedego, jak i Hampden-Turnera i Trompenaarsa oraz R. Housa z zespołem wynika, że kultury znacznie różnią się dystansem wła-

dzy. Dystans władzy można rozumieć jako stopień podporządkowania i okazywania podległości przez podwładnego przyjmowany za normalny w danej kulturze. Pomimo różnic pomiędzy wynikami, we wszystkich projektach relatywnie wysokim dystansem władzy odznaczają się społeczeństwa np. Ameryki Środkowej i Południowej (Meksyk, Argentyna, Chile), podczas gdy stosunkowo najmniejszym kraje skandynawskie (Szwecja, Dania). Warto podkreślić jednak, że badanie zróżnicowania kulturowego potwierdza pośrednio tezę umiarkowanego uniwersalizmu kulturowego. Władza i hierarchia występują we wszystkich znanych i badanych społecznościach, choć mogą przybierać różne formy i stopień natężenia.

Problematyka kulturowych uwarunkowań władzy skłania do postawienia filozoficznych pytań o to, czy kultura jest źródłem umowy społecznej i łagodzi ekscesy władzy. W stadach szympansów możliwości nadużywania władzy są zazwyczaj mocno ograniczone. Co prawda, prymatolodzy opisują korzyści ewolucyjne płynące dla osobnika dominującego ze sporadycznych napadów niekontrolowanej agresji, jednak utrzymanie się przy władzy wymaga współpracy i koalicji, a więc pewnej dozy akceptacji przez istotną część grupy. Zatem władza wśród szympansów i bonowo nie opiera się na tyranii, choć przemoc jest jednym z najczęściej stosowanych atrybutów. Dopiero specjalizacja i podział pracy, rozwój technologii oraz wzrost wielkości społeczeństw ludzkich stworzył możliwości nadużywania władzy na dużą skalę.

Skoro władza w społecznościach ludzkich różni się od władzy, nawet wśród naczelnych, to jakie mogą być obszary wartościowe poznawczo, w których można stosować podejście neoewolucyjne? Otóż wydaje się, że wiele przejawów życia społecznego związanych z władzą ma źródła i pewne istotne cechy, które pozostają niezmienne od czasów naszych ewolucyjnych przodków. Chodzi przede wszystkim o: wojny, agresję i przemoc, relacje pomiędzy płciami, idee sprawiedliwości i równości, a także związek władzy z własnością.

4. Agresja i przemoc

Agresja i przemoc są indukowane zarówno kulturowo, jak i biologicznie. Agresja jest rodzajem szybkiej reakcji na sytuacje zagrożenia i stanowi alternatywę dla ucieczki. Celem agresywnego zachowania jest odstraszenie lub uszkodzenie przeciwnika, a czasem nawet jego zabicie. Uruchomienie agresji ma charakter silnie emocjonalny i jest związane

z psychofizycznym stresem. Skutkiem reakcji agresywnej jest również zawężenie percepcji i ograniczenie racjonalnego myślenia („zaślepienie") [Gladwell 2005]. W społecznościach zwierzęcych agresja przybiera zawsze formy fizyczne (atak, wygrażanie), chociaż często mają one bardziej rytualny charakter i nie służą uszkodzeniu przeciwnika. Ludzie obok form fizycznych, posługują się również formami zapośredniczonej kulturowo agresji symbolicznej (wyzwiska, inwektywy, wygrażanie pięściami), które jednak nie zmieniają istoty reakcji fizjologicznej. Badania prymatologiczne szympansów wskazują, że najczęściej osobnikami alfa zostają samce dość agresywne, ale nie najbardziej agresywne. Wydaje się, że wyższy poziom agresji sprzyja podejmowaniu konkurencji i walki o władzę, jednak nadmierny ogranicza możliwości kooperacji, tworzenia koalicji i sojuszy i sprzyja „zaślepieniu". Poziom przemocy i agresji w społeczeństwie szympansów jest znacznie wyższy niż w społeczeństwie ludzkim. Prawdopodobnie są one ważnymi regulatorami porządku społecznego i osobniki dość agresywne mają większe szanse reprodukcji. Z kolei bonobo (drugi żyjący gatunek szympansów) są łagodne i znacznie rzadziej stosują przemoc i wykazują zachowania agresywne. Przypuszczalnie rolę kluczowego regulatora porządku społecznego wśród bonobo pełnią stosunki płciowe. Zatem trywializując, można zauważyć, że kluczem do sprawowania władzy są przemoc i seks. Homo sapiens, przynajmniej genetycznie, dzieli taki sam dystans od szympansów co od bonobo [Dawkins 2004]. Wzorce agresji i przemocy wśród ludzi są złożone i zmienne jednak wskazują na pewne podobieństwa, za którymi stoją przyczyny ewolucyjne:

1. mężczyźni średnio odznaczają się wyższym poziomem agresji i skłonnością do stosowania przemocy niż kobiety [Wilson, Daly, w: Kenrick, Luce (red.) 2004],
2. istnieją specyficzne dla płci, grup wiekowych i grup statusowych wzorce zachowań agresywnych, np. agresja męskich grup młodzieżowych, agresja młodych kobiet, agresja przełożonych wobec podwładnych [Campbell, w: Kenrick, Luce (red.) 2004],
3. występują również wzorce zachowań agresywnych związane z sytuacją zagrożenia np. agresja kobiet w obronie dzieci [de Waal 1996, s. 90],
4. stopień pokrewieństwa odwrotnie koreluje ze stosowaniem przemocy [Wilson, Daly 2004],
5. działanie w homogenicznej grupie potęguje skłonność do przemocy,

6. poczucie zagrożenia ze stronny innej grupy wzmacnia prawdopodobieństwo wystąpienia przemocy.

5. Wojny ludzkie i szympansie

Przez długi czas wojny uchodziły za wyłączną domenę człowieka. Stawiają one znaczne wymagania poznawcze, komunikacyjne i organizacyjne przed członkami grupy. Wiążą się również z celowym, intencjonalnym działaniem, które wykazuje oznaki świadomego planowania. Wojny są również niesłychanie ryzykowne i kosztowne, choć niewątpliwie przynoszą korzyści ewolucyjne (podwyższają *evolutionary fitness*) [Tooby, Cosmides 1988, s. 1]. Jednak badania Jane Goodall i wielu innych autorów jednoznacznie dowiodły, że szympansy również toczą wojny [Wrangham, w: Smuts, Cheney, Seyfarth, Wrangham, and Struhsaker (red.) 1987, ss. 282–296; Goodall 1986]. Przez wojnę rozumiem tutaj systematyczne, wzajemne stosowanie zbiorowej przemocy wobec przedstawicieli obcej grupy mające na celu zniszczenie tej grupy jako całości oraz inkorporację jej zasobów. Jest to w stadach naczelnych zbiorowe przedsięwzięcie, które statystycznie rzecz biorąc, przynosi korzyści ich uczestnikom. Szympansy z Gombee podejmowały walki z grupami sąsiednimi, atakując zbiorowo samce z innych stad i poważnie raniąc lub zabijając odosobnione jednostki. Po rozpadzie grupy przejmowały samice z obcego stada. Poziom agresji i przemocy w stosunku do obcych stad i nieznanych osobników jest zresztą znacznie wyższy niż wobec przedstawicieli własnej grupy. Wydaje się, że takie nastawienie może być interpretowane jako biologiczne źródła ksenofobii. Badania prymatologiczne i interpretacje psychologów ewolucyjnych wskazują, że istnieje szereg zmiennych zwiększających prawdopodobieństwo wybuchu wojny, które zresztą wiążą się z jej funkcją adaptacyjną:

1. stopień pewności zwycięstwa,
2. pewność co do losowego rozkładu ryzyka śmierci lub zranienia między uczestników własnej bandy,
3. pewność względnie „sprawiedliwego" podziału łupów (jedzenia, seksualnych, terytorialnych),
4. efektywność wykorzystania zasobów reprodukcyjnych.

Tooby i Cosmides uważają, że wystąpienie tych czynników będzie sprzyjało uczestnictwu w koalicjach wojujących samców, kompensując zagrożenie życia [Tooby, Cosmides 1988, s. 6]. Tworzenie się współpra-

cujących koalicji samców wiązało się z entuzjazmem i poczuciem podniecenia rekompensującym niepewność, ryzyko i poczucie zagrożenia. Psycholodzy ewolucyjni dopatrują się w tym źródeł entuzjazmu wojennego, podniecenia z działania w zbiorowego, odurzenia agresją i walką [Tooby, Cosmides 1988, s. 7].

Agresja i wojna są sposobami na powiększanie władzy poprzez dostęp do ograniczonych zasobów. Wojna jako agresja skierowana na zewnątrz grupy jest dodatkowo źródłem autorytetu i daje potencjalne możliwości wyłaniania przywódców, którzy odznaczają się najwyższym poziomem makiawelicznej inteligencji.

6. Relacje władzy a płeć

Badania wskazują, że chociaż dążenie do władzy i agresja są cechami gatunkowymi, to jednak zaznacza się tu wyraźne zróżnicowanie pomiędzy płciami. Zagregowane wyniki badań społecznych potwierdzają stereotyp, że mężczyźni są bardziej żądni władzy i agresywniejsi od kobiet. Nie znaczy to jednak, że kobiety są pozbawione ambicji sprawowania władzy lub agresywności [Campbell 1995, ss. 367–381]. Wręcz przeciwnie, poziom przemocy wśród kobiet wzrasta w większości krajów w ciągu ostatnich dziesięcioleci. Jest to jeszcze jeden dowód na nierozłączność sprzężenia czynników ewolucyjnych z kulturowymi w determinowaniu działań społecznych.

Obserwacje szympansów wskazują, że samce dużo częściej uciekają się do przemocy i agresji, dążąc do osiągnięcia wyższej pozycji w hierarchii. Z jednej strony jest to walka o dominację w stadzie, chociaż tutaj od przemocy ważniejsza jest współpraca i tworzenie aliansów. Z drugiej strony agresywność jest wzmacniana przez uczestnictwo w wojnach. Samice nie biorą udziału w wojnach z racji odmiennych strategii reprodukcyjnych. Samiec poprzez dostęp do samic z innego stada zyskuje szanse reprodukcji, podczas gdy samica nic by nie zyskiwała w tej sferze, a jedynie ryzykowała życie. Odmienność strategii reprodukcyjnych jest zresztą również jedną z przyczyn „naturalnego" pochodzenia gwałtu. Od zarania ludzkości kobiety były uważane za „łup" wojenny. Czy zgodnie z poglądami głównego nurtu feministycznego powszechność gwałtu bierze się z dążenia mężczyzn do zastraszenia kobiet i utrzymania patriarchatu? [Brownmiller 1993]. Interpretacja neoewolucyjna jest zupełnie inna i odwołuje się właśnie do strategii reprodukcyjnej [Buss, Malamuth 1996]. Wiarygodne są również badania, które wskazują na

znacznie wyższą skłonność mężczyzn do stosowania przemocy seksualnej (CSX coercive sexuality) [Thornhill, Thornhill 1992, ss. 363–421; Baumeister, Catanese, Wallace 2002, ss. 92–135]. Kwestia różnic w poziomie agresji w zachowaniach seksualnych pomiędzy kobietami i mężczyznami jest dobrze zbadana.

Problem kształtowania się relacji władzy w odniesieniu do płci jest słabo przebadany i jest źródłem wielu naukowych, politycznych i społecznych kontrowersji. Społeczeństwa ludzi są umiarkowanie monogamiczne, co jest ewenementem wśród naczelnych, zatem trudno o wiarygodne świadectwa ze strony prymatologii. Większość źródeł antropologicznych wskazuje na dominację społeczności patriarchalnych i patrylinearyzm jako przeważający wzór sukcesji. Jednak nie brakuje również badaczy, którzy wskazują, że w większości pierwotnych społeczeństw zbieracko-łowieckich to kobiety dokonywały wyboru partnerów, co wymuszało selekcję seksualną. Statystycznie częściej promowane były osobniki kooperujące, opiekuńcze, społeczne i wiarygodne, a odrzucane samce zbyt agresywne. Jedna z hipotez ewolucyjnych wskazuje jednoznacznie, że to wybory i władza kobiet nad reprodukcją nadały kierunek społecznemu rozwojowi hominidów [Miller 2004]. Wydaje się zatem, że na obecnym etapie badań, nie można deklarować, że któraś z płci jest bardziej „naturalnie predestynowana" do sprawowania władzy.

7. Sprawiedliwość w grupie społecznej

Franz de Waal należy do grupy zwolenników tezy, że zmysł moralny, w tym poczucie sprawiedliwości i równości ma charakter ewolucyjny i występuje w społecznościach szympansich, a nawet u innych gatunków. Dążenie do sprawiedliwości i równości traktowania jest rodzajem podtrzymywania porządku społecznego i z jednej strony polega na okazywaniu respektu autorytetowi władzy, którą reprezentuje alfa, z drugiej jednak szympansy wykazują reakcje zbiorowego protestu wobec nadmiernego stosowania przemocy wewnątrz grupy. Zadaniem samca alfa jest między innymi: rozdzielanie i godzenie zwaśnionych stron oraz dbanie o sprawiedliwość przy podziale zasobów zgodnym z hierarchią. Obserwacje szympansów opisują również wiele przypadków, kiedy grupa sprzeciwia się nadmiernej agresji alfa, co często prowadzi do utraty przez niego pozycji dominanta. Szympansie społeczności opierają się na regułach i normach respektowanych przez wspólnotę, wśród

których bardzo ważne są reguły sprawowania władzy i sprawiedliwości. Dość bogaty jest również wachlarz sankcji społecznych, które grożą za łamanie norm. Najłagodniejsze to rodzaj upomnień krzykiem, straszenie lub drobne kary cielesne, najpoważniejsze są związane z utratą pozycji w hierarchii, ostracyzmem, poważnymi uszkodzeniami ciała, a nawet wygnaniem ze stada [de Waal 1996, s. 92]. Reguły behawioralne związane z władzą w małpich społeczności obejmują cały szereg realnych i rytualnych zachowań osobników podległych wobec dominujących takich jak: pochylanie się, odwracanie przodem, łagodzenie gestów, ściszanie krzyków, przybieganie na zawołanie, wykonywanie poleceń i szereg innych form okazywania szacunku i podległości. Dominant ma wyraźne przywileje dotyczące podziału zasobów, które są akceptowane przez grupę, jednak nie oznacza to, że nie obowiązują go reguły podziału i wzajemności [de Waal 1996, ss. 150–153]. Szympansy mają również bogaty repertuar emocjonalny, który sprzyja z jednej strony dążeniu do jak najwyższej pozycji w hierarchii, z drugiej jednak wzmacnia poczucie sprawiedliwości i dążenie do podtrzymania struktury społecznej. Wachlarz emocjonalny obejmuje: radość, przyjemność, złość, zdenerwowanie, ale również silnie społecznie indukowane emocje: wstydu i poczucia winy. Zatem z badań prymatologicznych jasno wynika, że szympansy i bonobo mają wpojony szacunek dla władzy, reguły hierarchii, zasady sprawiedliwości i porządku społecznego. Alfa jest tylko jednym z wielu elementów tego protosystemu moralnego i społecznego.

W kontekście przedstawionych rozważań rysuje się wyidealizowany obraz szympansiego społeczeństwa przypominającego wspólnotę szczęśliwych dzikusów niemal z Jeana Jacques'a Rousseau. Wspólnoty, która ma naturalnego, *Hobbesowskiego* „Lewiatana", ale również zinternalizowany zmysł moralny [Hobbes 1954]. Jest to skojarzenie nietrafne, ponieważ podstawą rozwoju reguł władzy i sprawiedliwości był spontaniczny mechanizm równowagi zapewniający osobnikom społecznym maksymalizację szans reprodukcji i przetrwania. Dlatego w repertuarze zachowań związanych z władzą występują również zachowania, które uznalibyśmy za aspołeczne, ale przynoszące korzyść jednostce. Dobrym przykładem mogą być sporadyczne wybuchy bezprzyczynowej agresji u samców alfa skierowane na często przypadkowe, słabsze jednostki. Ich efektami społecznymi są przede wszystkim: wzmocnienie strachu przed dominantem i karą w stadzie aktywizujące w osobnikach podległych mechanizmy samokontroli, ale również

utrudnienie przewidywania zachowań alfa i *mind-readingu*, który jest podstawą manipulacji społecznej.

Franz de Waal i wielu innych prymatologów, opierając się na badaniach szympansów, ale również innych naczelnych i delfinów, uważa że: poczucie sprawiedliwości oraz reguły hierarchizacji i sprawowania władzy wyewoluowały w społecznościach zwierzęcych. Ludzka moralność, poczucie sprawiedliwości i szacunek dla władzy nie są tylko konstruktami kulturowymi, lecz są zakorzenione w tych pierwotnych, biologicznych regułach [de Waal 2006; de Waal 1996, ss. 161–162].

8. Władza a własność

Własność jest, obok pieniądza i specjalizacji pracy, jedną z podstaw rozwoju ekonomicznego. Jej pierwociny pojawiają się wśród naczelnych, jednak dopiero w społeczeństwach ludzkich odgrywa ona rolę kluczowego zasobu regulującego stosunki społeczne. Przez własność rozumiem posiadanie dające możliwość pełnego dysponowania zasobem dla zaspokojenia własnej woli.

Badania genezy własności w społecznościach ludzkich obejmowały przede wszystkim: badania międzykulturowe porównawcze na gruncie antropologii, obserwacje prymatologiczne naczelnych, analizy zachowań dzieci na gruncie psychologii rozwojowej oraz badania psychologii ewolucyjnej i socjobiologii. Wnioski z tych badań wskazują, że własność powstała na fundamencie biologicznym i jej początków można się doszukiwać jeszcze u naczelnych, ale że nie ma ona charakteru „instynktu własności", ponieważ przybiera bardzo różne formy kulturowe. Wśród uniwersaliów kulturowych można wskazać jedynie na: występowanie własności we wszystkich badanych społecznościach oraz jej związek z władzą, a więc regułami stratyfikacji społecznej.

Psychologowie ewolucyjni wiążą początki własności z władzą i zazdrością o partnera seksualnego przeniesioną na przedmioty [Campbell w: Kenrick, Luce (red.) 2004]. Zazdrość seksualna jest osadzona w biologii poprzez mechanizm obrony własnej puli genetycznej. Jest ona szczególnie wyostrzona wśród gatunków odznaczających się skłonnością do monogamii.

Rozpowszechnienie się norm własności w społecznościach hominidów mogło następować na zasadzie imitacji i uczenia się i stało się stabilną strategią ewolucyjną [Meltzoff, Prinz 2002]. Wśród wielu innych teorii rodzenia się własności można wspomnieć o: koncepcji symbolicz-

nego dopełniania i hipotezie „poszerzonego ja" [Pierce, Kostova, Dirks 2003, ss. 84–107].

9. Podsumowanie

Podejście neoewolucyjne przynosi interesujące badania na temat władzy, które wywodzą się przede wszystkim z prymatologii, a także psychologii i antropologii ewolucyjnej. Badania wskazują, że władza, choć podlega modyfikacji pod wpływem zmiennych kulturowych, to jednak wywodzi się z głębokich, ewolucyjnych źródeł. W tym znaczeniu w ludzkim systemie potrzeb władza zajmuje ważne miejsce i jest podstawą rozwoju szeregu innych procesów społecznych takich jak: wojna, zachowania agresywne, relacje pomiędzy płciami, własność oraz przywództwo. Władza z jednej strony podlega kontroli racjonalnej w przypadku działalności planowej, z drugiej jednak, ze względu na zakorzenienie w stosunkowo „starych ewolucyjnie i głębszych" strukturach mózgu, jest to sfera silnie emocjonalna i intuicyjna. Szybki rozwój cywilizacji i przeniesienie wzorów władzy z plejstoceńskiej wspólnoty zbieracko-łowieckiej do społeczeństw współczesnych i historycznych zaowocowało szeregiem napięć. Współczesne wojny napędzane są podobnymi emocjami indywidualnymi i zbiorowymi co we wspólnocie pierwotnej, jednak ich skutki ze względu na rozwój technologii są niepomiernie bardziej destrukcyjne niż kilkadziesiąt tysięcy lat temu. Indukowana zbiorowo agresja w społeczeństwach masowych również rodzi podobne niebezpieczeństwa. Badania ewolucyjne mogą służyć do interpretacji źródeł zachowań związanych z władzą oraz wskazywać możliwości ograniczania pewnych niebezpieczeństw.

Procesy dystrybucji władzy przekładają się na tworzenie struktury społecznej, która jest konstytutywna dla społeczności każdego typu. Dlatego badania i refleksja na temat władzy są i będą rozwijane w wielu różnych dyscyplinach naukowych. Jednak nurt neoewolucyjny daje szansę integracji wyników badań nad genezą władzy i jej cechami pierwotnymi. Zmienność kulturowa władzy tworzy się na fundamencie biologicznym i rzadko rozwija się na zasadzie antynomii. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu powinna istnieć teoria władzy, która pozwoliłaby na modelowanie procesów związanych z zarządzaniem.

Abstract

The neoevolutionary approach brings interesting findings on the issue of power stemming mainly from primatology as well as from evolutionary anthropology and psychology. The research shows that power, although it undergoes modifications under the influence of cultural variables, is derived from deep, evolutionary sources. From the point of view of management sciences there should be developed a theory of power that would allow to model management-related processes.

Bibliografia

Waal de, F., 1996. *Good Natured. The Origins of Right and Wrong in Humans and Other Animals*, Harvard University Press, Cambridge, London.

Whiten A., Byrne R.W. (red.), 1997. *Machiavelian Inteligence II: Extensions and Evaluations*, Cambridge University Press, Cambridge.

Gallese V., Goldman A., *1998. Mirror neurons and the simulation theory of mind-reading*, "*Trends in Cognitive Sciences*", nr 12, ss. 493–501.

Dawkins R., 2004. *Ancestors Tale*: *A Pilgrimage to the Dawn of Life*, Houghton Mifflin, New York.

Wilson M., Daly M., 2004. *Competitiveness, Risk Taking, and Violence: The Young Male Syndrome* [w:] D.T. Kenrick, C.L. Luce (red.), *The Functional Mind. Readings in Evolutionary Psychology*, Pearson, Boston.

Campbell A., 2004. *A Few Good Men: Evolutionary Psychology and Female Adolescent Aggression* [w:] D.T. Kenrick, C.L. Luce (red.), *The Functional Mind. Readings in Evolutionary Psychology*, Pearson, Boston.

Wilson M., Daly M., 2004. *Competitiveness, Risk Taking, and Violence*... Boston

Tooby J., Cosmides L., 1988. *The Evolution of War and its Cognitive Foundations*, Institute for Evolutionary Studies Technical Report, nr 88, s. 1.

Wrangham R.W., 1987. *The evolution of social structure* [w:] B.B. Smuts, D.L. Cheney, R.M. Seyfarth, R.W. Wrangham, and T.T. Struhsaker (red.), *Primate Societies*, Chicago: Chicago University Press, ss. 282–296.

Goodall J., 1986. The Chimpanzees of Gombe: Patterns of Behaviour, Bellknap Press of the Harvard University Press Boston.

Campbell A., 1995. *A few good men*: *Evolutionary psychology and female adolescent aggression,* "Ethology and Sociobiology", vol. 16, nr 2, ss. 367–381.

Brownmiller S., 1993. *Against our will: men, women and rape,* Ballantine Books, New York.

Buss D.M., Malamuth N., 1996. *Sex, Power, Conflict: Evolutionary and Feminist Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.

Thornhill R., Thornhill N.W., 1992. *The evolutionary psychology of men's coercive sexuality,* "Behavioral and Brain Sciences", vol. 15(2), ss. 363–421.

Baumeister R.F., Catanese K.R., Wallace H.M., 2002. *Conquest by force: A narcissistic reactance theory of rape and sexual coercion*, "Review of General Psychology", vol. 6(1), ss. 92–135.

Miller G., 2004. *Umysł w zalotach. Jak wybory seksualne kształtowały naturę człowieka*, Rebis, Poznań.

Hobbes T., 1954. *Lewiatan czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, PWN, Warszawa.

Meltzoff A.N., Prinz W., 2002. *The imitative mind: development, evolution, and brain bases,* "Cambridge studies in cognitive perceptual development", Vol. 6, Cambridge University Press.

Pierce J.L., Kostova T., Dirks K.T., 2003. *The State Of Psychological Ownership: Integrating And Extending A Century Of Research*, "Review of General *Psychology*", nr 7, ss. 84–107.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XI, ZESZYT 2, SS. 30–42

Michał Turniak
Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Proces ekspresji informacji kulturowych

1. Wstęp

Kultura wykazuje wiele bardzo silnych podobieństw do podstaw procesu ewolucji biologicznej, które zostały ujęte w koncepcji Richarda Dawkinsa nazwanej memetyką. Rozwój przejawów kulturowych jest możliwy dzięki komunikacji międzyludzkiej, której podstawowe elementy: przepływ informacji oraz ustalanie znaczenia stanowią odpowiednik procesu ekspresji genetycznej. Konsekwencje zjawiska ekspresji mają istotne znaczenie dla skuteczności wymiany informacji, zatem stanowią ważne zagadnienie dla marketingu, zarządzania oraz zarządania międzykulturowego.

2. Związek teorii replikacji z procesem ekspresji informacji

Przejawy naszej kultury rozwijają się zgodnie z zasadami ewolucji sformułowanymi przez Darwina, przez co powielają główny mechanizm warunkujący dynamikę procesu ewolucyjnego, jakim jest silne sprzężenie ze zmianami poziomu entropii w otoczeniu. Entropia jest miarą nieuporządkowania zamkniętego układu i zgodnie z drugim prawem termodynamiki musi się ona zawsze zwiększać w skali globalnej. Oznacza to, że generalną tendencją jest stałe zmniejszanie się uporządkowania w dowolnym izolowanym układzie [Mesoudi, Whiten, Laland 2006, ss. 329–383]. Istnieją jednak czynniki, które powodują lokalne porządkowanie układu poprzez samorzutne powielanie swojej względnie stabilnej struktury oraz przejawiają zdolności do elastycznego reagowania

na zmienne warunki rejestrowanego otoczenia. Lokalny spadek entropii powoduje jednak zawsze wzrost jej wartości w skali globalnej [Crofts 2008, ss. 14–50]. Przez długi czas podstawowe czynniki ewolucyjne odpowiedzialne za ten proces, jak również realne przyczyny narastania złożoności w procesie ewolucji, pozostawały nieznane. Rewolucja w tym temacie dokonała się dopiero za sprawą Richarda Dawkinsa, który w 1976 roku przedstawił w książce *The Selfish Gene* teorię replikatorów, czyli struktur, które w odpowiednich warunkach są zdolne do samopowielania. Dawkins zauważył, że w przypadku ewolucji biologicznej podstawowymi czynnikami doboru są geny, a nie populacje osobników. Starał się ponadto ukazać replikatory w szerszej perspektywie jako uniwersalne czynniki warunkujące proces ewolucji, bez względu na ich fizyczną formę, a jedynie dzięki przestrzeganiu trzech prostych zasad: płodności, wierności i długowieczności. Dawkins twierdził, że dowolne struktury, które będą się wykazywały tymi trzema cechami w wyniku konkurowania o ograniczone zasoby środowiska niezbędne do swojej replikacji samorzutnie zapoczątkują proces ewolucji. Aby poprzeć tę tezę zaproponował termin „mem" jako jednostkę informacji kulturowej przekazywanej w sposób poziomy na zasadach naśladownictwa, która w jego ujęciu jest podstawowym czynnikiem odpowiedzialnym za proces ewolucji kulturowej. W jego ujęciu zmienność kulturowa jest w istocie mechanizmem selekcji różnorodnych memów przez umysły ludzi [Dawkins 2006, s. 322]. Jednakże sama replikacja nie odpowiada za różnorodność i bogactwo otoczenia biologicznego czy kulturowego. Realny kształt informacjom zakodowanym w zestawie genów lub memów nadaje dopiero kontakt z konkretnym środowiskiem, co jest w biologii nazywane efektem fenotypowym lub procesem ekspresji informacji genetycznej na cechy fenotypowe. Należy jednak zauważyć, że sam mechanizm procesu jest analogiczny dla kultury, ale jego przebieg wykazuje znaczące różnice wynikające z różnic w charakterystyce podstawowych jednostek replikacji. W przypadku informacji biologicznej struktura replikatorów jest bardzo sztywna, przez co organizmy charakteryzują się relatywną stałością w czasie oraz jedynie niektóre z komórek żywego organizmu są generatywne, czyli gotowe do wytworzenia potomstwa. Natomiast informacje kulturowe charakteryzują się bardzo wysoką elastycznością, a także dowolny fragment memu może zostać zreplikowany. Dla wyraźniejszego rozróżnienia fenotyp w przypadku informacji kulturowej został nazwany socjotypem. Oznacza to, że ogólny proces ekspresji jest odpowiednikiem ustalania znaczenia informa-

cji w relacji do układu, w którym w danym czasie się znalazł [Dennett 1995, ss. 113–114]. Efekt fenotypowy wywoływany przez przyczynę, którą jest jakiś rodzaj replikatora jest sensowny jedynie w interakcji ze środowiskiem oraz innymi replikatorami tworzącymi wspólny system, jak również po rozważeniu wszystkich najważniejszych możliwych alternatywnych efektów tego samego czynnika w wyniku interakcji ze środowiskiem o odmiennych cechach [Dawkins 2003, s. 249].

3. Kulturowe uwarunkowania procesu ekspresji

Zarówno memy, jak i geny są same w sobie jedynie pustą formą, która bardziej przypomina zestaw instrukcji oraz hipotezę, że okażą się one użyteczne w warunkach testowych, niż bezwzględną gwarancję sukcesu. Łatwo jest jednak w tym przypadku przypisywać większą wagę pozornym związkom przyczynowo-skutkowym podczas wyciągania wniosku z analiz *post factum*, gdyż oczywiste się wydaje, że skoro dany organizm lub jakaś idea odniosła sukces w danych warunkach, to znaczy, że wykazuje się idealnymi cechami dla danego układu cech środowiska. Tak jednak nie jest – była to bowiem jedynie najlepsza alternatywa spośród wszystkich dostępnych w tamtym czasie i w danych warunkach konkurencyjnych pomiędzy poszczególnymi alternatywami. Zatem istotna jest nie tylko analiza źródła rozwiązania oraz metod jego ekspresji, ale również interakcji z konkurencyjnymi rozwiązaniami i układem, który został stworzony poprzez testowanie dostosowania tych odmiennych rozwiązań [Csanyi 1989, ss. 164–165]. W przypadku informacji kulturowej to zjawisko zostało dostrzeżone w 1967 roku przez Umberto Eco, który stwierdził, że przekaz informacyjny jest pustą formą, która jest wypełniana znaczeniem dopiero przez odbiorcę. Nadawca może jedynie próbować zawierać w przekazie jak najbardziej czytelne i konkretne wskazówki, jak należy odczytywać daną informację, ale nigdy nie ma absolutnej pewności, że przekaz zostanie prawidłowo odebrany i zrozumiany zgodnie ze swoimi intencjami. Wg ujęcia Eco całkowita kontrola nad znaczeniem przesyłanej informacji wymagałaby pełnej kontroli nad umysłem odbiorcy, co jest oczywiście niewykonalne. Należy się więc pogodzić z tym, że znaczenia przekazów, w szczególności medialnych i masowych, „znajdują się na wolności", a ich sens jest każdorazowo budowany w umyśle konkretnego odbiorcy na podstawie wyznawanych przez niego lokalnych norm, wartości i paradygmatów poznawczych [Eco 1999, s. 263]. Vincent Barabba ujmuje

to w podobny sposób, stwierdzając, że „same dane nic nie mówią, robią to dopiero ludzie". Dokładnie w taki sam sposób następuje ekspresja informacji zakodowanej w genotypie na cechy fenotypowe istniejące w sposób fizyczny w ekosystemie. Zarówno geny, jak również informacje kulturowe, same w sobie są jedynie pustymi formami, które mogą rozwijać się i wywoływać realne efekty na otoczeniu jedynie w przypadku, gdy znajdą się w odpowiednim dla siebie środowisku. Bez ekosystemów, które umożliwiają czynnikom informacyjnym (biologicznym i kulturowym) dokonania ekspresji są one jedynie rodzajem kodu niosącego niesprecyzowane dane. Środowisko dostarcza bowiem wyraźnego układu odniesienia, który prowadzi do weryfikacji kodu informacyjnego [Barabba 1995, ss. 6–7]. Z kolei Gunnar Heinsohn zwraca uwagę, że najróżniejsze ideologie muszą trafić na odpowiedni grunt, czyli ich skuteczność jest w dużej mierze zależna od sytuacji socjologicznej, a siła oddziaływania danej idei jest praktycznie niezależna od jej obiektywnej wartości czy prawdziwości przesłania. Wszelkie ideologie, w tym religie, nie są motorem, ale jedynie dopełniaczem dynamiki społecznej określanej przez czynniki biologiczne oraz ekonomiczne. Jak zauważa Heinsohn, aby jakaś idea mogła oddziaływać w rewolucyjny sposób na dane społeczeństwo, to najpierw muszą w nim być jednostki, które są gotowe do porzucenia dotychczasowego systemu, gdyż nie widzą dla siebie innych możliwości poprawy swojego losu. Zatem żadna idea sama w sobie nie prowadzi do rewolucyjnych przekształceń, gdyż dopiero konkretne zależności socjologiczne, które wpływają na podobną dynamikę kształtowania się ekosystemów umysłowych różnych osób umożliwiają szersze przyjmowanie danej idei jako pretekstu lub motywacji do określonych, czasem agresywnych działań. Heinsohn twierdzi, że za kształtowanie się wydarzeń historycznych nie odpowiadają idee zawarte w Biblii, Koranie, czy pismach Marksa lub wystąpieniach Hitlera, ale interakcja tych idei ze środowiskiem społecznym w danym czasie. Cele oraz idole, których wybiorą sobie wyznawcy danych idei w danym czasie są zatem sprawą wtórną, gdyż ważniejsza jest kwestia podatności ich umysłów na przyjęcie tych idei, co wg Heinshona jest uzależnione od czynników społecznych – biologicznych oraz ekonomicznych [http://www.pdf4ebook-verlag.de/LinkedDocuments/Heinsohn.pdf]. Koncepcja Heinshona odnosi się praktycznie jedynie do rewolucyjnych zmian zachodzących w sposób burzliwy i wspomagany agresją, więc nie oddaje związków przyczynowo-skutkowych dla wszystkich przemian społecznych, ale zwraca uwagę na bardzo istotny fakt – ważne są nie

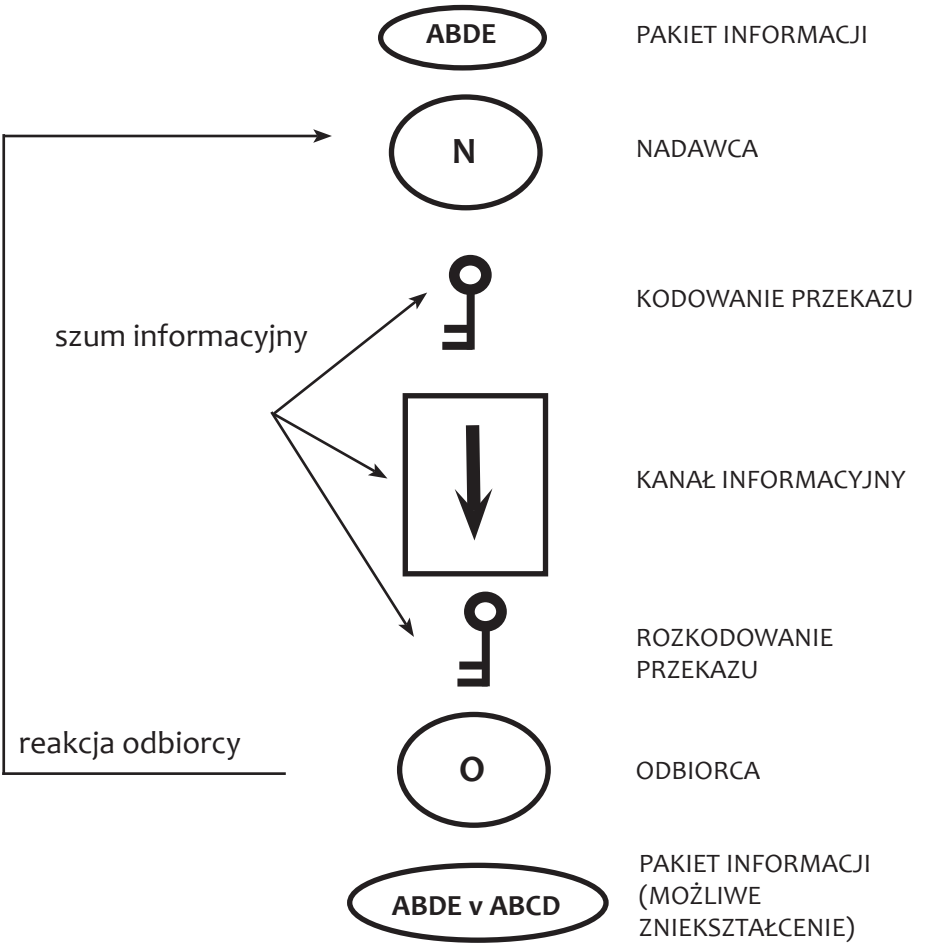
tylko cechy samej idei, ale przede wszystkim możliwości jej interakcji z umysłami odbiorców, co jest z kolei uwarunkowane czynnikami środowiskowymi, w tym oddziaływaniem konkurencyjnych idei. Można więc z tego wyraźnie wywnioskować, że każda idea potrzebuje odpowiedniego otoczenia, podłoża, czy ekosystemu w umyśle odbiorców, aby mogła odnieść sukces [Heylighen 1992, ss. 77–84].

W przypadku nauki, czyli względnie pokojowych przemian społecznych, na podobne zjawisko zwrócono uwagę dzięki rozkwitowi Doliny Krzemowej w USA. Interakcje pomiędzy podmiotami gospodarczymi, naukowymi i rządowymi wytworzyły tam środowisko sprzyjające wysokiej innowacyjności w dziedzinie nowych technologii oraz sprawnego wdrażania niestandardowch rozwiązań do praktycznego zastosowania. Dzięki otwartej atmosferze koncepcyjnej Doliny Krzemowej możliwe było wykształcenie się fenomenu tzw. firm garażowych. Doskonały uniwersytet oraz bliskość ustabilizowanych firm inwestujących w nowe technologie stanowiły podłoże oraz zaplecze dla pojawienia się całych rzesz zdolnych, młodych buntowników, którzy byli gotowi szukać rewolucyjnych rozwiązań na własne ryzyko. Garażowe firmy mogły powstać tylko w takim właśnie środowisku społeczno-ekonomicznym [O'Mara 2005, s. 59]. To właśnie ich sprawne funkcjonowanie we wdrażaniu odromnej ilości innowacyjnych rozwiązań dodatkowo potęgowana przez silną wzajemną konkurencję zapewniło USA ogromną przewagę nad ZSRR w dziedzinie elektroniki wojskowej oraz użytkowej, co w istotny sposób przyczyniło się do rozstrzygnięcia losów Zimnej Wojny. ZSSR pomimo ogromnego potencjału intelektualnego oraz materialnego nie była bowiem w stanie stworzyć nawet przybliżonego poziomu wolności przepływu myśli, czyli ekosystemu intelektualnego sprzyjającego wysokiej innowacyjności i tworzenia rewolucyjnych rozwiązań [Hayes 1984, ss. 102–103].

Ludzie odbierają i weryfikują informacje w relacji do zmiennych oraz subiektywnych znaczeń tworzących sieć kulturową [Derrida 1991, ss. 11–12]. Przez co komunikacja międzyludzka opierająca się na nieobiektywnych znaczeniowo symbolach może być postrzegana w kategoriach „gry językowej" pomiędzy nadawcą, a odbiorcą danej treści. Ponadto w procesie komunikacji nie istnieją żadne autorytarne i całkowicie obiektywne terminy. Wszelkie znaczenia utrwalone w danej kulturze są ustalane w wyniku społecznej interakcji na podstawie przyjętego w danej chwili zestawu punktów odniesienia. Dlatego też kwantyfikacja i ocena tego samego symbolu, określenia, a nawet fizycznego obiektu

może być całkowicie odmienna w przypadku jej dokonywania w różnorodnych sytuacjach lub przez różnych ludzi. Podstawą tego mechanizmu jest fakt, że ludzkie umysły operują informacjami, a nie obiektywnymi danymi. Na potrzeby weryfikacji znaczeniowej, która nie podlega logice dwuwartościowej, stworzono w 1965 roku koncepcję logiki rozmytej (*fuzzy logic*) pozwalającej na wielowymiarową i wielowartościową ocenę wszelkich dostępnych w danej kulturze terminów na podstawie ich sieci skojarzeniowej w różnorodnych układach odniesienia [Joia 2000, ss. 68–84]. Mechanizmy analizy znaczeniowej tworzone przez struktury rozmytej logiki wykazują wysokie podobieństwo do naturalnych procesów poznawczych wykazywanych przez ludzkie umysły poprzez praktycznie dowolne kategoryzowanie oraz wykorzystywanie sieci powiązań semantycznych. Dlatego też rozmyta logika w połączeniu z algorytmami ewolucyjnymi oraz modelami informacyjnych sieci neuronowych jest wykorzystywana przy projektowaniu systemów sztucznej inteligencji [Zadeh 1965, ss. 338–353]. Z kolei koneksjonistyczny model procesów poznawczych człowieka zakłada, że przetwarzanie informacji bazuje na równoczesnej aktywności prostych, ale bardzo licznych jednostek, które tworzą między sobą skomplikowaną sieć powiązań. Model koneksjonistyczny powstał jako uzupełnienie teorii sieci semantycznej, w której zakładano, że powiązania pomiędzy reprezentacjami pojęciowymi w umyśle człowieka tworzą asymetryczne sieciowe relacje semantyczne. Dzięki takiej strukturze możliwe jest bowiem najbardziej ekonomiczne przetwarzanie i przechowywanie informacji [Nęcka 2006, ss. 53–55]. Asymetryczne modele powiązań sieciowych, nazywane sieciami Małego Świata, są w naturze bardzo powszechną strukturą ze względu na swoją relatywnie wysoką niezawodność, ekonomiczność oraz szybkość działania. Modele sieci Małego Świata zostały w 1999 roku uzupełnione zasadami rozwoju ich struktury, bazującymi na stałym zwiększaniu ich asymetryczności poprzez ustalenie proporcjonalnego prawdopodobieństwa wykształcenia się nowych powiązań do węzłów o większej ich ilości. Tak rozwijająca się sieciowa struktura doskonale oddaje interakcje nie tylko pomiędzy informacjami w umyśle, ale również wszelkie interakcje socjalne (jak powiązania handlowe, naukowe, czy towarzyskie), powiązania znaczeniowe słów i idei, zawartości stron www oraz powiązania pomiędzy białkami w żywych komórkach [Barabasi, Albert 1999, ss. 509–512].

Rys. 1. Standardowy proces komunikacji



Źródło: W.L. Schramm, *The process and effects of mass communication*, University of Illinois 1971, s. 114.

Człowiek orientuje się w otaczającym świecie poprzez odbieranie bodźców zewnętrznych przez narządy zmysłów, a następnie ich selekcję, obróbkę, kategoryzację i interpretację na bazie integracji ze swoimi wspomnieniami zgromadzonymi w semantycznej sieci skojarzeniowej [Nęcka 2006, s. 53]. Ze względu na wpływ jaki jest wywierany przez informacje zewnętrzne (środowiskowe) oraz wewnętrzne (mentalne) ogół procesów poznawczych można podzielić na trzy kategorie:

- procesy oddolne, do których zalicza się bodźce fizyczne oraz bodźce zmysłowe, są uniwersalne dla wszystkich ludzi na świecie, z racji tego, że są wynikiem interakcji bodźców fizycznych z relatywnie wystandaryzowanymi narządami zmysłów,
- procesy pośrednie są sterowane zarówno danymi zewnętrznymi, jak również wewnętrznymi, w czasie których następuje synteza cech oraz ich wstępna selekcja wynikająca z mechanizmów kierowania i angażowania świadomej uwagi,
- procesy odgórne, do których zalicza się identyfikację i kategoryzację doznań, oczekiwania, motywacje, schematy pojęciowe oraz paradygmaty, powodują one, że ten sam zestaw informacji zewnętrznych może zostać zinterpretowany w drastycznie odmienny sposób na bazie różnych wcześniejszych doświadczeń poszczególnych ludzi [Zimbardo 1999, ss. 270–271].

Już w połowie XVII wieku Kartezjusz oraz Baruch Spinoza toczyli akademicki spór w temacie sposobów i konsekwencji interakcji umysłu człowieka z informacjami zewnętrznymi. Kartezjusz twierdził, że racjonalnie myślący człowiek powinien powstrzymywać się z uznaniem prawdziwości nowej idei pojawiającej się w jego umyśle do czasu, gdy nie zbierze on wystarczających dowodów, aby jednoznacznie je określić. Z kolei Spinoza był przekonany, że większość ludzi, w ogóle nie jest w stanie zrozumieć jakiejkolwiek nowej idei, dopóki nie zostanie ona przez nich zaakceptowana jako prawdziwa. W jego ujęciu w sytuacjach, gdy informacje docierają do umysłu człowieka z różnorodnych źródeł, to nasze umysły stają się swojego rodzaju ofiarami odbieranych idei [Gilbert 1991, ss. 107–119]. Sceptyczna analiza oraz selekcja idei jest możliwa przede wszystkim jako późniejszą eliminację tych informacji, które nasz umysł uzna za nieprawdziwe. Selekcja następuje jednak tylko dzięki procesowi logicznego rozumowania, wyszukiwaniu sprzeczności w stosunku do wcześniej przyswojonej wiedzy oraz intelektualnej aktywności czyli, że dana osoba chce i może myśleć na dany temat, a przez to poddawać w wątpliwość wartość przystosowawczą wchłoniętych informacji [Baryła 2007, ss. 42–44]. W dokładnie taki sam sposób przebiega weryfikacja przystosowawcza cech fenotypowych określonych przez genetyczne replikatory. W przypadku ekosystemów biologicznych inne organizmy modyfikują w mniej lub bardziej dynamiczny sposób charakterystykę tego ekosystemu, co wpływa na zmiany istotności czynników selekcyjnych, czyli ewolucja

cech jednego organizmu jest jednocześnie bezpośrednią lub pośrednią przyczyną stworzenia warunków dla innego gatunku do preferowania innych cech niż dotychczas [Crofts 2008, ss. 14–50]. Taki system zależności występuje również w przypadku ekosystemów informacyjnych, w których zgodnie z koncepcją Spinozy idee mogą zostawać poddawane weryfikacji, czyli swojego rodzaju presji selekcyjnej w odniesieniu do cech i charakterystyki innych znajdujących się w umyśle danego człowieka informacji i idei. W dodatku im większa jest ilość ugruntowanych informacji oraz struktura ich uporządkowania, tym łatwiej mogą pojawiać się idee dostosowane do ich cech, ale jednocześnie coraz trudniej zaistnieć ideom, które powinny zastąpić całą grupę lub wręcz system idei, gdyż presja selekcyjna w przypadku wysoce złożonych i stabilnych ekosystemów, zarówno biologicznych, jak i umysłowych, jest bardzo wysoka i silnie wpływa na przekształcanie cech fenotypowych różnorodnych zestawów informacji [Gabora, Stein 1993]. Natomiast w koncepcji struktury rewolucji naukowych sformułowanej przez Thomasa Khuna establishment naukowy w danej dziedzinie wiedzy ma postać dominującej wiary w skuteczność zestawu pewnych dominujących teorii, które tworzą razem pewien spójny światopogląd badawczy lub paradygmat poznawczy. W odniesieniu do tego zestawu teorii objaśniane są wszystkie obserwowane zdarzenia. Jeżeli jakieś zdarzenie będzie zaprzeczała skuteczności tego paradygmatu, posługujący się nim ludzie będą usilnie dezawulować jego znaczenie lub wręcz negować jego wystąpienie – wg Kuhna będą wydawali się być na niego ślepi, a wszelkie dowody jego istnienia będą traktować jako anomalie badawcze lub wręcz oszustwo [Kuhn 1971, ss. 268–271].

4. Konsekwencje procesu ekspresji dla skuteczności komunikacji

Wynika z tego, że skuteczność procesu komunikacji jest uzależniona zarówno od struktury samej nadawanej informacji, sytuacji w jakiej jest przekazywana oraz od cech mentalnych i informacyjnego układu odniesienia tworzonego przez zawartość potencjalnych odbiorców.

Optymalizacja formy nadawanych informacji na bazie oczekiwanych cech poznawczo-umysłowych odbiorcy nosi nazwę czytania umysłu (*mindreading*), czyli prób odgadywania cudzych procesów myślowych poprzez określanie, jakie czynniki w danym momencie mogą wpływać na ich kształtowanie się. Duża grupa wzajemnie zależnych

od siebie przedstawicieli danego gatunku, ale dających się identyfikować jako indywidualności i których interesy w wielu miejscach muszą się krzyżować lub kolidować ze sobą prowadzi do wykształcenia się zdolności do przewidywania przyszłego zachowania danego osobnika na podstawie jego wcześniejszych działań. U większości zwierząt obdarzonych tą zdolnością, takich jak małpy naczelne, słonie, delfiny, nietoperze wampiry oraz ptaki krukowate, jest to w dużej mierze proces podświadomy, którego efekty są w gotowej formie dostarczane przez umysł do świadomości. Jedynie gatunek ludzki zaczął zgłębiać w sposób usystematyzowany mechanizmy oraz czynniki powodujące powstawanie konkretnych myśli u innych ludzi oraz w mniejszym stopniu innych zwierząt wykazujących się zdolnością mindreadingu [Boyd, Richerson 1995]. Zagłębianie się w procesy umysłowe innego człowieka jest bardzo trudnym zadaniem nie tylko ze względu na chaotyczny charakter ludzkiego umysłu, ale również z powodu subiektywnych ocen zależności przyczynowo-skutkowych, które ludzie mają tendencję uważać za obiektywne, co prowadzi do nadinterpretacji, błędnych ocen intencji innych ludzi, poważnych nieporozumień, a nawet piętnowania niektórych przejawów zachowań jako nieracjonalnych lub nierozumnych [Daston, Gigerenzer 1989, ss. 1094–1095]. Zatem w praktyce interakcji z dużą i zróżnicowaną grupą odbiorców jest praktycznie niemożliwe określenie wszystkich potencjalnych obszarów różnorodności i zmienności wewnętrznych kontekstów informacyjnych wpływających w znaczący sposób na interpretację tego samego przekazu. Z tego powodu w warunkach masowej komunikacji oraz wysokiego poziomu zróżnicowania w gronie odbiorców należy skupić się na strukturze samego przekazu.

Kontrola formy samej informacji dla jej uniwersalnego łatwego przyswajania została nazwana przez Malcolma Gladwella czynnikami przyczepności przekazu i zaliczył do nich wszelkie zmiany polepszające dostosowanie danej informacji, które prowadzą do generowania przez nią bardziej jednoznacznych i motywujących skojarzeń [Gladwell 2005, s. 93].

Zaprezentowaną przez Gladwella koncepcję rozwinęli bracia Heath poprzez identyfikację sześciu czynników, które mogą pozytywnie wpływać na modyfikację skuteczności odbioru przekazów. W ich ujęciu do zestawu tych czynników należą:

- **prostota**, która umożliwia łatwą identyfikację sedna odbieranej idei,

- **zaskoczenie**, używane w kontekście niepospolitości oraz nieschematyczności rozwiązań, ma gwarantować pozyskanie i utrzymanie uwagi odbiorców,
- **konkretność**, polegająca na pilnowaniu, aby w przekazie znajdowały się tylko takie informacje, które ułatwiają identyfikację i zapamiętywanie prezentowanej idei,
- **wiarygodność**, bazuje na przedstawianiu idei w taki sposób, aby nie wydawała się osobom wysoce nieprawdopodobna w całości lub pewnych detalach,
- **emocjonalność**, ma na celu ułatwianie odbiorcom dostrzeżenia powodów, dla których powinni uważać daną ideę za istotną dla siebie,
- **narracyjność**, polega na formułowaniu przekazu w taki sposób, aby odbiorcy nie mieli problemów z zapamiętaniem go jako historii, a także ze zrelacjonowaniem go innym [Heath, Heath 2007, ss. 116–118].

5. Wnioski

Teoria replikacji w powiązaniu z procesem ekspresji cech fenotypowych oferuje możliwości usprawnienia komunikacji międzyludzkiej. Wymiana informacji oraz ustalanie znaczenia przekazu są wspólną cechą replikacji biologicznej i kulturowej. W związku z powyższym istnieją dwa kierunki usprawniania procesu komunikacji – dokładne określanie warunków ekspresji przekazywanej informacji (kontekst zewnętrzny komunikacji oraz wewnętrzny odbiorcy) w celu dostosowania zawartości komunikatu lub zastosowanie uniwersalnych zasad usprawniania formy samego przekazu znanych jako czynniki przyczepności przekazu.

Abstract

Human culture seems to be analogues in basics with the process of natural evolution, what has been stated by Richard Dawkins in his konception of replication and memetics. The development of culture is possible due to communication process, it's basic elements (flow of information and setting of the meaning) are the equivalent of genetic expression. Cultural expression process can show very important consequences in marketing and menegment. There are two possibilities of improving communication process:
– precise estimation of the conditions both external (context of communication) and internal (specifics of the odience cognitive conditions) in order to modify the message that it would be more accepteble for receiver,
– application of the universal rules for improving form of the message

„stickines" that is formed by simplicity, unexpectedness, concreteness, credibility, emotions and stories.

Bibliografia

Barabasi A., Albert R., 1999. *Emergence of Scaling in Random Networks*, "Science", nr 286, ss. 509–512.

Barabba V., 1995. *Meeting of the Minds*, McGrow-Hill, Hightstown.

Baryła W., 2007. *Idee polują na nasze umysły czyli muszę uwierzyć, by zrozumieć*, „Charaktery, Wydanie Specjalne", nr 1, ss. 42–44.

Boyd R., Richerson P., 1995. *Why Culture is Common but Cultural Evolution is Rare*, British Academy symposium on Evolution of Social Behaviour Patterns in Primates and Man.

Crofts A.R., 2008. *Life, information, entropy and time*, Complexity, nr 1(13), ss. 14–50.

Csanyi V., 1989. *Evolutionary Systems and Society: A General Theory of Life, Mind, and Culture*, Duke University Press, Durnham.

Daston L., Gigerenzer G., 1989. *The Problem of Irrationality Patterns, Thinking, and Cognition*, "Science", nr 244, ss. 1094–1095.

Dawkins R., 2003. *Fenotyp rozszerzony*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

Dawkins R., 2006. *The Selfich Gene*, Oxford University Press, New York.

Dennett D.C., 1995. *Darwin's dangerous idea*, Simon&Suchster Paperbacks, New York.

Derrida J., 1991. *A Derrida reader: Between the Blinds*, Columbia University Press, New York.

Eco U., 1999. *Semiologia życia codziennego*, Czytelnik, Warszawa.

Gabora L.M., Stein D., 1993. *Meme and variations: A computional model of cultural evolution* [w:] *Lectures in Complex Systems*, Addison-Wessley.

Gilbert D., 1991. *How Mental Systems Believe*, "American Psychologist", nr 2(46), ss. 107–119.

Gladwell M., 2005. *Punkt przełomowy*, Świat książki, Warszawa.

Hayes D., 1984. *Behind the Silicon Curtain*, Free Association Books, London.

Heath C., Heath D., 2007. *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*, Random House, New York.

Heylighen F., 1992. *Selfish Memes and the Evolution of Cooperation*, "Journal of Ideas", nr 2(4), ss. 77–84.

Joia L., 2000. *Measuring intangible corporate assets*, "Journal of Intellectual Capital", nr 1, ss. 68–84.

Kuhn T., 1971. *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago.

Mesoudi A., Whiten A., Laland K., 2006. *Towards a unified science of cultural evolution*, "Behavioral and Brain Sciences", nr 29(4), ss. 329–383.

Nęcka E., 2006. *Psychologia poznawcza*, PWN, Warszawa.

O'Mara M., 2005. *Cities of knowledge*, Princeton University Press, New Jersey.

Schramm W.L., 1971. *The process and effects of mass communication*, University of Illinois Press, Illinois.

Zadeh L., 1965. *Fuzzy sets*, "Information and Control", nr 8, ss. 338–353.

Zimbardo P., 1999. *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa.

http://www.pdf4ebook-verlag.de/LinkedDocuments/Heinsohn.pdf

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XI, ZESZYT 2, SS. 43–57

Franciszek Danielewski, Patrycjusz Gronczewski
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
im. prof. Stanisława Tarnowskiego

Adekwatność teorii działania komunikacyjnego Jürgena Habermasa w odniesieniu do spotkania interkulturowego

1. Wstęp

Kultura przedstawia złożone, a przez to trudne do zdefiniowania pole aktywności podmiotu ludzkiego, albowiem w zakresie treści zawiera wiele różnorodnych elementów. Z tego też powodu, w licznych próbach jej opisu zwraca się uwagę na wieloaspektowość, a przez to na niejednorodność jej istoty. W kontekście tym najczęściej przywoływane jest dzieło A. Kroebera i C. Kluckhohna, jako przykład kompilacji ponad stu definicji pojęcia kultury [por.: Kroeber, Kluckhohn 1952]. Bez względu na wskazane trudności w określeniu tego pojęcia, ważne jest jego przybliżenie, ażeby móc głębiej czynić wgląd w nie mniej złożone zagadnienie interkulturowości w teraźniejszym *curriculum*.

2. Zjawiska kultury

Z różnych formalnych przyczyn, często można zetknąć się z definicją kultury w dwojakim jej ujęciu: w pierwszym przypadku w grę wchodzą geograficzne, historyczne, literackie oraz inne, wielkie osiągnięcia określonego społeczeństwa; podczas gdy drugie ujęcie traktuje o faktach ściśle wiążących się z instytucjami obyczaju i zwyczaju – ogólnie ujmując, ze stylem życia uczestników określonej grupy społecznej [por.:

Bueno 1996, s. 362]. Te dwa podejścia do zjawiska kultury posiadają wspólne podłoże językowe, przez które to medium możliwa jest komunikacja intersubiektywna oraz wzajemne zrozumienie [por.: Kuperman 2001, s. 221]. Tego rodzaju rozważania z konieczności muszą być osadzone w kontekście wizji antropologicznych, gdyż taksonomiczne tylko podejście do zjawiska kultury może stanowić tylko powierzchowną interpretację tej złożonej struktury. Bezsprzecznie pod warstwą formalną znajdują się elementy warunkujące wielkie osiągnięcia oraz codzienny styl życia jednostek ludzkich. Materializacja tychże elementów wskazuje na jeszcze głębsze pokłady kultury, które to właśnie znajdują szczególne ujście w sferze interkulturowości.

Ze względu na zakres tezy głównej, przyjęta definicja kultury składa się z dwóch zasadniczych wymiarów: poznawczego i komunikacyjnego. Kultura więc będzie stanowić, kierując się myśla C. Geertza, pewien system znaczeń i symboli, które posiadają historyczne zakorzenienie. Poznawcze jej ujęcie to pewien zapoznany i wspólnie podzielany system znaczeń i zrozumienia, komunikowany przede wszystkim poprzez znaki językowe. Znaczenia i zrozumienie nie tylko odnoszą się do realnej rzeczywistości, ale również wywołują rzeczywistość tylko pomyślaną. Tego typu systemy semiotyczne opierają się na modelach, które są, w drodze komunikacji, szerzej upowszechnione w życiu społecznym. Stąd też stwierdzenia [por.: Sperber 1996, s. 31], iż mamy raczej do czynienia ze społeczno-kulturowym zjawiskiem, obejmującym pewne psychologiczne wzory zachowań. Kulturowe zdarzenia stanowią więc rodzaj podsystemu psychicznych i społecznych przedstawień, upowszechnionych w określonej grupie społecznej.

Związek między kulturą a komunikacją z kolei może być przedstawiony jako rodzaj sprzężenia zwrotnego, w którym kultura jest traktowana raz jako źródło, a raz jako wytwór; podczas gdy komunikacja stanowi *medium*. Komunikacja międzyludzka, na poziomie czysto lingwistycznym, jest realizowana w obszarze kulturowym, który wpływa na formę i naturę tego pierwszego elementu. Kultura bowiem stanowi nie tylko o tym, co jest uzyskiwane, ale również o sposobie tego zdarzenia. Komunikacyjne procesy kształtują kulturę, albowiem jest ona przekazywana z pokolenia na pokolenie. Ta złożoność z kolei sprawia, że kultura jest dynamicznym zjawiskiem, umiejscawianym w ciągle realizowanych mechanizmach transmisji i modyfikacji. Komunikacja jest więc procesem, dzięki któremu jej uczestnicy dokonują modyfikacji treści pozyskiwanych informacji. Ażeby było to możliwe, uczestnik komuni-

kacji musi wyrazić swoje intencje, zarówno wobec siebie samego, jak też wobec otoczenia. Innymi słowy, uczestnik komunikacji uzewnętrznia posiadane przesłanki zdarzenia komunikacyjnego. Dzięki temu możliwa jest interpretacja treści komunikatu, albowiem w nim mieści się intencja oraz znaczenie aktu komunikacyjnego. Komunikacja więc jest czymś więcej niż tylko procesem kodowania i dekodowania, gdyż również zawiera rozumowanie, polegające na rekonstrukcji (niedoskonałej) przesłania komunikacyjnego. Dzięki właśnie tym komunikacyjnym elementom dochodzi do zbliżenia różnych środowisk poznawczych.

W procesie realizacji komunikacji, kultura odgrywa potrójną rolę: po pierwsze, dokonuje się w oparciu o pewien ustalony schemat komunikacyjny, dzięki czemu jest postrzegana i zrozumiana dana sytuacja komunikacyjna, a przez to ma miejsce akt komunikacyjny; po drugie, w oparciu o powyższego rodzaju schemat, akt komunikacyjny podlega racjonalizacji; oraz po trzecie, akt komunikacyjny modyfikuje schemat poznawczy uczestników komunikacji. W świetle tych aspektów uwidacznia się silne powiązanie kultury i komunikacji.

3. Zjawisko interkulturowości

Powyższe, z istoty wprowadzające, rozważania tworzą perspektywę, w której możliwe jest ukazanie zjawiska interkulturowości. Ogólnie ujmując, interkulturowość stanowi rodzaj partycypacji jednostek ludzkich w procesie komunikacji. Przy czym, uczestnicy tego procesu posiadają świadomość dziedzictwa kulturowego, warunkującego ich zachowanie w określonej grupie społecznej (szerzej: w narodzie), a wszelkie zróżnicowanie w tym względzie jest przyjmowane jako realny obraz środowiska ludzkiego. Dlatego też rozwój kompetencji dialogu interkulturowego obejmuje poszerzanie pola poznawczego, albowiem dochodzi w tym przypadku do akceptacji zapoznanej różnorodności oraz uznania znaczenia analitycznej refleksji jako koniecznego środka poznawczego i komunikacyjnego w złożonej rzeczywistości społecznej.

W tego typu definicyjnych próbach określenia interkulturowości znajdują zastosowanie dwa interesujące terminy: zachowanie i postawa. W pierwszym przypadku chodzi o założenie istnienia jakiejś homogenicznej wspólnoty narodowej, w której urzeczywistnione są określone normy, podzielane przez wszystkich tej wspólnoty uczestników. Dlatego też o zachowaniu można mówić jako właściwym, ze względu na odniesienie do tego zespołu norm. Rzecz jasna homogeniczność wspól-

noty jest tylko pewnym uogólnieniem, gdyż w rzeczywistości istnieje zdecydowana różnorodność zachowań. Postawa zaś wskazuje na pewnego typu zabieg redukcyjny zjawiska etnocentryzmu, ażeby móc rozwijać otwartość, a przez to zrozumienie innych kultur.

Odnosząc powyższe uściślenia terminologiczne do międzynarodowego kontekstu, wówczas zachowanie opiera się na respekcie względem narodowości uczestnika zdarzenia komunikacyjnego, a przez to dochodzi do spotkania kultur obu uczestniczących stron. Postawa wprost znajduje ekspresję w uwzględnieniu odmienności kulturowych. Stąd spotkanie interkulturowe realizuje się ze względu na jego charakter międzynarodowy. W tym specyficznym uwarunkowaniu poniekąd mieści się mechanizm urzeczywistniania spotkania interkulturowego. Argumentacja oraz dyskurs argumentacyjny stanowi ten właśnie mechanizm.

4. Argumentacja: dyskurs i poznanie

Zjawisko argumentacji nie jest łatwym do zdefiniowania, nawet przy uwzględnieniu ciągu myślowego od czasów antycznych refleksji filozoficznych. Ze względu na ograniczenia tego artykułu, możliwe jest tylko poczynienie odwołania do wybranego wkładu do bogatego studium tego terminu, a mianowicie uwzględnienie dzieła Ch. Perelman'a i I. Olbrechts-Tyteca [1989], stanowiącego opracowanie technik dyskursu. Autorzy opowiadają się za funkcjonalnym rozumieniem zjawiska argumentacji, zmierzającej do uznania jakiejś tezy, co z kolei przekształcać się może w działanie; albo też, w węższym zakresie, do wywołania tylko pozytywnego nastawienia do prezentowanej tezy.

Interesującym zdarzeniem jest sytuacja argumentacyjna, która obejmuje jakąś kontrowersję: w stosunku do niej interlokutorzy muszą zająć określoną pozycję, w celu przekonania się wzajemnego (na płaszczyźnie intelektualnej), albo też wywarcia presji (emocjonalny czynnik), w ten sposób wyprzedzając lub przeciwstawiając się umocnieniu zajmowanych pozycji przez uczestników tej sytuacji. Sytuacja ta może przebiegać rozmaitymi ścieżkami werbalnymi, niekoniecznie w postaci jakiejś uporządkowanej narracji, jak to jest w przypadku przetargu handlowego. Ze względu choćby na te uszczegółowienia, należy rozróżnić między dyskursem argumentacyjnym a samą sytuacją argumentacyjną. Całokształt argumentacji może być sprowadzony do specyficznego dialogu z interlokutora myślą, ażeby móc zmienić jego

stanowisko. Dyskurs argumentacyjny odwołuje się zarówno do sytuacji argumentacyjnej, jak też do ściśle określonych tekstów narracyjnych, zawierających argumenty i kontrargumenty. Dlatego też dyskurs argumentacyjny może być przedmiotem różnie prowadzonych analiz badawczych. Ze względu na tezę główną artykułu, należy wskazać, iż argumentacja to nie tylko określony model tekstowy, ale również zjawisko kulturowo-komunikacyjne, gdyż akt, przez który nadawca zamierza oddziaływać na odbiorcy poznawcze środowisko, ażeby wpłynąć na jego odpowiednie zachowanie, jest zarówno zdarzeniem kulturowym, jak też komunikacyjnym, uwzględniając schemat kulturowy w komunikacyjnym (kreatywno-racjonalnym) procesie.

W oparciu o wyżej wyłuszczoną definicję interkulturowości jako aktywnej partycypacji w procesie komunikacji przez uczestników świadomych i otwartych na analityczną refleksję, dyskurs argumentacyjny zajmuje istotną rolę w urzeczywistnianiu relacji lingwistycznej i kulturowej. W świetle rozważań Jürgena Hebermasa, pojęcie racjonalności komunikacyjnej ściśle wiąże się ze zdolnością prowadzenia dyskursu argumentacyjnego, co stanowi klucz do konsensusu oraz otwarcia ram subiektywności. Dyskurs argumentacyjny w jakiś sposób uwrażliwia jednostkę indywidualną, weń zaangażowaną, do wnikania w sposób myślenia innej jednostki indywidualnej, a co, w szerszej perspektywie, rozwija otoczenie poznawcze, ze względu na pojawienie się w nim nowych perspektyw względem jakiegoś problemu. W taki też sposób rodzi się kompetencja interkulturowa.

Dyskurs argumentacyjny ściśle łączy się z krytycznym myśleniem, rozumianym jako celowy, samoregulujący osąd, który wyraża się w interpretacji, analizie, ewaluacji i wnioskowaniu, jak również wiąże się z procesem wyjaśniania, a nawet we wszelkim rozważaniem kontekstualnym [Facione 1990, s. 2]. Dlatego też w obszarze interkulturowych spotkań istotne znaczenie posiada pewna dyspozycja do tego właśnie sposobu myślenia, która wyraża się w otwartości, analityczności, systematyczności oraz zaufaniu do racjonalnych przesłanek [Facione 1990, s. 8] W tym sensie właśnie krytyczne myślenie jest procesem poznawczym, w oparciu na którym nie tylko identyfikuje się problem, ale również sposób ewentualnego jego rozwiązania. W szczegółowym ujęciu można podkreślić pewne fazy: opracowania, pogłębiającego rozumienie zaistniałego problemu; rozwiązywania, dobieranie adekwatnych procedur; rezultatu, dostrzeżenie konsekwencji rozwiązania problemu. Krytyczne myślenie więc integralnie wiąże się zarówno z dyskursem

argumentacyjnym, jak też stanowi fundamentalny element interkulturowości. To pozwala właśnie na optymalizację sytuacji intersubiektywnego dialogu, w następstwie którego zostaje wykreowane środowisko komunikacyjne. I właśnie o tego rodzaju środowisku będzie szerzej rozważane w dalszej części tego artykułu.

5. Myśl filozoficzna Jürgena Habermasa

Niemiecki filozof posiada uznane miejsce w intelektualnej kulturze współczesności. Doniosłą jego ideą z pewnością jest działanie komunikacyjne, w ramach którego aktorzy (jednostki indywidualne zaangażowane w zdarzenie o charakterze komunikacyjnym) poszukują wzajemnego zrozumienia, a przez co uzyskują szerszą możliwość koordynacji własnych zamierzeń, jak również prowadzonych akcji – w drodze właśnie dyskursu argumentacyjnego, pozyskanego konsensusu oraz kooperacji, niż ściśle określonego strategicznego działania zmierzającego do osiągnięcia tylko własnych celów [Habermas 1984, s. 86]. Właśnie tego typu podejście czyni filozofa znanym i akceptowanym w różnych dziedzinach wiedzy, jak przykładowo: w środowisku geografów, socjologów i specjalistów od planowania społecznego. W gruncie rzeczy chodzi o oryginalne rozumienie społecznego kapitału oraz o interpretację idei sieci. Wielu wybitnych uczonych odwołuje się do poglądów niemieckiego filozofa w krytycznym oglądzie systemu społeczno-gospodarczego, w analizie rynku globalnego, jak również w różnego rodzaju normatywnych ocenach planowania społecznego. Jürgen Habermas w sposób doskonały bowiem stworzył teoretyczną bazę wszelkiego typu planowania, albowiem wyakcentował potrzebę partycypacji publicznej, kooperacyjnego przepływu informacji, dążenia do konsensusu w drodze dialogu, niż wywierania jakiegokolwiek nacisku, unikania wyróżniania stanowisk ekspertów i przedstawicieli administracji, zastępowania modelu eksperckiego (technicznego) refleksją. Duże znaczenie niemiecki filozof przywiązuje do interakcji oraz argumentacji.

Pełniejszy wgląd w J. Hebermasa koncepcję działania komunikacyjnego jest możliwy w oparciu o pojęcie kapitału społecznego, albowiem w pierwszym przypadku chodzi o akt jednostki indywidualnej, zaprojektowanego przez nią w celu uzyskania zrozumienia w grupie społecznej, a przez to promocji kooperacji, rozumianej jako przeciwstawienie się strategicznemu działaniu, zaprojektowanego w celu osiągnięcia prywatnych celów [Habermas 1984, ss. 85–101; 284–288], co prawda

niemiecki filozof wprost nie odwołuje się do pojęcia kapitału społecznego, ale merytorycznie opowiada się za jego istnieniem. Rozwój kapitału społecznego dokonuje się, zdaniem filozofa, poprzez wspierania działania komunikacyjnego. W związku z tym w teoriach planowania społecznego uwzględnia się znaczenie działania komunikacyjnego jako niezbędnego uwarunkowania wzrostu kapitału społecznego. Do tego stanowiska upoważnia stwierdzenie niemieckiego filozofa, iż „in the case of communication action the interpretive accomplishments on which cooperative processes of interpretation are based represent the mechanism for coordination action..." [Habermas 1984, s. 101].

Jürgen Habermas jest nie tylko znakomitym filozofem, ale również uznanym teoretykiem życia społecznego. Jego idee działania komunikacyjnego oraz sfery codzienności życia ludzkiego są wykorzystywane w wielu dyscyplinach naukowych, a nawet w sztuce (*performing arts*). W kontekście tezy głównej artykułu interesująca jest akceptacja jego poglądów w kulturze Dalekiego Wschodu. Po wykładach wygłoszonych w chińskich ośrodkach akademickich, Jin Xiping (czołowy chiński filozof) uznał, iż dzieła J. Hebermasa są szerzej akceptowane niż dzieła innych współczesnych filozofów europejskich [por.: Marsh 2000, s. 565].

6. J. Hebermasa teoria działania komunikacyjnego

Zasadniczym elementem tego opracowania jest teoretyczna wizja działania komunikacyjnego, która została zaprezentowana w dziele *The Theory of Communicative Action*. Autor tego dzieła konstruuje własną teorię w oparciu o wszechstronną znajomość myśli wybitnych myślicieli i teoretyków nauk społecznych minionych epok, w szczególności: M. Webera, G.H. Mead'a, E. Durkheima, K. Marksa oraz T. Parsonsa.

Niemiecki filozof dokonuje rozróżnienia czterech typów działania podejmowanego przez jednostkę indywidualną w całokształcie planu życia społecznego: 1. teleologiczny, obejmujący podtyp strategicznego działania; 2. normatywno-regulacyjny; 3. dramaturgiczny; 4. komunikacyjny. W pierwszym przypadku, jednostka indywidualna, będąca podmiotem tego działania (aktorem), dokonuje pewnego wyboru z szeregu możliwych działań, kierując się realizacją określonego celu, w oparciu o pewne normy oraz na bazie interpretacji zastanej sytuacji [Habermas 1984, s. 85].

Jeśli chodzi o strategiczny wymiar tego typu działania, dana jednostka indywidualna kieruje się poczynaniami innych, podobnie na-

stawionych na realizację celu jednostek indywidualnych. W tym ostatnim przypadku, zdaniem niemieckiego autora, w grę wchodzi pewien model podejmowania decyzji. W całości dzieła, autor łączy wymiar teleologiczny ze strategicznym typem działania. W drugim przypadku, jednostka indywidualna funkcjonuje w ramach grupy społecznej, kierując się uznanymi w niej normami i wartościami, a przez to oczekując uznania ze strony uczestników grupy. Jednostka więc pełni określoną rolę w grupie. Sfera wartości i norm w jakiś sposób wskazuje na fakt, iż działanie tego typu stanowi o kapitale społecznym (aktywnym). Niemiecki filozof wskazuje, iż takie działania często są dokonywane w sposób automatyczny, w oparciu o głębię natury ludzkiej, nie ma w nich zbyt wiele kalkulacji lub instrumentalizacji. Z tego też względu ten typ działania jest kluczowym dla rozwoju kapitału społecznego. Co więcej, w świetle tego typu możliwe jest głębsze wniknięcie w działania pierwszego typu, o czym pisze niemiecki autor w następujących słowach: „does not refer to the behavior of basically solitary actors who come upon other actors in their environment, but to members of a social group who orient their action to common values" [Habermas J., 1984, s. 101].

Z tej wypowiedzi wynika dość złożona zależność, albowiem faktycznie, jak zauważa niemiecki filozof, działanie celowościowe jest działaniem szczególnie jednostkowego aktora, ale w grę wchodzi nie tylko indywidualny wymiar zachowania (aktywnego), lecz również pewna formacja aksjologiczna. W trzecim wypadku chodzi o to, iż zachowanie jednostki indywidualnej w pewnych specyficznych sytuacjach nie może być wyraźnie skategoryzowane: ani nie jest ona wybitnie indywidualnym aktorem, ani też reprezentantem grupy, do której przynależy. W tych sytuacjach indywiduum wchodzi w ścisłą interakcję z innymi indywiduami, które to „constituing a public for one another, before whom they present themselves. The actor evokes in his public a certain imane, an impression of himself..." [Habermas 1984, s. 86].

Jednostka indywidualna zawęża sferę prywatności, w której ważne miejsce zajmują intencje, pragnienia, emocje, które nie są dostępne dla szerszej publiczności. W ten też sposób dochodzi, zdaniem filozofa, do szczególnej prezentacji tożsamości indywiduum: brak w niej jest spontaniczności, albowiem jest to pewna stylizacja skonstruowana pod potrzeby publiczności. Dramaturgia tego typu działania, zdaniem filozofa, zbiega się z celowościowym wymiarem aktywności podmiotu ludzkiego. Trudno toteż rozgraniczyć kres jednego od drugiego typu działania. W czwartym typie chodzi o pewien układ relacji, jaki tworzą

dwie/więcej jednostek indywidualnych, ażeby móc osiągnąć wspólnie podzielane zrozumienie zastanej sytuacji, w której znajdują się i zamierzają działać. Sytuacja wymusza od uwikłanych w nią jednostek koordynacji, w oparciu o wcześniej ustalone porozumienie, wspólnie realizowanych działań. Istotne znaczenie tu posiada interpretacja, która, w pierwszym rzędzie, odnosi się do potrzeby zdefiniowania sytuacji, co warunkuje konsensus. W tym ostatnim przypadku, niemiecki filozof w znacznym zakresie posiłkuje się myślą G.H. Mead'a [por.: Morris 1934].

Jürgen Habermas na kartach dzieła *The Theory of Comunicative Action,* ustosunkowując się do krytycznych głosów, precyzuje rozumienie stosowanych pojęć: komunikacyjny i teleologiczny, stwierdzając, iż wszelkie działanie jednostek ludzkich z istoty swojej posiada strukturę teleologiczną, z tej racji, iż zawsze są one ukierunkowane na jakiś cel. W przypadku mechanizmu koordynacji, zdaniem niemieckiego myśliciela, chodzi o coś innego, gdyż teleologiczny typ działania zawiera w sobie koordynację polegającą na „interlacing of egocentric calculations of utlity" [Habermas 1984, s. 101]. Stąd też, zdaniem J. Hebermasa, znaczenie sytuacji konfliktowych i zdarzeń koordynacyjnych jest zależne od interesów poszczególnych jednostek indywidualnych. Wszelka kalkulacja powoduje, jak można sądzić, zawężenie działania, ze względu na dążenie do sukcesu [Habermas 1984, s. 101]. W przypadku normatywnego działania, koordynacja znajduje oparcie w zintegrowanym porozumieniu co do wartości i norm zakorzenionych w tradycji kulturowej określonego społeczeństwa [Habermas 1984, s. 101 i nn]. Działanie o charakterze dramaturgicznym również specyfikuje koordynację ze względu na konsensus między aktorem a publicznością (w rozumieniu niemieckiego filozofa) [Habermas 1984, s. 101 i nn.]. Największy ciężar znaczeniowy, choćby ze względu na rozważany zakres tematyczny, mieści się w obszarze działania komunikacyjnego, w ramach którego „the interpretive accomplishments on which cooperative processes of interpretation are based represent the mechanism for coordinating action (…). [Habermas 1984, s. 101 i nn.]. Idąc o krok dalej, należy dodać, iż niemiecki filozof stwierdza, iż „the concept of communicative action is presented in such a way that the acts of reaching understanding, which link the teleologically structured plans of action of different participants are thereby first combine individual acts into an interaction complex, cannot themselves be reduced to teleological actions" [Habermas 1984, s. 288]. W późniejszej fazie rozwoju

intelektualnego, niemiecki autor wprowadził jeszcze inną, tym razem prostszą, typologię działania, w oparciu o przyjęty termin orientacji: działania orientujące się na sukces oraz działania orientujące się na zrozumienie. W świetle tego rozróżnienia, instrumentalizacja działania zawsze orientuje na sukces. Specyfika działania strategicznego sprowadza się do prób wpływu na decyzje oponenta w określonej sytuacji. W przeciwieństwie do obu przypadków, porozumienie zawarte na płaszczyźnie otwartości komunikacyjnej, posiada pożądaną (co akcentuje J. Habermas) bazę w racjonalności. Ze względu na ten ostatni element, jak pisze niemiecki autor, „it cannot be imposed by either party, whether instrumentally through intervention in the situation directly or strategically through influencing the decisions of opponents (...) what comes to pass manifestly through outside influence (...) cannot count subjectively as agreement. Agreement rests on common convictions" [Habermas 1984, s. 287].

7. Akt komunikacyjny

Jürgen Habermas bardzo wiele uwagi poświęcał zagadnieniom lingwistycznym, rozpatrując je w kontekście zasadniczej idei działania podmiotu ludzkiego. Stosowany przez filozofa termin: *komunikacyjny* upoważnia, w jakimś sensie, do stwierdzenia, że wiązał on różnicowanie się pragmatyki języka w zależności od modelu (typu) działania. Przypuszczenie to znajduje poniekąd oparcie w symptomatycznym stwierdzeniu filozofa: „I am of the opinion that social pathologies can be understood as forms of manifestation of systematically distorted commuunication (...)" [Habermas, Reply, s. 226]. Ze względu na patologiczne zjawiska w życiu jednostek ludzkich, filozof tym bardziej dostrzega potrzebę stosowania teorii komunikacji w celu określenia ram właściwej komunikacji międzyludzkiej. Co wcale nie oznacza, że identyfikował on działanie z komunikacją (w potocznym jej rozumieniu). Język stanowi medium komunikacyjne, lecz sam fakt komunikacji posiada szerszy zakres znaczeniowy, gdyż „communicative action designates a type of interaction that is coordinated through speech acts and does not coincide with them" [Habermas 1984, s. 101]. W tym też kontekście, należy dodać, że niemiecki autor nie utożsamia aktu komunikacji z rozmową dwóch/więcej indywiduów. Ta specyficzna sfera języka, ze względu na głęboko ludzki jej charakter, nastręcza wielu trudności w zgłębianiu myśli Jürgena Hebermasa [por.: Taylor 1990, s. 17].

Bez względu na różnorodność ocen, niewątpliwie wartością jest zwrócenie przez niemieckiego filozofa uwagi na fakt różnicowania się fenomenu języka w zależności od typu działania, a co umożliwia wprowadzanie różnic w obrębie działań podmiotu ludzkiego. Kierując się wyszczególnioną wyżej klasyfikacją działań, filozof opowiada się za równoważnym podziałem pragmatyki języka: [Habermas 1984, s. 95] w pierwszym typie, język orientuje się na specyficzny przymus jakiejś jednostki indywidualnej do czynienia czegokolwiek, a fakt wypowiadania się w języku nie posiada charakteru komunikacyjnego; w drugim przypadku, język stanowi określone medium transmisji wartości kulturowych oraz konsensusu [Habermas 1984, s. 95]; w trzecim zaś język spełnia podobną jak wyżej rolę instrumentalną, ale z nachyleniem ku reprezentowania indywiduum przed publicznością. W przeciwieństwie do tych trzech typów, typ czwarty stanowi „a medium of uncurtailed communication (…) that takes all the functions of language equally into consideration". [Habermas 1984, s. 95]. Filozof uznaje ten ostatni przypadek jako wiodący kanał komunikacji międzyludzkiej, na bazie którego inne realizacje językowe, jak: strategiczne i instrumentalne, są wtórne. W strategicznej perspektywie język przekształca się w środek służący do manipulacji i instrumentalizacji odbiorcy w celu osiągnięcia jakichś korzyści przez nadawcę. Filozof pisze: „(…) the use of language with an orientation to reaching understanding is the original mode of language use, upon which (...) instrumental use of language (...) is parasitic" [Habermas 1984, s. 288]. O trwałości stanowiska filozofa w tym względzie świadczyć może stosowana argumentacja w późniejszych, wobec TCA, dziełach. Przykładowo, w dziele *Actions, Speech Acts, Linguistically Mediated Iinteractions, and the Lifeworld*, [Habermas 1988, ss. 216–255] autor pisze, że w przypadku gdy nadawca osiąga pożądany przez siebie sukces, w drodze ukrycia informacji przed odbiorcą, to wówczas „leaves the hearer in the dark" [Habermas 1988, s. 224]. Tego rodzaju zachowanie filozof określa jako pasożytnicze, gdyż odbiorca jest przeświadczony, że nadawca otwierając usta, a przez to wypowiadając słowa, chciał osiągnąć zrozumienie u odbiorcy [Habermas 1998, ss. 301 i nn.].

8. Środowisko-życia-codziennego jako szczególny przypadek zdarzenia interkulturowości

Bogactwo idei, które wnosi Jürgen Habermas jest wprost nie do przeceniania: obok oryginalnego spojrzenia na fenomen działania

podmiotu ludzkiego, transmisji językowej jako szczególnego przypadku aktu komunikacyjnego, służącego porozumieniu się dwóch/więcej indywiduów, filozof dokłada jeszcze pojęcie, wycyzelowane ostrością erudycji filozoficznej, środowiska-życia-codzinnego (*lifeworld*). Pojęcie to jest w ścisłym związku z uprzednio dyskutowanym – aktem komunikacyjnym, co sprawie ich wzajemną komplementarność. Niemiecki filozof podejmuje ideę środowiska-życia-codziennego w odniesieniu do ciągu dziejów społeczeństw, uwzględnia przez to dokonujące się w obrębie tego szczególnego zjawiska zmiany, postępujące, jego zdaniem, poprzez racjonalizację i, ściśle wiążącą się, modernizację życia jednostek ludzkich.

Termin środowisko-życia-codziennego po raz pierwszy został użyty przez Edmunda Husserla, a szerzej rozwinięty przez Alfreda Schutz'a. Jürgen Habermas pisze: „Subjects acting communicatively always come to an understanding in the horizon of a lifeworld (...) formed more or less diffuse, always uproblematic, background convitioncs (...) serves as a source of situation definitions that are presupposed by participants as unproblematic (...). The lifeworld also stores the interpretive work of preceding generations" [Habermas 1984, s. 70]. Filozof stosuje szereg innych określeń, jak: prefleksyjne założenia, pierwotne umiejętności i jeszcze inne zwroty [Habermas 1984, ss. 335, 337]. Interesujące tu jest to, że odwołuje się do myśli Ludwiga Wittgensteina, który wypowiada się w podobnym duchu, mówiąc, że w życiu jednostki indywidualnej mieszczą się głęboko osadzone pewności [Habermas 1984, s. 336]. Niemiecki filozof czyniąc odwołania do myśli innych filozofów pogłębia własne stanowisko á *propos* biegu dziejów *lifeworld*. Racjonalizacja, jego zdaniem, jest integralną częścią ewolucji życia społeczeństw, jak również stanowi konieczny warunek procesu ich wyzwalania [Habermas 1984, s. 74]. Przy czym, racjonalizacja jest ujmowana przez filozofa jako proces, którego zasadność może być przedmiotem krytyki, dyskusji niż bezwzględnej akceptacji. Stąd też tradycja jest ciągle przedmiotem dyskursu argumentacyjnego, interpretacji, co pozwala na wzrost różnorodności tożsamości jednostek ludzkich, które posiadają coraz większą autonomię osobową. Jürgen Habermas w działaniu komunikacyjnym dostrzega istotny element procesu racjonalizacji [Habermas 1984, s. 77]. W tym właśnie względzie uwidacznia się wspomniana wyżej komplementarność obu pojęć. *Lifeworld* jest o tyle sferą racjonalną, na ile umożliwia interakcje dokonywane poprzez wspólnie osiągane zrozumienie uczestniczących w nich jednostek indywidualnych [Ha-

bermas 1984, ss. 337, 340]. Znaczenie *lifeworld* nie jest wcale umniejszane przez potęgującą się racjonalizację życia jednostek indywidualnych, gdyż jej skutkiem jest upowszechnienie się modelu działania społecznego opierającego się na komunikacyjnym akcie. Jürgen Habermas zarysowuje negatywną kreską współczesny obraz *lifeworld*, gdyż w jego miejsce wkracza system, który przyjmuje różnorodny wyraz: monetaryzmu, rynku, prawa lub biurokracji. System, który pierwotnie, zdaniem Jürgena Hebermasa, miał stwarzać materialne warunki dla *lifeworld*, przekształcił się w oddzielną, złożoną jakość, przeciwstawiającą się *lifeworld*. System coraz bardziej decyduje o koordynacji zachowań i zrozumienia w życiu społeczeństw. *Lifeworld* stacza się przez to do rzędu subsystemów [Habermas 1984, s. 154]. W pierwotnych fazach procesu racjonalizacji, działanie komunikacyjne pełniło istotną rolę w kulturowej reprodukcji, społecznej integracji oraz w zakresie socjalizacji życia jednostkowego [Habermas 1984, s. 374]. Ten pierwotny stan został w znacznym zakresie zdominowany przez system. System, zdaniem filozofa, dokonuje nieustannej kolonizacji *lifeworld*.

9. Implikacje kategorii *lifeworld*

Lifeworld posiada fundamentalne, zdaniem Jürgena Habermasa, znaczenie we współczesnej epoce wzmożonych kontaktów międzykulturowych, albowiem w wyniku potęgującego się procesu jego racjonalizacji poprzez intensyfikację komunikacyjnych działań, dochodzi do szerszej dyfuzji wartości i norm w skali globalnej. Chodzi o te właśnie pokłady normatywne, mieszczące się w naturze ludzkiej, które są podzielane przez wszystkie indywidua, a przez to umożliwiające budowanie zrozumienia i zaufania, bez konieczności posiłkowania się autorytetem politycznym czy też religijnym. Kategoria *lifeworld*, w tym omawianym wydaniu, wskazuje na ważne źródło kapitału społecznego. Stąd też, zdaniem niektórych znawców omawianej problematyki, istnieje konieczność reform w systemach edukacyjnych, które umożliwiłyby adekwatne przekazywanie wiedzy, niezbędnej do budowania wspólnoty różnych kultur. W tym też celu też niezbędne jest umożliwianie odkrywanie *lifeworld* we własnym, jednostki ludzkiej, środowisku.

Jürgen Habermasa powód rozprzężenia *lifeworld* z systemem lokalizuje w mediach, uobecniających się pomiędzy aktorami zdarzeń komunikacyjnych. Media coraz częściej zastępują w obszarze zjawiska języka jego funkcję koordynacyjną, co sprawia, że interakcja międzyosobowa

dokonuje się poprzez media (dominacja Internetu) w miejsce działania komunikacyjnego [Habermas 1984, s. 374 i nn.].

10. Zakończenie

Kategoria interkulturowości jest jednym z istotny zagadnień współczesnych dyskusji realizowanych na różnych płaszczyznach naukowych, społecznych i politycznych. Stanowi ona ważne narzędzie służące kontaktom prowadzonymi między jednostkami indywidualnymi, na poziomie intersubiektywnym, jak również, w głębszym jeszcze ujęciu, w sferze interpersonalnej. Należy jednak stale mieć na uwadze trudności wiążące się z definicją kategorii kultury, a przez to ściśle wiążącej się z kategorią interkulturowości. Przybliżenie tych właśnie obszarów aktywności ludzkiej jest nieodzownym zadaniem, albowiem w jednym i drugim przypadku w grę wchodzą przesłanki pełniejszego zrozumienia, a przez to wykreowania lepszy relacji między różnymi społeczeństwami w skali globalnej. Dlatego też dynamiczne podejście we wszelkich próbach określenia zjawiska kultury musi ściśle wiązać się z aktualnym spojrzeniem na coraz w szerszym zakresie dominujące zjawisko interkulturowości rozumianej przede wszystkim jako aktywna partycypacja w komunikacji, generowanej przez rozmaitość środowiska życia codziennego jednostek ludzkich. Niebagatelne znaczenie w tym przypadku posiada wzrost świadomości i krytyczna postawa każdego uczestnika dialogu interkulturowego.

Z pewnością przestrzeń między teorią a praktyką wypełnia właśnie podjęta w tym artykule teoretyczna propozycja Jürgena Habermasa, wybitnego filozofa i teoretyka życia społecznego doby współczesnej. W szczególności fundamentalne znaczenie posiada jego koncepcja działania komunikacyjnego, rozumienia argumentacji i dyskursu argumentacyjnego. Dopełnieniem tych trzech istotnych elementów teoretycznych stanowią pojęcia kooperacji i krytycznego myślenia. W kontekście tych właśnie wybranych składników z bogactwa myśli wybitnego niemieckiego filozofa, artykuł stanowi próbę wniesienia pewnego spojrzenie na zagadnienie interkulturowości oraz komunikacyjne kompetencje, które w sposób stanowczy uobecniają się w bieżącym curriculum życia człowieka współczesnego. Wyzwaniem jest adekwatne połączenie interkulturowości i komunikacji w integralną całość operacyjną.

Abstract

Article is an attempt of showing originality of J. Habermas thoughts in explaining processes, which are performed in modern societies. Theory of communication, in a view of authors, is interesting reference to describe intercultural dialog. There are special conditions, which made this dialog possible. The Philosopher underlines importance of different kind educational institutions. In this perspective we try to show theoretical view of intercultural communication and intersubjectivity of human acting. According to Habermas position, human unit owns indispensable abilities which allow to participate in environment of daily life, as in intercultural sphere, too.

Bibliografia

Bueno G.A., 1996. *Sociolinguistic and sociocultural competence* [w:] N. McLaren, D. Madrid, *A Handbook for TEFL*, Alcoy, Marfil, s. 362.

Facione P., 1990. *Critical Thinking: What it is and why it counts*, California Academic Press, Millibrae, ss. 2, 8.

Habermas J., 1984. *The Theory of Communication Action*, T. I, tłum. ang. McCarthy Th., Beacon Press, Boston, s. 86.

Habermas J., 1998. *Towards a Critique of the Theory of Meaning* [w:] J. Habermas, *On the Pragmatic of Communication*, Cooke M., (red.), MIT Press, Cambridge Mass., s. 301 nn.

Honneth A., Joas H. (red), 1991. *Communicative Action: Essays on Jürgen Habermas's The Theory of Communicative Action*, tłum. J. Gaines, D.L. Jones, MIT Press, Cambridge Mass., s. 226.

Kroeber A., Kluckhohn C., 1952. *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47.

Kuperman M., 2001. *Focus-on-cultural understanding: Literary reading in the second language classroom*, "Cauce. Revista de Filologia y su Didáctica" nr 24, s. 239.

Sperber D., 1996. *Explaining Culture, Blackwell*, Oxford, s. 31.

Perelman'a Ch., Olbrechts-Tyteca I., 1989. *Traitë de l'argumentation,* Université de Bruxelles, Brussels.

Marsh J.L., 2000. *What's Critical About Critical Theory?* [w:] L.E. Hahn (ed.), *Perspectives on Habermas, Open Court (Carus Publishing)*, Chicago & La Salle, s. 565.

Morris Ch.W. (red.), 1934. *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*, University of Chicago Press, Chicago.

Rasmussen D.M., 1990. *Reading Habermas*, Basil Blackwell, Cambridge Mass., s. 17.

[w:] Honneth A., Joas H., ed., *Communicative Action: Essays on Jürgen Habermas's The Theory of Communicative Action*, tłum. J. Gaines, D.L. Jones, MIT Press, Cambridge Mass., s. 23.

część II

WSPÓŁCZESNE WYZWANIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XI, ZESZYT 2, SS. 61–73

Barbara Mazur
Politechnika Białostocka

Różnorodność a kreatywność grup w organizacji

1. Wstęp

Zasoby ludzkie wielu organizacji w wyniku globalizacji bardzo się zróżnicowały, a dążenie do konkurencyjności na globalnym rynku zwiększyło w organizacjach liczbę zadań grupowych. Zmusiło je to do poszukiwania nie tylko najlepszych jednostek, ale przede wszystkim kombinacji jednostek w kategoriach ich cech specyficznych mających zapewnić kreatywność i innowacyjność. Bowiem osiągnięcie przewagi konkurencyjnej coraz częściej wiąże się z kreatywnością i innowacyjnością w organizacji[1]. Może się ono wiązać z *poznawczym efektem różnorodności* oznaczającym wyższy stopień kreatywności i skuteczniejsze działania na rzecz rozwiązania konfliktu oraz z *efektem symbolicznym* oznaczającym lepszy wizerunek i większe spectrum potencjalnych pracowników [Milliken, Martins 1996, ss. 402–433][2]. Argument dotyczący twórczości odwołuje się do różnorodności punktów widzenia i do

[1] Kreatywność odnosi się do rozwoju – poszukiwania nowych idei i w takim rozumieniu jest tylko częścią procesu innowacyjnego. Innowacyjność sięga dalej niż kreowanie nowych idei, włączając ich aplikacje w życie organizacji. Podaję za: West M.A., *Developing creativity in organizations*, British Psychological Society, Leicester 1997.

[2] Znaczenie przedstawionej typologii docenił między innymi Y. Benschop stwierdzając, że prezentuje ona jasny obraz oddziaływania różnorodności na organizację. Patrz: Benschop Y., *Diversiteit aan het werk*, Doorewaard H., De Nijs W., (red.) *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, 2e druk 1999, Lemma, Utrecht, ss. 253–272, podaję za: Bogaert S., Vloeberghs D., *Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium,* "European Management Journal" 2004, Vol. 23, Issue 4.

mniejszego nacisku na podporządkowanie się normom stosowanym w przeszłości. Wymienione czynniki obecne w nowoczesnym sposobie kierowania różnorodnością, zdaniem T.H. Coxa, Jr, S. Blake'a [1991, s. 47] powinny wpłynąć na podwyższenie poziomu twórczości.

W artykule skoncentrowano się na kreatywności grupy, aspekt innowacyjności pozostawiając nieco na boku, uznawszy, że w sposób naturalny jest on konsekwencją pierwszego. Założono, że źródłem kreatywności mogą być zarówno cechy osobowości jednostek tworzących grupę, jak też zestawienie różnych punktów widzenia pracowników reprezentujących odmienne kulturowo środowiska pod warunkiem posiadania wspólnych wartości.

Celem artykułu jest zbadanie najbardziej zaniedbanych badawczo obszarów różnorodności osobowości zespołu, zwłaszcza zespołu zróżnicowanego kulturowo. W artykule postawiono następującą tezę – „Kreatywność homogenicznych grup wynika z przewagi określonych wymiarów osobowości pośród członków grup, natomiast kreatywność grup zróżnicowanych kulturowo wymaga dodatkowo wspólnych wartości korowych członków grupy". Tezę tę poddano weryfikacji badawczej – literaturowej i empirycznej, rozpatrując grupy w dynamicznym sensie, tj. w procesach grupowych.

2. Różnorodność jako źródło kreatywności i innowacyjności

Myśl, że różnorodność członków grupy może być pozytywnie sprzężona z kreatywnością i innowacyjnością opiera się na dwóch przesłankach: po pierwsze – z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że różni ludzie mają różnorodne, a przez to nowatorskie pomysły, oraz po drugie – że członkowie różnorodnych grup podchodzą do tego samego problemu z odmiennych punktów widzenia. I chociaż istnieje większe zagrożenie konfliktem związanym z wykonaniem zadania, to jednak próba rozwiązania tego konfliktu będzie skutkowała pełniejszym rozważeniem wszystkich aspektów, co z kolei obróci się w lepsze jakościowo i bardziej innowacyjne jego rozwiązanie.

Przegląd literatury na temat różnorodności pozwala na wskazanie dwóch rodzajów różnorodności – różnorodności powierzchniowej obejmującej widoczne cechy (wiek, płeć, niepełnosprawność, przynależność etniczno-rasowa) oraz różnorodności dogłębnej obejmującej cechy niewidoczne (wartości, normy, postawy itp.). Te pierwsze często nazywa się pierwotnymi wymiarami różnorodności, te drugie – wtórnymi

i tercjalnymi [Mazur 2009, ss. 14–16]. Różnorodność powierzchniowa może okazać się mniej pozytywna niż by się mogło wydawać, ponieważ może podważyć kreatywność grupy i jej innowacyjność poprzez podkopywanie zwartości grupy. Różnorodność ta ukazuje odmienność poszczególnych członków, utrudniając w ten sposób nawiązywanie bliskich relacji interpersonalnych. Dodatkowo w jej perspektywie dochodzi w grupie do samookreślenia, co powoduje powstanie opozycji *my* (z tą samą tożsamością społeczną) -*oni* (z inną tożsamością społeczną) [Domachowski 1998, s. 137]. W obrębie zróżnicowanej grupy, jej członkowie mają inklinacje do tworzenia powierzchniowo różnych homogenicznych podgrup. Osoby spoza tych podgrup są postrzegane bardziej stereotypowo i oceniane jako mniej godne zaufania, mniej uczciwe i kooperujące [Mazur 2009, ss. 20–21]. Takie postrzeganie osób należących do poszczególnych podgrup może prowadzić do gorszej komunikacji z powierzchniowo różnymi członkami grupy i wprowadzić niezgodność celów pomiędzy różnymi podgrupami, co w konsekwencji przyczynić się może do pogorszenia współpracy i wyniku samego działania.

Wpływ różnorodności powierzchniowej na funkcjonowanie grupy wydaje się największy na etapie formowania się grupy. Im lepiej poznają się członkowie grupy, tym mniejszy staje się wpływ tej różnorodności, podczas gdy różnorodność głębi staje się kluczowym czynnikiem wyjaśniającym funkcjonowanie grupy.

Różnorodność głębi odnosi się do różnic w charakterystyce psychologicznej członków grupy, włączając zarówno poznawcze umiejętności, jak też postawy, wartości i inne cechy zorientowane nie tyle na same relacje w grupie, co przede wszystkim na wynik działania – produkowanie. By znaleźć odpowiedź na pytanie, w jaki sposób różnorodność głębi jest powiązana z innowacjami, należy dokonać jej podziału na *różnorodność poznawczą* – skupiającą się na różnicach w możliwościach, wiedzy i umiejętnościach członków grupy oraz *różnorodność* dotyczącą różnic *w* ich *osobowościach*.

3. Różnorodność poznawcza a kreatywność grupy

Pozytywne postrzeganie różnorodności w pracy grupowej pochodzi z efektu różnorodności głębi. W porównaniu do homogenicznych zespołów, poznawczo różne grupy robocze mają przewagę w odniesieniu do prerekwizytów innowacyjności, takich jak: *gromadzenie, przetwarzanie i stosowanie informacji* [Justesen 2001]. Przewaga ta wynika z faktu,

że heterogeniczne grupy mają bardziej *absorpcyjną pojemność* i cechuje je większa *różnorodność rekwizytowa* i *różnorodność sieci*, a także są one mniej podatne na zjawisko *grupowego myślenia* [De Dreu, Bechtoldt, Nijstad 2007].

Absorpcyjne możliwości – obejmują dostrzeganie nowych informacji pochodzących z zewnętrznego otoczenia, asymilowanie ich i stosowanie w praktyce. Stanowią one pożywkę dla kreatywnych idei, ponieważ zwiększają indywidualne możliwości odkryć nowych powiązań pomiędzy oddzielnymi jednostkami lub segmentami wiedzy. Odnosząc to do grupy, można stwierdzić, że różnorodne pod względem poznawczym grupy robocze mają większe zasoby do dyspozycji w sytuacji, gdy pojawia się potrzeba wygenerowania nowych idei.

Różnorodność rekwizytowa – pochodzi z wysoce absorpcyjnych umiejętności, jako że odnosi się do dostępności wiedzy i umiejętności organizacji reagowania w przypadku nieprzewidzianych sytuacji, które mogą wymagać innowacyjnych strategii rozwiązywania problemów. Grupa bogata w różnorodność rekwizytów może odwołać się do aktualnie posiadanych zasobów wiedzy i umiejętności, aby problem skutecznie rozwiązać.

Różnorodność sieciowa – dotyczy wyższego poziomu komunikacji oraz gromadzenia informacji i wiąże się z wyższym stopniem innowacji w badawczo-rozwojowych grupach projektowych. Dostęp do zewnętrznych zasobów wiedzy powiększa grupowy potencjał innowacyjności; różnorodne grupy działają lepiej w tym względzie niż homogeniczne, ponieważ charakteryzują się większą różnorodnością sieci, w których uczestniczą.

Myślenie grupowe – bez systematycznego kwestionowania dotychczas stosowanych praktyk nie byłoby poszukiwania nowych idei i pędu do innowacji. Aby być innowacyjną, grupa musi odrzucić inklinacje do myślenia grupowego. Kognitywnie różnorodne grupy składające się z ludzi reprezentujących różne punkty widzenia zdają się być mniej podatne na dysfunkcjonalne zjawiska grupowe i mniej skłonne do zachowań patologicznych [Domachowski 1998, ss. 138–139].

Odczuwanie niepodobieństwa w omawianej sferze różnorodności głębi nie tylko nie pomniejsza, a wręcz powiększa ich innowacyjność. W celu wyjaśnienia tego zjawiska odwołać się należy do kwestii zwartości różnorodnej grupy. Zwartość jest wielowymiarowym konceptem obejmującym zarówno kwestie interpersonalne w grupie, jak i zwartość zadania – w konsekwencji oznacza większe zaangażowanie grupy w re-

alizację zadania lub celu. I vice versa – przyjęcie wspólnego celu wytwarza poczucie jedności pomiędzy poznawczo różnorodnymi członkami grupy. Nawet jeśli na początku brakowało pozytywnej postawy wobec kognitywnej różnorodności, z czasem powinna ona przeważać w pracy grupowej, kiedy członkowie grupy uświadomią sobie, że korzyści płynące z zadania, wynikają z integracji różnych umiejętności i możliwości w jednej grupie. Innymi słowy, podczas gdy różnorodność powierzchniowa często ma negatywny wpływ na zwartość grupy, ponieważ współdziałanie z podobnymi do siebie jest bardziej satysfakcjonujące od współdziałania z innymi, to kognitywna różnorodność wywiera pozytywny wpływ, ponieważ jest narzędziem w osiąganiu zorientowanych na zadanie celów.

4. Różnorodność osobowościowa a kreatywność grupy

Osobowość ma silny i bezpośredni wpływ na procesy grupowe – znacznie większy niż inne zmienne, takie jak; wiek, rasa czy płeć. Zjawisko to łatwo może zostać wyjaśnione, jeśli odwołać się do różnorodności powierzchniowej – ludzie wolą obcować z podobnymi do siebie, ponieważ to utwierdza ich we własnych postawach i wartościach. Badania empiryczne potwierdzają negatywny wpływ różnorodności wartości na grupę roboczą. Większy consensus co do wartości grupowych pociąga za sobą efektywniejsze działanie na rzecz rozwiązania konfliktów związanych z zadaniem i powoduje mniej konfliktów interpersonalnych. W odniesieniu do postaw, mniejsza różnorodność wiąże się z większą zwartością grupy. Czyniąc powyższe założenia można hipotetycznie stwierdzić, że ludzie w organizacji, stają się coraz bardziej homogeniczni w wartościach i postawach, jako że ci, którzy są odmienni z czasem z organizacji odchodzą. To jest podstawowa przesłanka modelu ASA (*Attraction-Selection-Attrition),* który zakłada, że ludzie są odmiennie przyciągani do organizacji przez pewnego rodzaju odpowiedniość pomiędzy ich osobowościowymi cechami i cechami organizacji. Analogicznie organizacje poszukują ludzi, którzy do nich „pasują", tworząc tym samym społeczny system reprodukcyjny, który opiera decyzje o zatrudnieniu na postawach i wartościach korespondujących z postawami i wartościami osób podejmujących decyzje. A zatem różnorodność osobowości będzie w organizacji z upływem czasu malała, bo ci, których preferencje wartości są odmienne, sami będą odchodzić dzięki paradygmatowi selekcji „podobne przyciąga podobne". Ale czy homogeniczność osobowościowa

jest korzystna dla innowacyjności organizacji? Czy grupa składająca się z ludzi o podobnej charakterystyce osobowościowej będzie bardziej innowacyjna z powodu lepszego interpersonalnego funkcjonowania i wkroczy na lepszą drogę do efektywnej współpracy? Lub czy to prawda, że w zakresie kognitywnej różnorodności, innowacje w pracy grupowej podchodzą z połączenia różnych ludzi prezentujących odmienne punkty widzenia? Jaki byłby najlepszy osobowościowy skład jednostek w grupie, by praca grupowa zaowocowała innowacyjnymi wynikami?

W literaturze na ten temat wskazuje się trzy rodzaje wpływu różnorodności osobowości na innowacje, które są związane przyjęciem podejścia *uniwersalnego, przypadkowego i konfiguratywnego* [Moynichan, Peterson 2001, ss. 327–378].

Podejście *uniwersalne* – zakłada, że cechy członków grupy wpływają bezpośrednio na wynik grupy niezależnie od cech samego zadania i kontekstu sytuacyjnego. Ocenia się, że największym ograniczeniem tego podejścia jest nieuwzględnienie natury grupowego zadania. Agregowanie osobowości członków grupy implikuje twierdzenie, że wynik pracy grupy jest rezultatem sumarycznej kombinacji wkładu wszystkich członków grupy. Ale jeżeli zadanie jest koniunktywne, to wynik pracy grupy zależny jest od najsłabszego członka grupy i wówczas analizę należałoby oprzeć na punktacji najsłabszego członka grupy. W przypadku zadania dysjunktywnego, sukces grupy zależy od działań członka o najwyższej punktacji.

Podejście *przypadkowe* – jest bardziej złożone od poprzedniego. Postrzega ono osobowość grupy jako jedną ze zmiennych wkładu do systemu obok zmiennych kontekstu takich jak cechy zadania i kultura organizacyjna. Zgodnie z założeniami tego podejścia wynik grupowy pochodzi z interakcji osobowości członków i zmiennych sytuacyjnych.

Podejście *konfiguratywne* to takie, w którym wynik grupy jest postrzegany jako mieszanka i dystrybucja cech osobowości w grupie. Wariancje cech osobowości zdają się być właściwą miarą braną pod uwagę w analizie. To podejście jest najbardziej wieloaspektowe. Wydaje się ono najbardziej odpowiednie do wyniku różnorodnych grup, ponieważ tylko ono uwzględnia skład członków grupy.

Kompleksowa ocena wpływu różnorodności osobowości członków grupy na jej kreatywność i innowacyjność winna uwzględniać zarówno podejście uniwersalistyczne, jak i podejście konfiguracji, a także brać pod uwagę moderujący efekt cech zadania związany z podejściem przypadkowym. W odniesieniu do tego ostatniego można przyjąć, że

kognitywnie różne grupy robocze są konfrontowane przede wszystkim z koniunktywnymi zadaniami (np. w grupie projektowej wynik pracy grupy zależy od najsłabszego ogniwa grupy) [De Dreu, Bechtoldt, Nijstad 2007].

5. Cechy osobowości a kreatywność

W literaturze psychologicznej wymienia się pięć wymiarów osobowości, w których ludzie różnią się między sobą [Revelle 2009, s. 45].

Pierwszy wymiar to ***otwartość na doświadczenia***. Wykazuje on niską lub umiarkowaną pozytywną korelację z inteligencją, nie jest jednak z nią tożsamy. Odnosi się do sposobu rozumowania, ciekawości poznawczej, podejścia osoby do problemów. Ludzie otwarci na nowe doświadczenia są estetycznie nastawieni do świata, są ciekawi i elastyczni, mają bogatą wyobraźnię i szerokie zainteresowania, są inteligentni, wrażliwi i wyrafinowani.

Drugi wymiar to ***sumienność***. Oznacza zdolność kontrolowania impulsów, umiejętność planowania i podejmowania działań z uwzględnieniem przyszłych, a nie tylko aktualnych potrzeb i pragnień. Ludzie sumienni są ostrożni, opiekuńczy, kontrolujący, cierpliwi, uporządkowani, wymagający, wytrwali, odpowiedzialni, zdyscyplinowani i spolegliwi.

Trzeci wymiar to ***ekstrawersja***. Wymiar ten obejmuje pozytywne nastawienie do otoczenia, radość w relacjach społecznych, chęć działania, ekshibicjonizm. Ekstrawertycy to ludzie aktywni, energiczni, ekspresyjni, społeczni, są często liderami, mają potrzebę uznania społecznego, są żądni władzy i mocno wierzą we własne siły.

Czwarty wymiar to ***ugodowość***. Wymiar ten wyraża się w pozytywnych uczuciach wobec innych i w przekonaniu, że generalnie ludzie są dobrzy i należy ich dobrze traktować. Tacy ludzie charakteryzują się wysokim poziomem życzliwości, są afiliatywni, współpracujący, bezkonfliktowi, empatyczni, przyjacielscy, wielkoduszni, są źródłem wsparcia dla innych, są także pokojowo nastawieni do świata, wspierający i cierpliwi.

Piąty wymiar to ***neurotyczność***. Obejmuje on skłonność do zahamowań, tendencję do odczuwania lęku, wysoką emocjonalność, wyrażającą się reakcjami emocjonalnymi – zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi. Ludzie ci są niespokojni, defensywni, depresyjni, uczuciowi, podatni na poczucie winy, niepewni, labilni, łatwo się ekscytujący, przenikliwi i stale zaniepokojeni.

Psychologia analizowała relacje między wymienionymi cechami a kreatywnością na poziomie indywidualnym [Feist, 1998, ss. 290–309]. Badana była grupa naukowców i nienaukowców oraz artystów i nieartystów. Dwa wymiary, które są stale łączone z kreatywnością we wszystkich badanych grupach to *otwartość na nowe doświadczenia* oraz *sumienność*. Z badań wynika jednakże, że artyści są dużo bardziej otwarci na nowe doświadczenie od nieartystów, tak jak kreatywni naukowcy od nienaukowców. Naukowcy okazali się bardziej sumienni niż nienaukowcy, podczas gdy artyści byli dużo mniej skrupulatni od nieartystów. Ponadto kreatywni naukowcy byli bardzo silnie zdominowani przez czynnik ekstrawertyczności, podczas gdy w innych grupach cechę tę zaledwie się wyróżniało. Dodatkowo artyści byli bardziej niestabilni emocjonalnie niż nieartyści.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zarówno twórczy naukowcy, jak i artyści są bardzo otwarci na nowe doświadczenia, tj. są niekonwencjonalni, elastyczni i mają bogatą wyobraźnię. Ale kreatywni naukowcy i kreatywni artyści nie należą do jednej wspólnej grupy, nie mają takiego samego profilu osobowościowego. Kreatywni naukowcy wydają się bardziej samokontrolujący, ambitni i wytrwali od kreatywnych artystów. Ponadto kreatywni naukowcy w porównaniu z kreatywnymi artystami wyróżniali się w badaniu większą potrzebą uznania, wiary w siebie i dominacji (wyższym poziomem ekstrawersji), podczas gdy kreatywnych artystów cechowała niestabilność emocjonalna w większym stopniu niż kreatywnych naukowców.

Co się tyczy organizacji to od grup roboczych oczekuje się poprawy procesów związanych z wykonywaniem zadań i osiąganiem lepszych wyników na rzecz organizacji. Toteż ze strony badających pada sugestia, że osobowościowy profil członków grupy winien być bliższy profilowi naukowców niż artystów – duża otwartość na nowe doświadczenia winna być połączona z oryginalnością nowych idei, rzetelność z motywacją i samodyscypliną i wiarą we własne siły, a potrzeba uznania wyrażona przez wysoką ekstrawersję winna zachęcać do dzielenia się nowymi pomysłami. Wartości są centralną częścią osobowości.

5. Znaczenie podobieństwa wartości w zróżnicowanej grupie

Podobieństwo wartości związanych z pracą jest szczególnie istotne podczas wczesnych stadiów tworzenia się grupy [Dose, Klimoski 1999, s. 88]. Na tych formatywnych etapach grupa musi skupić się na wzmocnieniu relacji między członkami po to, by wzajemne zaufanie nie zo-

stało zawiedzione i mogło się utrzymać się pomimo konfliktów, które mogą wystąpić w przyszłości.

Różnorodność jest bardziej zjawiskiem subiektywnym niż obiektywnym, stworzona jest przez samych członków grupy, którzy na bazie swoich różnych społecznych przynależności kategoryzują innych jako podobnych lub niepodobnych [De Dreu, Bechtoldt, Nijstad 2007]. Głównym powodem, dla którego pewni członkowie zespołu bywają postrzegani jako „inni" jest ich odmienność związana z demograficznymi zmiennymi, takimi jak rasa lub rodzaj. A zatem pozytywne lub negatywne postrzeganie innych członków grupy, przynajmniej w pewnej mierze, zależy od stopnia postrzegania podobieństwa [De Dreu, Bechtoldt, Nijstad 2007]. Postrzeganie podobieństw między członkami wzbogaca również proces zadaniowy grupy dlatego, że zbieżność postrzeganych wartości skłania członków do pozostawania w zgodzie z innymi, a ludzie skłonni zgadzać się z innymi są bardziej otwarci i podatni na ich wpływ [Turner 1987].

Podzielane przez całą grupę wartości prowadzą także do jej większej wewnętrznej zwartości. Zwartość to pozytywna cecha grupy, mająca wpływ na poziom rozbieżności między percepcją członków grupy wspólnych celów, preferencji dla regulacji w zespole i zaangażowania w zadanie. Prowadzone w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku badania potwierdziły zależność między zwartością grupy a wydajnością jej działania [Mullen, Copper 1994, ss. 210–227]. Wcześniejsze badania także wskazywały na pozytywną korelację między tymi czynnikami, dowodząc, że członkowie zwartych grup szybciej i skuteczniej osiągają założone cele, ponieważ mniej wysiłku muszą włożyć w utrzymanie jedności grupy [Sapolsky 1960, ss. 241–246]. Zwartość implikuje podobieństwo i kompatybilność między członkami grypy. Badania dowiodły, że istnieje zależność między podobieństwami a lubieniem innych (dotyczy to zwłaszcza podobieństw wartości) [Pittinsky]. Członkowie grupy, która nie jest zwarta, są mniej usatysfakcjonowani, co z kolei wpływa na wydajność całego zespołu.

Zaufanie, podobnie jak zwartość, ma istotne znaczenie dla grupowej współpracy, zwłaszcza gdy znacząco zostały zredukowane zewnętrzne mechanizmy kontroli członków grupy. Zaufanie stanowi podstawę otwartej komunikacji i swobodnego wypowiadania się, wiąże się z dzieleniem się ważnymi informacjami, ostrzeżeniami i odczuciami oraz akceptowaniem idei wysuwanych przez innych członków grupy. Badania dowodzą także, że grupy o dużym stopniu zaufania osiągają lepsze

wyniki od grup o małym stopniu zaufania [Golembiewski, McConkie 1975, ss. 131–185]. W grupach o niepełnym zaufaniu klimat staje się defensywny, a członkowie częściej postrzegają i interpretują motywy, wartości i emocje innych niewłaściwie [Gibb 1961, ss. 66–81]. Małe zaufanie w grupie wpływa na sposób percepcji problemu – nie występuje dzielenie się informacjami, a idee i pomysły innych są często niedoceniane lub całkowite ignorowane [Zand 1972, ss. 229–239]. Podzielanie wspólnych wartości w odniesieniu do pracy stanowi podstawę, na której będzie można zbudować zaufanie i je zachować. Z badań wynika, że podobne wartości prowadzą do większego zaufania, a brak podobieństw w sferze wartości wiąże się z brakiem zaufania i zwiększonym stresem w pracy [Triandis, Hall, Ewen 1965, ss. 33–55].

Wszystkie funkcjonujące w organizacji grupy muszą wytworzyć i rozwinąć wspólne normy. U osób, które kultywują podobne wartości, proces poznawania i uczenia się przebiega w zbliżony sposób. Istnienie wspólnych znaczeń pozwala przyjąć podobne założenia na temat zadania, które trzeba wykonać lub problemu, który należy rozwiązać. Wspólnota wartości i norm pozwala grupie skupić się bardziej na zadaniach, przed którymi stoi niż na istniejących wewnątrz grupy różnicach demograficznych; grupa, podzielając podobne wartości, może oszczędzić energię wydatkowaną na wypracowanie wspólnych norm grupowych. Nadmierna różnorodność wartości ma negatywny wpływ na procesy grupowe, ponieważ odciąga członków grupy od zadania i wymaga od nich większego wysiłku w sprawach, takich jak rozwiązywanie konfliktów.

Podobieństwo wartości (łącznie ze zwartością i zaufaniem) ma pozytywne implikacje dla wewnętrznej komunikacji w grupie. Otwarta komunikacja jest niezbędna do efektywnego funkcjonowania grupy, zwłaszcza wówczas, gdy jej działania mają złożony charakter; z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że efektywność decyzji grupowych jest funkcją dostępnej informacji. Zbieżność wartości gwarantuje lepszą komunikację [Byrne 1971], a każdy człowiek gromadzi więcej informacji od osób do siebie podobnych niż od siebie w istotny sposób odmiennych. Podobieństwo wartości zapewnia poczucie komfortu przy podsuwaniu nowych pomysłów grupie. Teza, że podobieństwo wartości może kompensować zagrożenia wynikające z demograficznej różnorodności, także wydaje się zasadna. Członkowie grupy, którzy nadmiernie koncentrują się na różnicach rasowych lub rodzajowych nie są w stanie docenić potencjału poznawczego innych członków grupy. Jeżeli war-

tości są podobne to wszystko to, co w innym przypadku nie zyskałoby akceptacji grupy, teraz może ją zyskać.

Homogeniczność wartości oddziałuje na wielość prób wpływania na innych w grupie oraz ich większą skuteczność. Członkowie o podobnych wartościach mogą skuteczniej na siebie oddziaływać w odniesieniu do zagadnień mających alternatywne rozwiązania. Zespoły o podobnych wartościach częściej postrzegają drugiego człowieka jako źródło wpływu informacyjnego, z którym chętnie się zgodzą. Bardziej heteronomiczne pod względem wartości grupy mogą mniej chętnie akceptować poglądy innych prezentowane w czasie interakcji grupy. Ponieważ wartości są centralne dla tożsamości człowieka, odmienni członkowie grup mogą wycofywać się z kompromisowego rozwiązania, jeżeli będą musieli dla niego poświęcić istotną dla siebie wartość. Trudniej jest osiągnąć kompromis i zgodę zwłaszcza wówczas, gdy chodzi o „wartości chronione", których absolutnie się przestrzega: zazwyczaj pozostają one oporne na kompromis [Dose, Klimoski 1999, s. 85].

Kontakt z innymi spoza grupy przeciwdziała niektórym patologiom w organizacji, takim jak np. myślenie grupowe. Grupy o różnorodnej charakterystyce mogą wytworzyć liczne powiązania na zewnątrz grupy skutkujące efektywniejszym wykonywaniem zadań grupowych [Milliken, Martins 1996, ss. 402–433].

6. Zakończenie

Warunkiem koniecznym pobudzenia kreatywności zawartej w różnorodności jest sięganie do różnorodności głębi, ponieważ w powierzchniowej różnorodności nie ma jej źródła. W odniesieniu do jednej z postaci różnorodności głębi – różnorodności osobowości przejawia się on w niezbędnym poziomie homogeniczności wartości. Dla kreatywności grupy ważne jest, by wszyscy jej członkowie podzielali te same wartości korowe, które są dla zespołu fundamentalne i stanowią punkt wyjścia wszelkich jego działań [Hackman 1992, ss. 199–267]. Proces tworzenia grupy o analogicznych wartościach korowych może się toczyć w oparciu o metodę selekcji i rekrutacji odpowiednich pracowników, ale może się też odbywać drogą socjalizacji w organizacji. Także inne działania zarządzających zasobami ludzkimi w organizacji, takie jak planowanie ścieżki kariery lub stosowanie określonego systemu nagród, mogą promować te wspólne wartości korowe. Natomiast jeżeli grupy same dobierają członków, to można je zachęcić do uwzględnienia podobieństwa

wartości jako kryterium wewnętrznej selekcji. Menedżerowie muszą być świadomi wszelkich implikacji różnorodności wartości na działania pracowników. Organizacje winny zrewidować stosowane procedury rekrutacyjne i selekcyjne. Jeżeli grupa aplikantów jest bardzo zróżnicowana demograficznie lub gdy organizacja akceptuje rasową i etniczną różnorodność jedynie jako cel – musi być ostrożna i wybierać demograficznie zróżnicowanych pracowników o podobnych wartościach.

Dotychczas brak teorii odnoszącej się do różnorodności osobowości członków zespołu i wpływu tej różnorodności na innowacyjność w organizacji. Wiadomo jakie cechy posiadają twórcze jednostki i jaki osobowościowy profil grupy jest najkorzystniejszy ze względu na kreatywność grupy, brakuje jednak badań na temat implementacji twórczych pomysłów w praktyce. Rzeczywistość organizacyjna wymaga, aby wpływ różnorodności na innowacyjność grupy został w przyszłości dokładniej zbadany.

Abstract

Due to globalization work processes in organizations have undergone a radical change – production cycles have become shorter and the pressure on organizations to innovate has increased. Organizations more rely on team structures, thereby combining employees with different skills and abilities into work groups to increase their creative and innovative potential. For teams to rise this potential, group members have to collaborate. The paper focuses on diversity among group members and its impact on group creativity and organizations' innovative output. It reviews the literature on surface-level diversity and deep-level diversity. More specifically the following questions have to be addressed: what diversity means for organizations, which composition of personality traits in work group is most effective to ensure high-creative effects, what combination of personalities would be optimal to yield innovative results ? These research questions are elaborated upon in the paper.

Bibliografia

Bogaert S., Vloeberghs D., 2004. *Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium*, "European Management Journal", Vol. 23, Issue 4.

Byrne D., 1971. *The attraction paradigm*, Academia Press, New York.

Cox T.H., Blake S. Jr,, 1991. *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, "Academy of Management Executive", sierpień, t. 5, poz. 3, s. 47.

Domachowski W., 1998. *Przewodnik po psychologii społecznej*, PWN, Warszawa.

Dose J.J., Klimoski R.J., 1999. *The Diversity of Diversity: Work Values Effects on Formative Team Processes,* "Human Resource Management Review", Vol. 9, No. 1, ss. 88–89.

De Dreu C.K.W., Bechtoldt M.N., Nijstad B.A., *Team personality diversity, group creativity and innovativeness in organizational teams*, Sustainable development in a Diverse World (SUS.DIV) Position Paper of research Task 3.2. "Diversity and the creative capacity of organizations and teams" http://www.feem.it/NR/Feem/resources/EURODIVPapers/SD2007-001.pdf

Feist G.J., 1998. *A meta analysis of personality in scientific and artistic creativity*, "Personality and Social Psychology Review", No. 2, ss. 290–309.

Golembiewski R.T., McConkie M., 1975. *The centrality of interpersonal trust in group processes* [w:] C.L. Cooper (red.), *Theories of group processes*, New York: Wiley, ss. 131–185.

Gibb J.R., 1961. *Defense level and influence potential in small groups* [w:] Petrillo L., Bass B.M. (red.), *Leadership and interpersonal behavior*, New York: Holt, Rinehart and Winston, ss. 66–81.

Hackman J.R., 1992. *Group influences on individuals in organizations* [w:] Dunette M.D. Hough L.M., Palo Alto (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, "Consulting Psychology Press", Vol. 3, ss. 199–267.

Justesen S.L., 2001. *A study of the dymanics inherent in the relationship between innovation and diversity,* www.innoversity.org/InnoversityPaperII_ May.

Mazur B., 2009. *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wyd. WSFiZ, Białystok.

Milliken F.J., Martins L.L., 1996. *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups,* "Academy of Management Review", Vol. 21, Issue 2, ss. 402–433.

Moynichan L.M., Peterson R.S., 2001. *A Contingent configuration approach to understanding the role of personality in organizational groups* [w:] Staw B., Sutton R.I. (red.), *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich, Vol. 23, ss. 327–378.

Mullen B., Copper C., 1994. *The relation between group cohesiveness and performance: An integration, ,*"Psychological Bulletin" Vol. 115, ss. 210–227.

Pittinsky T.L., *Tolerance Is Not Enough: Allophilia - a framework for effective intergroup leadership*. http://www.ksg.harvard.edu/leadership/compass/index.php?itemid=629

Revelle W., 2009. *Pogoda dla emocji*, „Charaktery" nr 4(147) kwiecień, s. 49.

Sapolsky A., 1960. *Effect of interpersonal relationships verbal conditioning ,* "Journal of Abnormal and Social Psychology", ss. 241–246.

Triandis H.C., Hall E.R., Ewen R.B., 1965. *Member heterogeneity and dyadic creativity*, "Human Relations", Vol. 18, ss. 33–55.

Turner J.C., 1987. *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Basil Blackwell, Oxford UK.

West M.A., 1997. *Developing creativity in organizations*, British Psychological Society, Leicester.

Zand D.E., 1972. Trust and managerial problem solving, "Administrative Science Quartely", Vol. 17, ss. 229–239.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XI, ZESZYT 2, SS. 74–88

Tomasz Hoffmann, Michał Śnierzyński
Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kulturowe ujęcie organizacji

1. Wprowadzenie

Globalizacja, zmienność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, wzrost konkurencyjności, zanikanie podziałów oraz zacieranie granic między różnymi kulturami, a także konwergencja (upodabnianie się, głównie w zakresie „twardych elementów zarządzania", czyli strategii, struktur, procedur, standardów kształcenia[1], sprzyja coraz bliższej współpracy międzynarodowej. Aby jednak była ona możliwa, jest konieczne stworzenie odpowiednich warunków mających na celu wzajemne zrozumienie oraz zbliżenie się do siebie ludzi pochodzących z różnych kręgów kulturowych.

Należałoby, bowiem wspomnieć, iż w sferze „miękkich narzędzi zarządzania", tj.: kultura organizacyjna, styl przywództwa, proces podejmowania decyzji, czyli wszędzie tam, gdzie pierwszoplanową rolę odgrywa człowiek, dominują procesy dywergencyjne[2]. Dywergencja obejmuje także sferę postaw i motywacji człowieka, jego sposób odbierania świata i samego siebie [Koźmiński, Piotrowski 1997, s. 521]. Jednakże można powiedzieć, iż mimo dyfuzji kulturowej narodowe style zarządzania są jakościowo odrębne [Fabiańska, Szafarski 1999, ss. 51–52].

[1] Przede wszystkim w dziedzinach technicznych i związanych z zarządzaniem (standard MBA).

[2] Tj. oddalanie się kultur od siebie, poszukiwanie tożsamości, nawiązywanie do tradycji i przywiązanie do własnych wartości.

Różnorodność kulturowa wynikająca z różnego postrzegania świata i sytuacji, z odmiennego ich rozumienia i różnego zachowania się poszczególnych członków organizacji sprawia, że zespół funkcjonuje w utrudnionych warunkach. Widzimy, bowiem, że rozwój naukowo-techniczny oraz tendencje globalizacyjne mimo, iż z jednej strony pozwalają na integrację, często stanowią barierę oddzielającą ludzi od siebie, a także sprzyjają powstawaniu licznych okazji do nieporozumień i konfliktów na tle kulturowym. Między współpracującymi osobami pochodzącymi z różnych kręgów kulturowych powstaje wiele barier i nieporozumień, a różnice między nimi uwydatniają się. „W każdej bowiem kulturze znajdujemy różne instytucje, w obrębie których ludzie kierują się różnymi interesami życiowymi, różne zwyczaje zaspakajające ich aspiracje, różne kodeksy prawa i moralności, które nagradzają cnoty i karzą ułomności..." [Malinowski 1987, s. 57].

Biorąc pod uwagę fakt, iż przetrwanie organizacji zależy nie tyko od jej zdolności do adaptacji, odpowiedniej reakcji na zmiany otoczenia, w którym funkcjonuje, ale także od ludzi, ich zaangażowania w działanie zespołowe oraz lepszej komunikacji wydaje się oczywiste dążenie do zwiększenia harmonii w stosunkach między członkami organizacji, tym bardziej, że coraz częściej zasoby ludzkie są traktowane jako kluczowy wyznacznik sukcesu przedsiębiorstwa [Stabryła (red.) 2000, s. 510].

2. Współpraca jako wskaźnik efektywności organizacji

Umiędzynarodowienie działalności gospodarczej stało się jednym z najważniejszych zjawisk drugiej połowy XX wieku, choć wspomnieć należy, iż ślady współpracy ludzi pochodzących z bardzo odległych terenów można już odnaleźć w wielu wczesnych cywilizacjach. Sieci współpracy, alianse strategiczne, a także zatrudnianie osób pochodzących z innych krajów sprawia, iż organizacje międzynarodowe mają łatwiejszy dostęp do materiałów, technologii, kapitału oraz siły roboczej. Przedsiębiorstwa zorientowane międzynarodowo mogą skutecznie wykorzystywać potencjał składających się na nie jednostek.

Dobra znajomość narodowych specyfik zarządzania może zarówno ułatwić lepsze zrozumienie, nawiązywanie kontaktów i współpracy, jak i efektywne konkurowanie [Stonehouse, Hamil, Campbell, Purdie 2001, ss. 128–130]. Więcej, wspólnie wypracowane rozwiązania technologiczne i organizacyjne mogą o wiele lepiej odpowiadać na specyficzne zapotrzebowanie lokalnych rynków. Wiele firm ma jednak problemy

z radzeniem sobie z wielokulturowością, dotyczącą wszelkich zdarzeń i różnic kulturowych, w których ujawnia się wielość sensów i wartości, w których uczestnicy kultury, wchodząc we wzajemne interakcje, odwołują się do odmiennych obyczajów i religii, czy też – szerzej – ideologii.

Problemy wynikają głównie z niedopasowania stylów i systemów zarządzania, braku koordynacji i integracji, zmian technologicznych, problemów językowych, a także braku głębszego zrozumienia przyczyn, z powodu, których ludzie wywodzący się z różnych kultur zachowują się w taki, a nie inny sposób [Nowak-Far 2000, s. 129]. Wspólna praca w jednej firmie nie jest bowiem tym samym, co zawieranie transakcji, w której jedna strona występuje jako kupujący, a druga sprzedający.

Wynikać to może z faktu, iż w przedsiębiorstwach o szerokiej działalności międzynarodowej nie ma działów zajmujących się zarządzaniem międzykulturowym. Zadaniem działu kadr jest selekcja i szkolenie menedżerów kierujących zagranicznymi filiami, a wydział marketingu międzynarodowego zbiera informacje na temat rynków zagranicznych [Nowakowski 1999, s. 111]. Jednakże menedżerowie coraz częściej zdają sobie sprawę z tego, iż przyszłość należy do organizacji, które uznają, że docenienie ludzkiej odmienności i zarządzanie kulturową różnorodnością wyznacza stan sztuki menedżerskiej na najwyższym poziomie, a także tych, które potrafią wykreować wizję urzeczywistniania tego [Koźmiński, Piotrowski 1997, s. 526].

Perspektywa międzykulturowości lepiej oddaje i akcentuje transkulturowy charakter procesów wzajemnego uczenia się, włączenia w obszar własnych standardów i wartości kulturowych wartości innych grup w sposób daleki od wymuszania i asymilacji.

3. Kultura organizacyjna w teorii organizacji i zarządzania

Wraz z rozwojem kierunku human relations, podkreślającego znaczenie sposobów współdziałania ludzi dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa sięgnięto do pojęcia kultura organizacyjna[3], będą-

[3] Pojęcie „kultury organizacyjnej" pojawiło się wraz z opublikowaniem w 1979 roku artykułu A.M. Pettigrewa *O badaniach kultur organizacyjnych*. Por.: A.M. Pettigrew: *On studying organizational cultures*. "Administrative Science Quartely", 1979 nr 24. Wcześniej terminem tym posługiwali się R.R. Blake i J.S. Mouton w opisie stylów kierowania w prowadzonych przez siebie badaniach. Por.: R. Blake, J. Mouton, *The Managerial Grid*, Huston: Gulf 1964. Określenie „kultura organizacyjna" zostało spopularyzowane przez T. Deala i A. Kennedy'ego w książce pod tym

cego próbą wyjaśnienia wszystkich zdarzeń i procesów zachodzących w organizacji w kategoriach holistycznych.

Według Edgara H. Scheina, twórcy najpowszechniej używanej definicji tego pojęcia, „kultura organizacji" jest zbiorem dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji". Zainteresowanie „kulturą organizacyjną" wzrosło w latach 80-tych XX wieku, gdy stało się jasne, że deterministyczna racjonalność techniki i organizacji w coraz mniejszym stopniu przydaje się do wyjaśnienia złożonych, silnie uwarunkowanych społecznie zjawisk będących przedmiotem zarządzania. A już 10 lat później, kultura organizacyjna w badaniach nad organizacją zdobyła status podobny do tego, jaki ma struktura, strategia czy kontrola[4]. Badanie kultury organizacyjnej stanowi więc jedną z metod badania procesów, zjawisk i mechanizmów zachowania się ludzi we współczesnych organizacjach pozwalających wyjaśnić ich istotę. Ponadto odgrywa dużą rolę w kreowaniu i tworzeniu warunków sprzyjających upodabnianiu się zachowań uczestników organizacji oraz ułatwia dostosowanie się do otoczenia (choć nie musi prowadzić do ujednolicenia) jednocześnie kształtując relacje wewnątrz firmy.

Podstawowym założeniem wydaje się być istnienie w organizacji jednolitego systemu kulturowego przyjętego przez wszystkich jej członków, który byłby gwarancją integracji, harmonijnych stosunków sprzyjających współpracy oraz zapewniałby utrzymanie stanu równowagi w organizacji. Przetrwanie i efektywny rozwój współpracy zależy, bowiem od zdolności uczestników do koordynacji działań wewnętrznych organizacji, zdolności do integracji strategii organizacyjnych oraz od umiejętności do dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia i relacji sieciowych [Stonehouse, Hamil, Campbell, Purdie 2001, s. 132]. Organizacje, a zwłaszcza te międzynarodowe są, bowiem złożonymi całościami i dlatego często trudno jest zrozumieć zachodzące w nich procesy i przemiany.

samym tytułem (*Corporate Cultures*), która ukazała się w 1982 roku. Por.: T.E. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company 1982. Szczególną zaś rolę we włączeniu pojęcia do literatury i badań nad organizacjami odegrała książka autorstwa T.J. Petersa i R.H. Watermanna: *In Search of Excellence*, opublikowana również w 1982 roku.

[4] Karl Weick twierdzi, iż „kultura i strategia są pojęciami częściowo pokrywającymi się: badając strategię organizacyjną możemy wnioskować o założeniach kultury organizacyjnej".

Traktując je jako podłoże wzorów kulturowych, trudno jest oddzielić, a tym bardziej opisywać organizację w oderwaniu od kultury kraju, w którym ona funkcjonuje. Uważa się, bowiem, że kultura danego społeczeństwa poddana procesom transformacji w przedsiębiorstwie jest materiałem, z którego wytwarza się kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa.

Próba stworzenia racjonalnego i efektywnego modelu zarządzania w środowisku międzykulturowym spowodowała, więc konieczność prowadzenia dalszych poszukiwań badawczych, które wnoszą do klasycznych tekstów, poświęconych teorii organizacji szerszą perspektywę, opartą na porównawczych studiach z zakresu wszystkich nauk humanistycznych. Postanowiono zwrócić większą uwagę na kulturę i jej wpływ na zachowanie się pracowników w organizacji. Powstały nowe teorie i koncepcje ukazujące inne spojrzenie na organizacje i uczestniczących w niej ludzi: od mechanistycznego ujęcia roli człowieka w organizacji po ujęcie kulturowe, w którym akcentuje się potrzebę podmiotowości jej uczestników, co z kolei ma na celu łączenie indywidualnych interesów poszczególnych członków organizacji z celami organizacji jako całości [Łucewicz 1999, ss. 61–62].

Okazuje się, bowiem, iż próby budowania uniwersalnych teorii rozwiązań organizacyjnych i stosowanie uniwersalnych stylów kierowania ludźmi nie znajdują uzasadnienia w rzeczywistości. Z tego też względu konieczne staje się wzbogacenie pewnych aspektów dotychczasowych teorii, (w których dominuje instrumentalne ujęcie organizacji) poprzez wprowadzenie jakby innego wymiaru, będącego próbą całościowego spojrzenia na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie i w ramach, którego znane elementy będą wyglądały zupełnie inaczej. Jeśli bowiem praca jest elementem kultury, a kultura tworzy system, którego elementy są od siebie zależne, wyabstrahowanie jednego tylko zachodzących w organizacji w kategoriach holistycznych. Według Edgara H. Scheina, twórcy najpowszechniej używanej definicji tego pojęcia, „kultura organizacji" jest zbiorem dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji". Zainteresowanie „kulturą organizacyjną" wzrosło w latach 80-tych XX wieku, gdy stało się jasne, że deterministyczna racjonalność techniki i organizacji w coraz mniejszym stopniu przydaje się do wyjaśnienia złożonych, silnie uwarunkowanych społecznie zjawisk będących przedmiotem zarządzania. A już 10 lat później, kultura organizacyjna w badaniach nad organizacją zdobyła status podobny do tego, jaki ma struktura, strategia czy kontrola [Łucewicz 1999, ss. 61–62].

Badanie kultury organizacyjnej stanowi, więc jedną z metod badania procesów, zjawisk i mechanizmów zachowania się ludzi we współczesnych organizacjach pozwalających wyjaśnić ich istotę. Ponadto odgrywa dużą rolę w kreowaniu i tworzeniu warunków sprzyjających upodabnianiu się zachowań uczestników organizacji oraz ułatwia dostosowanie się do otoczenia, (choć nie musi prowadzić do ujednolicenia) jednocześnie kształtując relacje wewnątrz firmy) [Tamże, s. 87].

Podstawowym założeniem wydaje się być istnienie w organizacji jednolitego systemu kulturowego przyjętego przez wszystkich jej członków, który byłby gwarancją integracji, harmonijnych stosunków sprzyjających współpracy oraz zapewniałby utrzymanie stanu równowagi w organizacji. Przetrwanie i efektywny rozwój współpracy zależy, bowiem od zdolności uczestników do koordynacji działań wewnętrznych organizacji, zdolności do integracji strategii organizacyjnych oraz od umiejętności do dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia i relacji sieciowych [Stonehouse, Hamil, Campbell, Purdie 2001, s. 132]. Organizacje, a zwłaszcza te międzynarodowe są, bowiem złożonymi całościami i dlatego często trudno jest zrozumieć zachodzące w nich procesy i przemiany. Traktując je jako podłoże wzorów kulturowych, trudno jest oddzielić, a tym bardziej opisywać organizację w oderwaniu od kultury kraju, w którym ona funkcjonuje.

Uważa się, bowiem, że kultura danego społeczeństwa poddana procesom transformacji w przedsiębiorstwie jest materiałem, z którego wytwarza się kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa. Próba stworzenia racjonalnego i efektywnego modelu zarządzania w środowisku międzykulturowym spowodowała, więc konieczność prowadzenia dalszych poszukiwań badawczych, które wnoszą do klasycznych tekstów, poświęconych teorii organizacji szerszą perspektywę, opartą na porównawczych studiach z zakresu wszystkich nauk humanistycznych.

Postanowiono zwrócić większą uwagę na kulturę i jej wpływ na zachowanie się pracowników w organizacji. Powstały nowe teorie i koncepcje ukazujące inne spojrzenie na organizacje i uczestniczących w niej ludzi: od mechanistycznego ujęcia roli człowieka w organizacji po ujęcie kulturowe, w którym akcentuje się potrzebę podmiotowości jej uczestników, co z kolei ma na celu łączenie indywidualnych interesów poszczególnych członków organizacji z celami organizacji jako całości [Łucewicz 1999, s. 330].

Przykładowo można wymienić tu znakomity opis działania firm japońskich Boye'a de Mente – *Japanese Manners and Ethics in Business*

(Phoenix Books, Phoenix – Tokyo, 1981), pracę Min Chena – *Asian Management Systems* (Routledge, London – New York, 1995). Z prac podobnego typu ukazały się w Polsce *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie: marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach* (PWN, Warszawa, 2000) Richarda R. Gestelan [Potocka (red.) 2000, s. 330]. *Siedem kultur kapitalizmu* Ch. Hampden-Turnera i A. Trompernaarsa (Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000), czy też *Współpraca z cudzoziemcami w firmie* A. Murdoch, (Wyd. POLTEX, Warszawa, 1999). Dlatego ze swoimi rozważaniami wyjdę dużo dalej poza zakres klasycznego, „naukowego zarządzania" (*scientific management*), którego twórcą był F.W. Taylor (1856–1915). Okazuje się, bowiem, iż próby budowania uniwersalnych teorii rozwiązań organizacyjnych i stosowanie uniwersalnych stylów kierowania ludźmi nie znajdują uzasadnienia w rzeczywistości. Z tego też względu konieczne staje się wzbogacenie pewnych aspektów dotychczasowych teorii, (w których dominuje instrumentalne ujęcie organizacji) poprzez wprowadzenie jakby innego wymiaru, będącego próbą całościowego spojrzenia na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie i w ramach, którego znane elementy będą wyglądały zupełnie inaczej.

Jeśli bowiem praca jest elementem kultury, a kultura tworzy system, którego elementy są od siebie zależne, wyabstrahowanie jednego tylko wymiaru jako samodzielnego przedmiotu badań jest w gruncie nie do przyjęcia. Chcąc dokonać analizy organizacji wydaje się konieczne poznanie historii oraz ewolucji środowiska gospodarczego, społecznego i politycznego [Romaniszyn 1994, s. 11].

Kształtowanie się wewnętrznych stosunków i zależności w systemie organizacyjnym pozostaje, bowiem zawsze pod wpływem oddziaływania rozmaitych zewnętrznych czynników. Organizacje jako instytucje społeczne należą do porządku społeczno-kulturowego. To, co jest społeczne, powstaje nie tylko przez to, że jedni ludzie odnoszą swoje działania do innych ludzi, lecz głównie przez to, że świadomie budują oni związki między sobą dla wzajemnego rozumienia się [Stachowicz, Machulik 2001, s. 19].

Poprzez kulturę właśnie oddziałuje na organizację cały układ uwarunkowań instytucjonalnych (system ekonomiczny, administracyjny, polityczny), familijnych (wychowanie w rodzinie) i edukacyjnych (szkolnictwo). Wymienione instytucje określają sposoby, wedle, których powstają relacje międzyludzkie, przenoszone następnie na stosunki w pracy [Masłyk-Musiał 1996, s. 24]. Wagę więzi społecznych i solidar-

ności podkreśla E. Durkheim w socjologii pracy, przemysłu i organizacji [Tamże]. Kształtowanie się więzi międzyludzkich na bazie pracy i kultury ma swoje uzasadnianie. W różnorodności i uniwersalności swych form praca łączy ludzi.

W procesie wykonywania pracy oraz podziału jej wytworów kształtuje się ludzka solidarność – ludzie są sobie nawzajem potrzebni. Należy także wziąć pod uwagę fakt, iż każda ludzka aktywność wywodzi się z warunków naturalnych występujących na danym obszarze kulturowym [Tamże]. Na podstawie zrozumienia świata tworzą się pewne systemy wartości kulturowych, wzmocnione przez religie. Dotyczą one poglądów i stosunku człowieka do jego otoczenia, natury, istoty ludzkiej działalności, a także relacji międzyludzkich, powiązań (np. rodzina, pozycja kobiety w społeczności), a także społecznych podziałów, a co za tym idzie procesów komunikacji [Crozier, Friedberg 1982, s. 203].

Istnieje pogląd, że poziom kulturowego rozwoju człowieka zależy od jego biologicznej budowy, miejsca zamieszkania (a więc środowiska geograficznego) oraz specyficznej organizacji społecznej grupy. Więcej, A. Urbanek twierdzi nawet, iż zachowania człowieka są szczególnym przypadkiem uniwersalnych praw biologicznych, a sama natura ludzka jest również uwarunkowana genetycznie. Człowiek współczesny zmieniając świat zewnętrzny, zmienia także siebie [Urbanek 1984, ss. 153–197].

W każdej kulturze istnieje jednak pewna równowaga, polegająca na harmonijnym przystosowaniu poszczególnych instytucji do otoczenia. Bez tego żadna organizacja nie mogłaby prawidłowo funkcjonować, a czasem nawet istnieć. Przy naruszeniu tej równowagi powstaje napięcie, które czasem zostaje bardzo gwałtownie rozładowane. Harmonia, jednakże nigdy nie jest kompletna. Wciąż krystalizują się nowe cechy, które muszą być dostrajane do całości, stare natomiast słabną i obumierają. Czasami jednak nowy element ulega tak silnej integracji z resztą kultury, że trzeba mu się dokładnie przyjrzeć, by uchwycić jego prawdziwy charakter [Birket-Smith 1974, s. 23].

Oznacza to, iż kultura może odgrywać pewną rolę w zapewnieniu trwałości i wewnętrznej homeostazy całego systemu. Wynika to z faktu, iż ludzie, systemy i struktura są ze sobą wzajemnie powiązane, a zatem zmiany zachodzące w którymś z tych elementów wywierają wpływ na pozostałe elementy. Poszukiwanie kulturowych czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji ma charakter nie tylko poznawczy, ale także pragmatyczny, pełni bowiem rolę wspomagającą

dla menedżerów w zarządzaniu przedsiębiorstwem i w dostosowaniu go do zmian zachodzących we współczesnym świecie. „Próby określenia, jakie czynniki wpływają na funkcjonowanie organizacji, w ramach badań prowadzonych przez ujęcie sytuacyjne doprowadziły do wyodrębnienia uwarunkowań kulturowych jako nowych zmiennych opisujących organizację społeczną" [Tamże, s. 62].

4. Kultura organizacyjna a rola dialogu

Według teorii, o których wspomniano powyżej kultura organizacyjna jest zbiorem dominujących wartości i norm postępowania. Klasyczna kultura organizacyjna opiera się na jednolitym systemie kulturowym. Badanie kultury organizacyjnej pozwala także na rozpoznawanie składających się na nią elementów oraz mechanizmów, którym podlegają zachowania uczestników organizacji, a także poznanie czynników umożliwiających dialog międzykulturowy, który jest podstawą by mogła istnieć jakakolwiek współpraca.

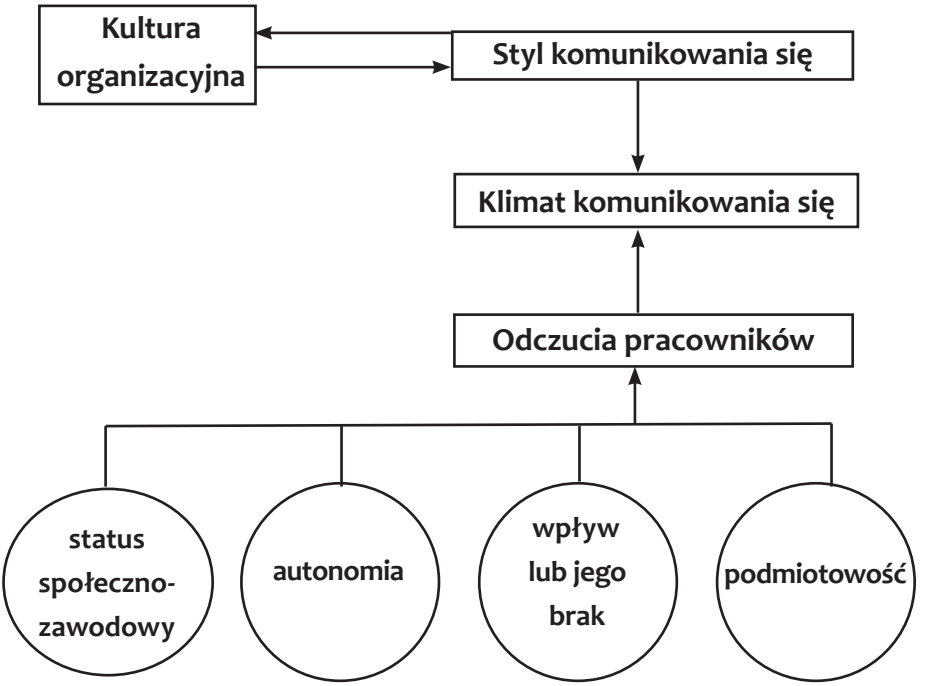
A.S. Michałowski łączy pojęcia: dialog i spotkanie uważając, że są one trwale ze sobą związane i towarzyszą człowiekowi od zarania dziejów. Dialog – jego zdaniem – polega na przekonywaniu, porozumieniu lub szukaniu konsensu. Chodzi w nim przede wszystkim o udostępnienie swoich przekonań partnerom w taki sposób, aby ułatwić im zrozumienie i przyjęcie. W konsekwencji ma to doprowadzić do znalezienia i poszerzenia tego, co wspólne, co może być podstawą współdziałania [Winiarski, www.vulcan.edu.pl].

Dialog, w szerokim rozumieniu tego słowa, nie dotyczy pojedynczych osób, ale głównie grup społecznych, wspólnot, organizacji i instytucji o wielorakim charakterze i zasięgu działania. Ludzie, bowiem potrzebują siebie nawzajem. Nie mogą funkcjonować w izolacji, zarówno w pracy jak i w życiu prywatnym. Obecnie coraz powszechniejsze dla określenia kontaktu między kulturami, czy też różnymi cywilizacjami jest użycie wyrażenia: „dialog cywilizacji". Uwzględnienie pojęcia dialogu pozwala nam wyjść poza ramy komunikacji w jednej kulturze, kiedy nie zwracamy uwagi na odmienności kulturowe jednostek. Pojęcie dialogu przekształca nasz punkt widzenia w stronę podkreślenia odmienności rozmówcy pochodzącego z innej kultury. Uczestnicy takiego dialogu rozmawiają ze sobą w ramach bezpośredniej styczności lub za pośrednictwem wybranych przez siebie przedstawicieli, bądź też za pomocą technicznych środków przekazu – drogą pośrednią. Występuje

tutaj bogata sieć spotkań (interakcji) międzyludzkich: werbalnych i niewerbalnych, bezpośrednich i pośrednich, oficjalnych i nieoficjalnych, o charakterze intencjonalnym i spontanicznym, krótkich lub długotrwałych. Podobnie obszerny jest zakres treści dialogu; może on dotyczyć wszystkich dziedzin życia człowieka, jego kultury materialnej i duchowej, funkcjonowania grup społecznych, organizacji o różnym charakterze i zasięgu działania, problemów natury politycznej, społecznej i ekonomicznej. Przyświeca tej rozmowie szeroki zakres celów: np.: przekazanie i uzyskanie różnych informacji, rozwiązanie problemów i konfliktów, obrona wartości, formowanie postaw otwartości, wypracowanie wspólnych ustaleń, zbliżenie emocjonalne, podjęcie i rozwinięcie prospołecznych działań, a także kontynuowanie wielostronnej współpracy. Dzięki dialogowi, działaniu wśród sprzecznych postaw oraz samorzutnie organizujących się grup, menedżerowie opracowywać mogą bardziej nowatorskie rozwiązania oraz tworzyć lepsze plany na przyszłość. Dzięki temu ludzie i kierunki działania rozwijają się jako jedność, a w przyszłości jest możliwe wykonanie zainicjowanego nieraz w odległej przeszłości planu.

Dialog jest ułatwiony i bardziej twórczy, jeżeli mamy do czynienia z narodami, które mają tożsamość rozwiniętą, które są świadome dziedzictwa i swoich możliwości rozwojowych [Dyczewski 1995, s. 97]. Koncentrując się na przedmiocie moich rozważań dotyczących dialogu w kulturowo różnorodnej organizacji, wychodzę z założenia, iż komunikacja jest jednym z najważniejszych narzędzi do wykonywania zadań, warunkiem zrozumienia, a także wzmocnienia kompetencji oraz dobrych stosunków między pracownikami [Kapciak (red.) 1996, s. 999]. Komunikacja jest bowiem podstawowym mechanizmem regulującym stosunki międzyludzkie. Przed erą komunikowania masowego komunikacja między ludźmi, ludami i narodami dokonywała się przede wszystkim przy okazji wymian handlowych, wojen oraz procesów kolonizacyjnych. Można, zatem powiedzieć, iż jest ona procesem społecznym o niezmiernie istotnym znaczeniu, gdyż stanowi jeden z głównych sposobów umożliwiających nawiązanie więzi międzyludzkich. Komunikowanie jest również formą oddziaływania pracowników na siebie w procesie wzajemnych interakcji, którego schemat został przedstawiony na rysunku 1. Intensywny akt komunikacji wprowadza bowiem trwałe więzi i zmienia głęboko osobowości uczestniczących w nim osób.

Rys. 1. Kultura organizacyjna a styl komunikowania



Źródło: J. Stankiewicz, *Socjologia organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Zielonej Górze, Zielona Góra, 1995, s. 39.

Już pół wieku temu prekursor badań z zakresu komunikacji międzykulturowej Edward T. Hall opisał obszernie trudności w porozumiewaniu się, pojawiające się pomiędzy przedstawicielami różnych narodów i ras przy próbach przekroczenia granic własnego habitusu kulturowego [Kapciak (red.) 1996, s. 13]. Dla wielu ludzi sposoby myślenia i zachowania przedstawicieli z innych kultur odznaczają się niejasnością, mglistością, relatywizmem. Przeszkody w porozumiewaniu się nie wynikają, więc tylko z braku wspólnego doświadczenia w wykonywaniu zadań, czy też strachu przed konfliktem powstrzymującym kulturową różnorodność organizacji przed osiągnięciem właściwego jej potencjału.

Chociaż stwierdzić należy, iż doświadczenie będące następstwem współpracy zmniejsza bariery porozumiewania się i dostarcza współdziałającym ze sobą pracownikom wspólnych punktów odniesienia. Można przyjąć, iż „metodologie czy systemy stosowane w jednej kulturze, w tym także odnoszące się do ludzkiej komunikacji, nie mają auto-

matycznie porównywalnych znaczeń w innych kulturach" – „wszystko to, co uważamy za swoją wiedzę o dowolnej kulturze, opiera się na naszej percepcji, nie zaś na komunikacji" [Tamże, s. 41].

Jakakolwiek sytuacja komunikacji wielokulturowej wymaga intencji, potrzeby, czy też ukierunkowanej postawy nastawionej na poszukiwanie kontekstu i eliminowanie barier komunikowania się. Szczególnie powinniśmy o tym pamiętać w procesie negocjacji. Berg twierdzi, iż „prawdziwy dialog, podczas którego strony dokonują rzeczywistego otwarcia, nie wiedząc, co z tego wyniknie, wymaga podjęcia ryzyka i odwagi. Wymaga również „otwierającej się" (w przeciwieństwie do otwartej) postawy, woli prowadzenia gruntownych, wspólnych poszukiwań w sferze [kultury] i tego, co ona popiera" [Zajączkowski 1997, s. 270].

Zdaniem Andrzeja Zajączkowskiego „naprawdę zrozumieć człowieka można tylko przez empatię, a to wymaga bardzo głębokiej znajomości kontekstu kulturowego, w który uwikłana jest osobowość człowieka – człowieka, którego pragniemy zrozumieć". Brak umiejętności porozumiewania się, a także niedostateczna ilość informacji o sobie nawzajem może ponadto prowadzić do pojawienia się licznych problemów i konfliktów, spowodowanych przez błędne odczytanie wysłanego komunikatu, ale również z uprzedzeń wynikających z braku zrozumienia podstawowych treści kultury naszego rozmówcy [Tamże].

To z kolei może prowadzić do izolacji, rozczarowań, czy też samotności człowieka, nie pozostając bez wpływu na działalność przedsiębiorstwa. Aby zostały zrealizowane cele organizacji, którymi najczęściej obok przetrwania na rynku bądź też rozwoju działalności jest osiągnięcie jak największego zysku, nie wystarczy jednak tylko współdziałanie pracowników. Jest prawdą powszechnie znaną, iż motywacja w specyficzny sposób wiąże się z potrzebami człowieka i określa jego kierunek dążeń. Dążenia te mają dać człowiekowi poczucie bezpieczeństwa lub też szeroko rozumianą samorealizację. Motywacja wpływa, zatem na zaangażowanie człowieka w pracy. Podstawowym wnioskiem z badań E. Mayo było stwierdzenie faktu, że człowiek posiada nie tylko potrzeby natury materialnej, ale równie ważne są jego potrzeby związane z funkcjonowaniem w ramach grupy. Jednostka ludzka, która wyrasta wśród ludzi jest powiązana wzajemnymi zależnościami ze wspólnotą, potrzebuje ponadto dla swego poczucia sensu życia odczuwania przynależności, akceptacji ze strony innych, przeświadczenia, iż może liczyć na ich pomoc, współczucie, przyjaźń czy miłość.

Z punktu widzenia organizacji, grupy pełnią ważne zadanie, ponieważ mogą wywierać wpływ nie tylko na wydajność [Krzykała 1998, s. 18]. ale także na zachowanie swoich członków, głównie przez stosowanie sankcji takich jak: plotka, ośmieszenie, drwiny, docinki, oznaki lekceważenia, które są bardziej skuteczne niż sankcje formalne przewidziane w kodeksach organizacyjnych, normach czy zasadach. Ważna jest, zatem forma zespolenia ludzi w organizacji. Wiadomo, bowiem, iż grupa w trudnych lub nowych sytuacjach podejmuje trafniejsze decyzje, wymyśla lepsze rozwiązania oraz tworzy bardziej nowatorskie i twórcze projekty niż jednostka. Ponadto dobre stosunki między współpracownikami, a w szczególności z najbliższymi kolegami i bezpośrednim przełożonym powodują uczucie zadowolenia, które wpływa na wzrost efektywności pracy [Tamże, s. 29].

Nie zawsze, bowiem praca wykonywana na zasadach konkurencyjności sprzyja wymianie informacji, doświadczeń wewnątrz firmy. Rywalizacja wewnętrzna przyczynia się do doskonalenia jednostek, nie powoduje jednak zwiększania przewagi firmy na zewnątrz. Często rywalizacja jest następstwem dążenia poszczególnych jednostek do maksymalizacji korzyści osobistych, co prowadzić może do powstawania konfliktów w organizacji, które wpływają na tworzenie się klimatu sprzyjającego stresom, odmowę współpracy oraz pogorszenie atmosfery i kontaktów międzyludzkich. Niezgoda w organizacji może doprowadzić do negatywnych napięć wśród jej uczestników, niepowodzenia w rozwiązywaniu różnych problemów. Ponadto, ludzie zdając sobie sprawę z tymczasowości swoich kontaktów i wyborów, nie starają się zintegrować z osobami, z którymi w danym okresie przebywają.

Relacje międzyludzkie ulegają fragmentacji, a jeśli już istnieją to mają głównie charakter funkcjonalny i transakcyjny [Soros 1999, s. 24]. Konieczność zaadaptowania się do zmieniającej się i różnorodnej rzeczywistości oraz nadmiar docierających do człowieka informacji może być przyczyną dezintegracji psychicznej na najniższym – interpersonalnym poziomie. Szczególnie jest to istotne w przypadku pracy w środowisku międzynarodowym. Różnice kulturowe, bowiem mogą być traktowane często jako czynnik pobudzający wzrost napięcia, nieufności, wrogości miedzy pracownikami pochodzących z różnych państw. Wspólna praca wymaga więc poznania obcych wartości i przyczyn, dla których ludzie wywodzący się z różnych kultur zachowują się w taki, a nie inny sposób. Chodzi tu przede wszystkim o aspekt komunikacji i zrozumienia.

5. Podsumowanie

Aby zapewnić utrzymanie stanu równowagi i harmonii w organizacji należy ukształtować odpowiednią kulturę organizacyjną. Klasyczna kultura organizacyjna opiera się na jednolitym systemie kulturowym. Kultura organizacyjna międzynarodowego przedsiębiorstwa natomiast, powinna uwzględniać wartości i normy wszystkich pracowników, niezależnie od tego, z jakich kręgów kulturowych oni pochodzą.

Uwzględnienie pojęcia „dialogu" – jako zasady funkcjonowania kultury organizacyjnej pozwala nam wyjść poza ramy komunikacji w jednej kulturze, co jest warunkiem wzajemnego zrozumienia, konfrontacji, a także współdziałania. Koncentrując się na przedmiocie moich rozważań dotyczących dialogu w kulturowo różnorodnej organizacji, wychodzę z założenia, iż komunikacja jest najważniejszym narzędziem do wykonywania zadań, warunkiem zrozumienia, a także wzmocnienia kompetencji oraz dobrych stosunków między pracownikami.

Abstract

The globalization, the variability of conditions of the kelter of enterprises in the market economy, the height of the competitiveness, the disappearance of divisions and effacing of borders between different cultures, and also the convergence (the simulation, mainly within the range „hard elements of the management", that is strategies, structures, procedures, standards of the education, favours the more and more nearer international co-operation. So that however she be possible, is the necessary creation of suitable conditions targeting sympathy and the approaching to himself people originating from different culture areas. The article makes an attempt performances of the cultural seizure of the organization. It indicates her basic aims and foundations and also explains bases of the kelter.

Bibliografia

Potocka E. (red.), 2000. *Azja – Pacyfik, Społeczeństwo polityka – gospodarka*, Towarzystwo Azji i Pacyfiku, Adam Marszałek.

Birket-Smith K., 1974. *Ścieżki kultury,* (red.) Z. Sokolewicz, PWN, Warszawa.

Crozier M., Friedberg E., 1982. *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa.

Dyczewski L., 1995. *Kultura polska w procesie przemian,* Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.

Fabiańska K., Szaflarski K., 1999. *Firma na rynku globalnym*, GWSH, Katowice.

Kapciak A. (red.), 1995. *Komunikacja międzykulturowa. Zbliżenia i impresje*, Instytut Kultury, Warszawa.

Kapciak A. (red.), 1996. *Komunikacja międzykulturowa. Zderzenia i spotkania*, Instytut Kultury, Warszawa.

Krzykała F., 1998. *Studia z filozofii i socjologii gospodarcze, Zeszyty Naukowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.

Łucewicz J., 1999. *Organizacyjne zachowania człowieka,* AE, Wrocław.

Malinowski B., 1987. *Wprowadzenie do Argonautów Zachodniego Pacyfiku*, Dzieła, t. 3, Warszawa.

Masłyk-Musiał E., 1996. *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Nowak-Far A., 2000. *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Poznań.

Nowakowski M.K., 1999. *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, DiFIN, Warszawa.

Romaniszyn K., 1994. *Świat gospodarek ludzkich. O kształtowaniu się przedmiotu poznania antropologii gospodarczej*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.

Soros G., 1999. *Kryzys światowego kapitalizmu*, Warszawa.

Stachowicz J., Machulik J., 2001. *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. ZUMACHER, Kielce.

Stonehouse G., Hamil J., Campbell D., Purdie T., Stonehouse G., 2001. *Globalizacja. Strategia i zarządzanie,* FELBERG SJA, Warszawa.

Stabryła A. (red.), 2000. *Strategie wzrostu produktywności firmy*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.

Urbanek U., 1984. *Między egoizmem, altruizmem i agresją: spór o socjobiologię* [w:] S. Nowak (red.), *Wizje człowieka i społeczeństwa w teoriach i badaniach naukowych*, Warszawa.

Winiarski M., *Dialog środowiskowy*, www.vulcan.edu.pl

Zajączkowski A., 1997. *Z pamiętnikarskich zapisów*, źródło: *Obrazy świta kultury*, pod red. S. Łodzińskiego, Wyd. Naukowe Semper, Warszawa.

Koźmiński A.K. i Piotrowski W. (red.) 1997. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. III, PWN, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XI, ZESZYT 2, SS. 89–103

Anna Rogozińska-Pawełczyk
Uniwersytet Łódzki

Znaczenie odporności psychicznej w kulturze organizacyjnej

1. Wprowadzenie

Codzienne mierzenie się z wyzwaniami, szybkie dostosowywanie się do zmieniających się warunków i wymagań klientów może spowodować zarówno u menedżerów, jak i pracowników firm, znaczny spadek motywacji do pracy, wycofanie się, aż w końcu całkowite poddanie się. Choć wyzwania rynkowe, z którymi przychodzi codziennie konfrontować się polskim pracownikom są ogromne, to problem z ich sprostaniem mają tylko niektórzy.

Różnice w zdolności człowieka do radzenia sobie z wyzwaniami, presją czasu oraz narastającymi trudnościami warunkuje posiadanie indywidualnego poziomu odporności psychicznej. Odporność psychiczna decyduje w dużym stopniu o efektywności własnej, satysfakcji z wykonywanej pracy, z życia, optymizmie, ale również o awansach czy budowaniu równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym.

Poprzez dokonanie pomiaru i oceny ogólnej odporności psychicznej oraz jej poszczególnych składowych łatwiej można przewidzieć, czy dany pracownik ma duże szanse na sukces, czy też w większym stopniu jest narażony na wypalenie zawodowe. Istotne jest także zapobieganie występowaniu czynników obniżających odporność psychiczną oraz zapewnienie możliwości regeneracji sił na co dzień.

Kultura organizacji ma istotny wpływ na efekty pracy oraz na poziom ogólnej odporności psychicznej pracowników. Mając na uwadze

powstawanie na polskim rynku pracy coraz większej liczby międzynarodowych korporacji charakteryzujących się odmiennymi kulturami organizacyjnymi, warto jest zwrócić uwagę, jak kształtuje się w tych organizacjach odporność psychiczna pracowników, która jak dotąd była rozumiana wyłącznie intuicyjnie.

Celem niniejszego artykułu jest określenie kultury organizacji i jego wpływu na poziom ogólnej odporności psychicznej pracowników. Podjęto także próbę wskazania wagi, jaką pełni odporność psychiczna pracowników dla organizacji. Przedstawione w opracowaniu najnowsze wyniki badań brytyjskich, polskich prowadzonych przez firmę 4business&people, a także badań własnych, pozwolą zapoznać się czytelnikom z praktycznym zastosowaniem diagnozowania poziomu odporności psychicznej w biznesie, które w przyszłości prawdopodobnie staną się implikacją do podjęcia dalszych badań w związku z powyższym tematem.

2. Kultura własnej pracy, kultura organizacji

Pojęcie kultury pracy funkcjonuje w literaturze od dawna. Na to zjawisko jako pierwszy zwrócił uwagę Elton Mayo. Nieco później ową grupową mentalność Michelin i Simens określili mianem ducha firmy [por.: Marcinkowska 2000; Cameron, Quinn 2003].

Szczególnie duże zainteresowanie problematyką kultury organizacji można było zaobserwować na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku [por.: Gableta 1999; Hofstede 2000]. W Polsce problematyką kultury organizacji zaczęto zajmować się dopiero pod koniec lat 80. ubiegłego stulecia. Na szczególną uwagę zasługują tu prace Sikorskiego [por.: Sikorski 1988; Sikorski 1999].

Do wzrostu zainteresowania zagadnieniem kultury organizacyjnej w największym stopniu przyczyniły się sukcesy firm japońskich z ich dalekowschodnią kulturą pracy. Obecnie, w bogatej literaturze przedmiotu, funkcjonuje ponad 100 definicji kultury organizacyjnej. W potocznym rozumieniu jest to pojęcie wieloznaczne. Oznacza historię, tradycję firmy, związki interpersonalne, sposoby zachowania się pracowników w organizacji itp. Używa się określeń wysokiej kultury organizacji a także o różnic pomiędzy poszczególnymi kulturami organizacyjnymi.

Często przytacza się definicję kultury organizacji podaną przez Camerona i Ettingtona [Cameron, Quinn 2003], dla których jest to „trwały zespół wartości, przekonań i założeń charakteryzujących organizację i ich członków". Zwrócono uwagę na fakt, że każde przedsiębiorstwo

posiada swoistą kulturę pracy, która w znaczącym stopniu jest uzależniona od jego wielkości, charakteru i elastyczności.

W badaniach nad efektywnością kultury organizacji Kotter i Heskett [Kotter, Heskelet 1992] wyróżnili dwa charakterystyczne jej poziomy: widoczny i niewidoczny. Widoczny to wzory i style zachowań pracowników, drugi niewidoczny oznacza wspólne wartości oraz założenia obowiązujące w długich okresach. Zadaniem Camerona i Quinna [Cameron, Quinn 2003] „kultura organizacji była tak długo lekceważona przez praktyków i teoretyków zarządzania właśnie dlatego, że na ogół powstaje niezauważona oraz to, że jest zbiorem wartości uważanych za oczywiste". Kluczem do powodzenia przedsiębiorstwa są jak m.in. zauważa Golinowska [Pindor (red.) 2005], ludzie. Kierowanie się jedynie wygenerowanym przez firmę zyskiem nie gwarantuje organizacji sukcesu.

Zdaniem wielu autorów, nie istnieje idealny profil kultury organizacji, gdyż każda organizacja musi z osobna określić i wypracować swój własny typ kultury oraz jego siłę. Cameron i Quinn podają jednak przeciętny profil kultury organizacji, który może służyć jako wzorzec do porównania i przeprowadzania ewentualnych zmian. Piszą m.in. „kiedy organizacja jest zdominowana przez kulturę rynku, szefowie uznani za najsprawiedliwszych mają skłonność do dopingowania ludzi do cięższej pracy oraz ich nadzorowania". W odróżnieniu od nich, przywódcy „klanowi" są ciepli, przyjaźni i okazują pracownikom wiele serca i zrozumienia, podczas gdy przywódcom „rynkowym" przypisuje się cech szefów bezwzględnych i wymagających.

Odmienne zdanie na temat kultury organizacji prezentują Rokita i Fabianowska [Rokita, Fabianowska 1991], dla których idealna kultura organizacji powinna „obejmować trochę przedsiębiorczości, nieco biurokracji, nasycenie innowacyjnością, towarzyską (przyjazną) atmosferą, wystarczającą aby zaspokoić oczekiwania pracowników, chcących wiedzieć, dlaczego mają się angażować w pracę".

W odniesieniu do koncepcji Camerona i Quinna oznacza to w praktyce wykorzystanie wszystkich czterech typów kultury po trochu tj. kultury klanu, adhokracji, rynku i hierarchii. Jak pokazała praktyka, z powyższą opinią nie do końca można się zgodzić, gdyż istnieją organizacje, w których np. wprowadzenie w życie organizacji choćby elementów hierarchii może być niewłaściwą propozycją dotyczącą zmian kultury.

3. Czym jest odporność psychiczna?

Odporność psychiczną upatruje się w dwóch źródłach: wytrzymałości i elastyczności[1].

Wytrzymałość wg Kobasy [1979, No. 7, ss. 413–423], to umiejętność radzenia sobie w trudnych, zmieniających się warunkach. Jest ona ściśle związana z takimi cechami jak: radzenie sobie z wyzwaniami, poczuciem wpływu i kontroli nad własnymi działaniami, a także zaangażowaniem. Osoby charakteryzujące się wysoką wytrzymałością potrafią dokonywać przewartościowania trudnych zdarzeń. Swoje doświadczenia zmieniają tak, by łatwiej im było sobie z nimi radzić.

Elastyczność [Dyer, McGuiness 1996, ss. 276–282] to umiejętność szybkiego powrotu do stanu równowagi po przebytych zmianach i niepowodzeniach, a także trudnych, losowych przejściach i wydarzeniach. Zdolność ta powiązana jest z takimi cechami jak: umiejętność realnej oceny wydarzeń i szybkiego podejmowania decyzji, identyfikowania różnych opcji wyboru, elastyczność reagowania oraz automotywacja.

Zarówno wytrzymałość, jak i elastyczność nie definiują całkowicie pojęcia odporności psychicznej. Pełnego zdefiniowania zjawiska, jego związków z efektywnością pracy i umiejętnością radzenia sobie w stanowiących wyzwanie warunkach dokonał Clough [2002, ss. 32–44] z Hull University w Wielkiej Brytanii. W wyniku badań określił on odporność psychiczną jako zdolność człowieka do radzenia sobie z wyzwaniami, narastającą presją czasu i pojawiającymi się nieprzewidzianymi trudnościami. Odporność psychiczna determinuje sposób reagowania na stres potwierdzając, że jest też głównym czynnikiem umożliwiającym osiąganie szczytowej formy i najlepszych wyników. Odporność psychiczna to, obok motywowania siebie, jeden z dwóch kluczowych obszarów kompetencji osobistych. Wiąże się ona ze sprawnością w zakresie samokontroli własnych emocji, zwłaszcza negatywnych, co ułatwia podejmowanie wyzwań i finalizowanie realizacji określonych celów pomimo napotkanych trudności.

Usystematyzowanie wiedzy i zdefiniowanie pojęcia odporności psychicznej pozwoliło Cloughowi na wyłonienie czterech priorytetowych czynników kształtujących odporność psychiczną. Do nich należą:

1. poczucie wpływu (w tym poczucie wpływu na własne życie oraz umiejętność zarządzania swoimi emocjami),

[1] Wytrzymałość została zdefiniowana w 1979 r. przez S.C. Kobasę, elastyczność objaśnili J. Dyer i T. McGuiness w 1996 r.

2. podejście do wyzwań,
3. zaangażowanie,
4. oraz pewność siebie (w tym wiarę we własne umiejętności oraz pewność siebie w kontaktach interpersonalnych).

3. Badania nad odpornością psychiczną

Badania przeprowadzone przez naukowców z Hull University we współpracy z firmą konsultingową AQR wykazały, że odporność psychiczna ma ogromny wpływ na zajmowaną pozycję w organizacji. Na ich podstawie skonstruowano pierwsze narzędzie do pomiaru odporności psychicznej pracowników w miejscu pracy – MTQ48 (Mental Toughness Questionnaire 48). Kwestionariusz składa się z 48 pytań i pozwala na zmierzenie odporności psychicznej w skali stenowej (od 1 do 10 pkt). Brytyjski Instytut Przywództwa i Zarządzania oraz Brytyjskie Towarzystwo Psychologiczne, które potwierdziły, że MTQ48 pozwala trafnie przewidzieć przyszłe zachowanie badanego aż w 68%[2].

Badania prowadzone za pomocą metody MTQ48 wśród pracowników z kilkudziesięciu brytyjskich firm, pokazały, że menedżerowie wyższego szczebla mają statystycznie znacznie wyższą odporność niż menedżerowie liniowi i szeregowi pracownicy. Autorzy badania wysnuli wniosek, że awansowanie w hierarchii organizacji jest determinowane przez indywidualny poziom odporności psychicznej. Badanie pokazało również, że odporność psychiczna na ogół rośnie wraz z wiekiem. Najłatwiej z przeciwnościami w pracy radzą sobie ludzie po 56. roku życia, są oni też bardziej zaangażowani i panują nad swoimi emocjami. Najmniejsze poczucie wpływu na swoje życie mają dwudziestolatkowie oraz grupa między 31. a 35. rokiem życia. Okazało się także, że wbrew obiegowej opinii, gotowość do podejmowania nowych wyzwań zupełnie nie zależy od wieku.

Kwestionariuszem MTQ 48 posłużyła się także firma wdrożeniowa 4business&people, która w lutym 2007 r. przeprowadziła pierwsze w Polsce badania siły i odporności psychicznej pracowników[3].

---

[2] Więcej informacji na temat metody MTQ48 oraz użytego kwestionariusza MTQ48 znajduje się na stronie internetowej: www.aqr.co.uk, oraz w następujących pozycjach książkowych: AQR Ltd, *MTQ48 Technical Manual,* 2004, Rosset, AQR Ltd, *Validation Scores,* 2007, Rosset

[3] Informacje na temat badania zaczerpnięto ze strony internetowej www.4bp.com.pl.

Badanie ogólnej odporności psychicznej zostało przeprowadzone na próbie 433 osób pochodzących z 50 dużych i średnich przedsiębiorstw z polskim i zagranicznym kapitałem. Wzięły w nim udział osoby pracujące na różnych stanowiskach, w tym: dyrektorzy (12%), kierownicy (19%), trenerzy (3%), pracownicy szeregowi (66%).

Uczestnicy badania reprezentowali m.in. branże: finansowo-ubezpieczeniową, chemiczną, motoryzacyjną, energetyczną, IT i FMCG.

Średnie oceny badanych czynników determinujących odporność psychiczną były zbliżone, przy czym najniżej oceniona została umiejętność zarządzania emocjami (5,4), najwyżej zaś – poczucie wpływu na własne życie (6,5). Analiza korelacji wskazała, że w badanej grupie w największym stopniu o ogólnej odporności psychicznej decydują: pewność siebie, zaangażowanie i poczucie wpływu. Badania wykazały także istotną korelację między poziomem siły odporności psychicznej a stanowiskiem zajmowanym w hierarchii organizacji – osoby zajmujące wyższe stanowiska osiągały wyższe wyniki we wszystkich badanych wymiarach decydujących o odporności psychicznej.

Średnie oceny dyrektorów były wyższe niż kierowników oraz pracowników szeregowych, jednak już odporność psychiczna kierowników nie różniła się znacznie od odporności pracowników szeregowych. Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy szeregowi w porównaniu ze swoimi przełożonymi mniej odważnie wchodzą w interakcje personalne z innymi osobami i mają mniejsze poczucie wpływu na własne życie. Trudniej im też znaleźć samodzielną drogę do postawionego celu, dlatego potrzebują w tym obszarze wsparcia.

Istotne okazały się także różnice w odporności psychicznej kobiet i mężczyzn na wysokich stanowiskach menedżerskich. O ile na stanowiskach pracowniczych niższą odpornością psychiczną wykazały się kobiety (ich średni wynik ogólnej odporności wynosi 6,0, podczas gdy wśród mężczyzn – 6,6), to w grupie menedżerów tendencja ta uległa odwróceniu. Średnia odporność kobiet na wysokich stanowiskach kształtuje się na poziomie 7,1, podczas gdy mężczyźni z tej grupy osiągają poziom 6,6. Największe różnice w poziomie odporności psychicznej między płciami wystąpiły wśród pracowników szeregowych – kobiety z tej grupy uzyskały niższe wyniki w obszarze zarządzania emocjami, poczucia wpływu, pewności siebie oraz wiary we własne umiejętności.

4. Profil kultury organizacji a poziom odporności psychicznej pracowników

W ostatnim kwartale 2008 roku w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego przeprowadzono pilotażowy pomiar odporności psychicznej oraz badanie profilu kultury organizacji w trzech bankach komercyjnych działających na terenie całej Polski. W celach zachowania anonimowości badanych placówek w niniejszym opracowaniu przyjęto dla nich umowne nazwy: X, Y, Z.

Badania profilu kultury organizacji w odniesieniu do badanych przedsiębiorstw przedstawiono za pomocą kwestionariusza OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) przedstawionego w pracy Camerona i Quinna [Kraków 2003]. Służy on ocenie obecnego i przewidywanego przez pracowników ogólnego profilu kultury organizacji. Omawiane narzędzie badawcze zawiera 6 podstawowych pytań dotyczących: charakteru organizacji, stylu przywództwa, stylu zarządzania pracownikami, spójności organizacji, nacisku na rozwój osobisty pracowników, oraz kryteriów sukcesu. Każdemu z pytań przyporządkowano 4 profile odpowiedzi (A, B, C, D), między które należy rozdzielić 100 punktów. Przy obliczaniu wyników należy zsumować z osobna wszystkie punkty przyznane odpowiedziom i sumę podzielić przez 6. Dominujący charakter odpowiedzi A (wskazujący na cechy kultury klanu) , B (ahokracji), C (rynku), D (hierarchii) – determinuje ogólny profil kultury organizacji.

Do oszacowania odporności psychicznej wykorzystano narzędzie skonstruowane przez Goldberga z Uniwersytetu w Conneticut[4]. Kwestionariusz *Psychological Resistance* złożony jest z 30 pytań.

Przy pomocy omawianego narzędzia mierzy się również ogólną kondycję odporności psychicznej. Wynik od 26 do 30 punktów wskazuje na silną odporność psychiczną, 23–25 punktów na umiarkowaną odporność psychiczną, natomiast wyniki poniżej 23 punktów świadczą o tym, że należy zacząć kłaść większy nacisk na kształtowanie swojej odporności psychicznej.

W badaniu profilu kultury organizacji oraz poziomu odporności psychicznej wzięło udział w sumie 117 pracowników trzech instytucji bankowych, z czego 37 pracowników piastowało stanowiska kierow-

[4] Informacje dotyczące konstrukcji kwestionariusza oraz interpretacji uzyskanych na jego podstawie wyników znajdują się na stronie: http://www.competitivedge.com.

nicze, a 80 zatrudnionych było na stanowiskach niekierowniczych. W instytucji X zostały przebadane 32 kobiety i 21 mężczyzn, w organizacji Y w badaniu wzięły udział 24 kobiety oraz 10 mężczyzn a w firmie Z na badanie odpowiedziało 21 kobiet i 18 mężczyzn. W ogólnej perspektywie badania, grupa respondentów charakteryzowała się jej sfeminizowaniem, bowiem w badaniu uczestniczyło 77 kobiet (65,8%) i 40 mężczyzn (34,2%). Szczegółową charakterystykę badanej populacji przedstawia poniższa tabela.

Tab. 1. Charakterystyka badanej populacji

Badana instytucja	Respondenci wg płci		Respondenci wg stanowisk	
	kobiety	mężczyźni	kierownicze	niekierowncze
X	32	12	15	29
Y	24	10	9	25
Z	12	18	13	26

Źródło: opracowanie własne.

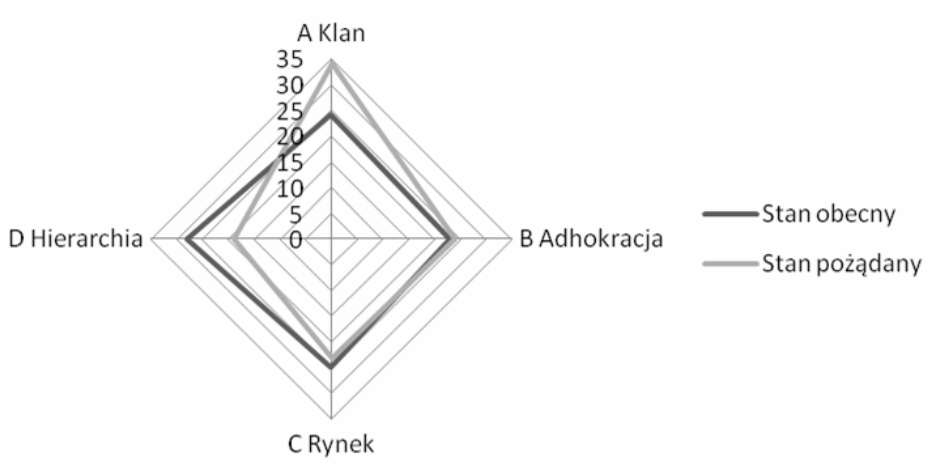
Wyniki badania profilu kultury organizacji przedstawiono w postaci poniższych tabel i rysunków.

Tab. 2. Całościowy profil kultury organizacji X

Stan obecny (pkt)		Stan pożądany (pkt)	
A	24	**A**	34
B	23	**B**	24
C	25	**C**	23
D	28	**D**	19
Suma	100	**Suma**	100

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1. Całościowy profil kultury organizacji X



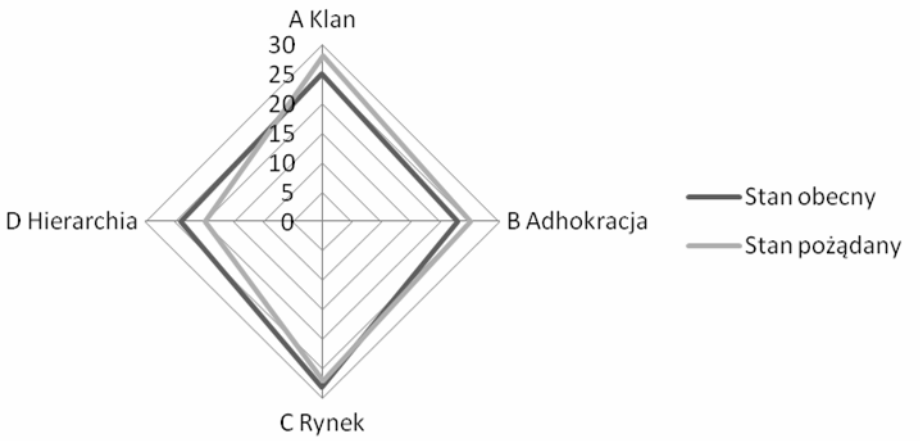
Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Całościowy profil kultury organizacji Y

Stan obecny (pkt)		Stan pożądany (pkt)	
A	25	**A**	28
B	23	**B**	25
C	28	**C**	27
D	24	**D**	20
Suma	100	**Suma**	100

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 2. Całościowy profil kultury organizacji Y



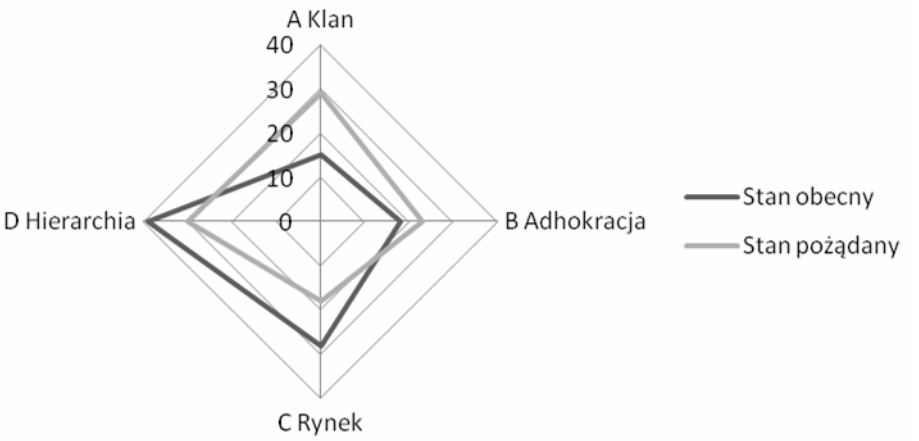
Źródło: opracowanie własne.

Tab. 4. Całościowy profil kultury organizacji Z

Stan obecny (pkt)		Stan pożądany (pkt)	
A	15	**A**	29
B	18	**B**	23
C	28	**C**	18
D	39	**D**	30
Suma	100	**Suma**	100

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3. Całościowy profil kultury organizacji Z



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przedstawionych powyżej tabel 2–4 i rysunków 1–3 danych, najbardziej zbliżony do „idealnego" (o ile taki istnieje) profil kultury organizacji występuje w badanej firmie Y, w którym stan obecny profil kultury organizacji prawie że nie odbiega od stanu pożądanego przez pracowników. Choć kultura tego przedsiębiorstwa jest nakierowana na „rynek" (28 pkt), to w jej całościowej strukturze bardzo wyraźnie zaznaczony jest też udział kultury „klanu" (25 pkt).

Profil kultury organizacji X przybiera wyraźnie charakter „hierarchiczno-rynkowy" i nie taki, jakby go oczekiwali pracownicy. Ich zdaniem, lepiej by się im pracowało, gdyby nastąpiło przesunięcie akcentu na „klanowość" kosztem „hierarchii" i „rynku".

Podobny charakter kultury organizacyjnej prezentują dane dotyczące badanej instytucji Z. Całościowy profil kultury organizacji zdominowany jest elementami „hierarchii" (39 pkt) oraz „rynku" (28 pkt). Podobnie jak w przypadku badanej organizacji X, ankietowani pracownicy oczekiwaliby zmian w kierunku kultury „klanu" i „adhokracji" kosztem pomniejszenia oddziaływania kultury „hierarchii" i „rynku".

Wyniki badań ogólnej odporności psychicznej pracowników badanych instytucji przedstawiono w tabeli 5.

Tab. 5. Ogólna odporność psychiczna w badanej populacji ze względu na wiek i zajmowane stanowisko pracy

Badana instytucja	Respondenci ogółem	Respondenci wg płci		Respondenci wg stanowiska pracy	
		kobiety	mężczyźni	kierownicze	niekierownicze
X	23,1	22,8	23,0	23,5	24,3
Y	26,3	25,9	26,2	25,1	28,2
Z	24,1	24,0	24,0	23,6	26,0

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyczne dla badań własnych jest uzyskanie znacznie niższych wyników ogólnej odporności psychicznej w porównaniu z rezultatami badań brytyjskich i polskich przytoczonych powyżej. Średnia odporność psychiczna badanych pracowników wyniosła 24,5 punktów, co w interpretacji oznacza średnią odporność psychiczną badanych. Podział ze względu na płeć respondentów nie różnił się istotnie, bowiem średni wynik ogólnej odporności psychicznej u kobiet wyniósł 24,2 punktów, a u mężczyzn o dwie setne punktu mniej. Rezultaty badań wskazują na pewne zróżnicowania wyników ze względu na zajmowane stanowisko pracy. Średnia ogólnej odporności psychicznej wyników uzyskana od respondentów piastujących niekierownicze stanowiska pracy jest wyższa (24,0) od uśrednionych wyników ogólnej odporności psychologicznej pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych (26,1).

Przystępując do porównania profilu kultury organizacji oraz poziomu odporności psychicznej badanych przedsiębiorstw, możemy dostrzec następujące cechy charakterystyczne. Najwyższy poziom ogólnej odporności psychicznej pracowników (wynik średni) w przypadku kobiet (25,9) i (25,1) w przypadku stanowisk kierowniczych oraz (wynik wysoki) wśród mężczyzn (26,2) a także wśród osób zajmujących stanowiska niekierownicze (28,2) zanotowano w organizacji Y, w którym panuje bardzo duża zgodność pomiędzy stanem obecnym a pożądanym dotychczasowej kultury organizacji (profil: rynek-klan).

Tej zgodności nie obserwuje się w badanych firmach X oraz Z, których całościowy profil kultury organizacji zdominowany jest przez kul-

turę rynku i hierarchii. W tych dwóch przedsiębiorstwach obserwuje się mały bądź średni poziom odporności psychicznej wśród zatrudnionych tam pracowników.

5. Wnioski z badań i rekomendacje dla biznesu

Przedstawione w pracy wyniki przeprowadzonych badań, pozwalają wnioskować o występowaniu różnych profili kultury organizacyjnej badanych instytucji bankowych. Charakterystycznym dla nich wydaje się wyraźne, choć w różnym stopniu, ukierunkowanie na kulturę „rynku" i „hierarchii" najczęściej kosztem kultury „klanu" czyli kultury przyjaznego miejsca pracy, w których ludzie chętnie ze sobą współpracują.

W badanych przedsiębiorstwach wyraźnie ukierunkowanych na kulturę „rynku" i „hierarchii", daje się zauważyć u respondentów obniżenie ogólnego poziomu odporności psychicznej, co w praktyce oznacza najczęściej duży poziom stresu zawodowego.

To zjawisko obniżenia ogólnej odporności psychicznej częściej ma miejsce w placówkach z dużą luką pomiędzy rzeczywistym profilem kultury organizacyjnej a pożądanym.

Kolejnym wnioskiem z przeprowadzonych badań jest sugestia, że dzięki pomiarowi i ocenie ogólnej odporności psychicznej łatwiej można przewidzieć i określić czynniki sukcesu na których powinno się skupić już podczas rekrutacji pracowników. Jest to szczególnie ważne w przypadku firm, które działają w konkurencyjnym, zmiennym otoczeniu oraz w zawodach związanych z dużą odpowiedzialnością i wymagających dyspozycyjności.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że menedżerowie oraz ich podwładni winni świadomie kształtować swoją odporność psychiczną i korzystać w razie potrzeby ze wsparcia, szkoleń czy indywidualnych treningów z coachem.

Osoby ambitne i zaangażowane, pracujące na najwyższych stanowiskach w firmie często pozostają przez długi czas pod silną presją. Są one niejednokrotnie narażone na wypalenie zawodowe. Ludzie dotknięci tym syndromem zaczynają niechętnie pracować, unikają kontaktów z innymi, mają niższe niż zwykle poczucie własnej wartości. Ponieważ wciąż starannie wykonują swoje obowiązki, inni współpracownicy i przełożeni nie zauważają, że dzieje się z nimi coś złego. W związku z tym, istotne staje się zapobieganie temu procesowi głównie poprzez motywowanie nie tylko najlepszych pracowników, ale stwo-

rzenie atmosfery pracy sprzyjającej szukaniu przez wszystkich pracowników nowych wyzwań i ciekawych projektów. Pomiar odporności psychicznej może także zagwarantować pracownikom nowe, zrozumiałe dla wszystkich reguły pracy pozwalające na szybkie otrząśnięcie się po porażce i pobudzenie własnej motywacji do działania.

Reasumując, badanie odporności psychicznej pracowników w firmach może odpowiedzieć na szereg pytań dotyczących skuteczności działania organizacji, co może mieć konsekwencje we wnioskowaniu o kulturze organizacji czy, diagnozowaniu obranego sposobu na sukces firmy.

Abstract

Organizational culture has a paramount influence on the company's performance and person-specific level of psychological resistance of its employees. This article aims to define the profile of the company's organizational culture, and its influence on specific level of psychological resistance employees. The importance of worker psychological resistance made the attempted to indicating for an organization. The most recent results of British research, Polish research conducted by the firm 4business&people, as well as obtained by the author herself that are presented in the article will allow the readers to learn about practical investigations into the level of psychological resistance in business.

Bibliografia

Cameron K.S., Quinn R.E., 2003. *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Clough P., Earle K., Sewell D., 2002. *Mental Tanughness: the Concept and its Measurement* [w:] I. Cockerill (red.), *Solution in Sport Psychology*, Thomson, London.

Dyer J.G., McGuiness T., 1996. *Resilience: Analisis of the Concept*, "Archives of Psychiatric Nursing", No. 10(5).

Gableta M., 1999. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Golinowska M., 2005. *Kultura ekologiczna w przedsiębiorstwie* [w:] T. Pindor (red.), *Proces wdrażania rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok.

Hofstede G., 2000. *Kultura i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.

Kobasa S.C., 1979. *Personality and Resistance to Illness*, "American Journal of Community Psychology", No. 7.

Kotter J.P., Heskelet J.L., 1992. *Culture and Performance*, Free Press, New York.

Marcinkowska M., 2000. *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa.

Rokita J., Fabianowska K., 1991. *Rozwój przedsiębiorstwa. Nowa generacja zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Sikorski Cz., 1988. *Badania kultury organizacyjnej kadry kierowniczej*, „Przegląd Organizacji", nr 7.

Sikorski Cz., 1999. *Zachowanie ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.

MTQ48 Technical Manual, 2004. Rosset.

AQR Ltd, *Validation Scores*, 2007. Rosset.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XI, ZESZYT 2, SS. 104–120

Agnieszka Ptaszek
Szkoła Główna Handlowa

Wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników do zarządzania kulturą organizacyjną

Nieustanne, nieprzewidywalne, niejednokrotnie nagłe zmiany w otoczeniu organizacyjnym coraz częściej utrudniają kierownictwu wyższego szczebla nadążanie za rozwojem sytuacji, dokładne przewidywanie przyszłości i zachowywanie „stałego kursu". Z tego względu bardzo często również i wdrażanie strategii kończy się fiaskiem. Analiza przyczyn niepowodzeń takiej sytuacji wskazuje, że ważnym jej źródłem jest fakt nieuwzględnienia wpływu kultury organizacyjnej na realizację strategii [Cameron, Quinn 2003, s. 11].

Dlatego przedsiębiorcy coraz częściej dostrzegają ogromny potencjał kultury organizacyjnej w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej [Dworzecki 2002, s. 288]. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, iż efektywność każdej instytucji jest pochodną jej kultury organizacyjnej. Jej duże znaczenie wynika również z faktu, że kultura organizacyjna jest rodzajem spoiwa określającego sposób realizacji celów organizacji, a także oczekiwanych wzorców zachowań pracowników i instytucji w jej otoczeniu. Owe zachowania pracowników i instytucji przesądzają o miejscu firmy na danym rynku [Dworzecki 2002, s. 290].

Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Harvard Business School, które dowodzą, że przedsiębiorstwa aktywnie i świadomie zarządzające swoją kulturą organizacyjną, osiągają 682% wzrost dochodów w porównaniu do podmiotów, które zaniedbują ten aspekt zarządzania.

Jednak, aby móc wykorzystywać potencjał kultury organizacyjnej w obliczu zacieśniającej się współpracy międzynarodowej, należy

w pierwszej kolejności poznać mocne i słabe strony swojej własnej kultury organizacyjnej i skutecznie nią zarządzać.

Powyższe stwierdzenia wskazują na fakt, iż zagadnienia kultury organizacyjnej nie powinno być w przedsiębiorstwie lekceważone. To kultura organizacyjna jest właśnie tym czynnikiem, który świadczy o wyjątkowości organizacji i przyczynia się do zdobywania przewagi konkurencyjnej. Dlatego menedżerowie najwyższego szczebla muszą dokładać wszelkich starań, aby kulturę tworzyć w sposób świadomy i wykorzystywać ją jako jeden z czynników determinujących strategię organizacji. Jednakże jak stwierdzili pionierzy BSC Friedag i Schmidt [2003, s. 13] „jeżeli nie możesz czegoś zmierzyć, nie możesz tym zarządzać". Ponadto ze względu na fakt, iż kultura organizacyjna jest „kodeksem subiektywnej strony organizacji". Z tych powodówkwantyfikacja kultury organizacyjnej jest zadaniem wyjątkowo ważnym, lecz jednocześnie kłopotliwym. Szczególnych trudności nastręcza prezentacja składowych części kultury w ujęciu ilościowym, co jest warunkiem koniecznym dla jej analizy i kontroli.

Stąd też głównym obszarem zainteresowania niniejszej pracy jest zwrócenie uwagi na korzyści dla przedsiębiorstwa płynące z wykorzystania Zrównoważonej Karty Wyników do kształtowania kultury organizacyjnej. Będę starała się dowieść, iż takie działanie umożliwi pogodzenie realizacji celów rynkowych firmy ze skutecznym zarządzaniem tak nieuchwytną materią, jaką jest kultura organizacyjna, a w konsekwencji, zwiększenie efektywności procesu implementacji i realizacji strategii.

1. Teoretyczne uwarunkowania zarządzaniem kulturą organizacyjną

Nie sposób rozprawiać o możliwościach zarządzania kulturą organizacyjną bez jej uprzedniego zdefiniowania. Sprecyzowanie czym jest kultura organizacyjna nastręcza jednak wiele trudności. Najprawdopodobniej istnieje tyle definicji kultury ilu jej badaczy. Jedną z najpopularniejszych definicji zaproponował G. Hofstede [2000, s. 78], który określił ją jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłów, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej".

Nieco bardziej praktyczne podejście reprezentują badacze amerykańscy T.E. Deal i A.A. Kennedy [2000, s. 22], dla których kultura to „system nieformalnych zasad, informujący, jak ludzie mają się zwykle zachowywać".

Równie pragmatyczną definicję zaproponowali teoretycy zarządzania A. Furnham i B. Gunter. Kultura to według autorów „sposób, w jaki tutaj działamy" [Furnham, Gunter 2002, s. 150].

B. Wiernek, autor książki pt. *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, stwierdza [2000, s. 26]: „Kultura organizacyjna to *dusza*, to osobowość konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu. Przejawia się w zachowaniach pracowników i grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów. Autor dodaje, że kultura organizacyjna to „wspólne: normy, wartości, zwyczaje, działania i odczucia, styl ubierania się oraz spędzania przerw w pracy i czasu po pracy, oraz używany język". Wszystko to prowadzi do wytworzenia produktu kultury organizacyjnej, określanego jest jako *Mr. Company,* czyli wizerunek typowego pracownika danej firmy, którego cechy fizyczne i psychiczne są wyrazem panującej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej".

Inne, powszechne w literaturze sposoby klasyfikacji kultury to rozróżnienia ich między kulturami [por.: Zbiegień-Maciąg, 1999, ss. 56–60]:

– silną a słabą,
– męską a kobiecą,
– biurokratyczną a pragmatyczną,
– elitarną a egalitarną,
– zachowawczą a innowacji,
– introwertyczną a ekstrawertyczną.

Przedstawiony przegląd definicji kultury organizacyjnej zwraca uwagę na dużą dowolność i różnorodność interpretacji tego pojęcia. Niemniej jednak, niezależnie od wyznawanej orientacji, badacze [Zbiegień-Maciąg 1999, ss. 19–20; Armstrong 2002, s. 150] są zgodni w następujących kwestiach:

– kultura istnieje w każdej organizacji,
– każda kultura jest niepowtarzalna i unikatowa,
– kultura jest budulcem pożądanych zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego,
– kultura jest trudno definiowalna,
– kultura jest pojęciem wielowymiarowym, które można rozpatrywać na różnych poziomach,
– kultura wykazuje relatywną stabilność,
– zmiana kultury jest czasochłonna.

Powyższe stwierdzenia prezentują podejście jakościowe i uznaniowe, niewystarczające do standaryzacji kultury. Pomiar i ocena kultury organizacyjnej nie jest jednak czynnością łatwą. Obejmuje ona bowiem zarówno subiektywne przekonania i nieuświadomione założenia, jak i dające się zaobserwować zjawiska, takie jak normy zachowania i konwencje [Peters, Waterman 1982, s. 22]. Rodzaj stosowanego narzędzia jest uzależniony od sposobu definiowania i klasyfikacji kultury organizacyjnej. Mimo to, istnieje kilka instrumentów służących do jej oceny.

C. Camerer i A. Vepsalainen, opracowali na przykład pomiar kultury organizacyjnej na czterech wymiarach. Są to: przejrzystość (stopień w jakim kultura może być obserwowalna przez zewnętrznego obserwatora), miąższość (ilość reguł zachowania dotyczących kultury), jednomyślność (stopień w jakim pracownicy i zwierzchnicy zgadzają się co do przyjętych reguł kulturowych) oraz adekwatność (dostosowanie kultury do strategii firmy) [Tichy 1982, s. 2].

Nie mniej jednak, w stosunku do kwestii pomiaru kultury, pojawiają się również krytyczne głosy. Na przykład profesor S.J. Magala [2002, s. 49], twierdzi że stworzenie uniwersalnego modelu pomiaru kultury uwzględniającego jej wszystkie części składowe jest niemożliwe. W każdym wypadku istnieje ryzyko dokonania niebezpiecznego uproszczenia. Ograniczania wynikają z braku możliwości kontrolowania wszystkich warunków.

Ponadto, należy stwierdzić, iż większość metod umożliwia diagnozę jedynie najbardziej powierzchownej warstwy widocznej dla osób spoza organizacji, a przez to kształtuje wizerunek zewnętrzny firmy. Warstwa ta jest jednak jedynie rodzajem wrażenia, które firma wywiera na otoczenie. W terminologii E. Scheina jest to zaledwie wierzchołek „góry lodowej" [Czerska 2003, s. 13], utożsamiany bardziej z klimatem organizacyjnym aniżeli kulturą, co wskazuje na jego mniejszą trwałość i „zakorzenienie" w przedsiębiorstwie. Dlatego niezbędna jest bardziej dogłębna analiza kultury organizacyjnej, która umożliwiłaby scharakteryzowanie „osobowości firmy".

Rozwiązanie tego problemu, z powodzeniem stosowane w polskich firmach, proponuje dr B. Krzywosz-Rynkiewicz. Omawiana metoda jest efektywnym narzędziem badającym nie tylko jawne i łatwo dostępne poziomy kultury jakimi jest poziom deklaratywny i proceduralny. Badanie umożliwia bowiem dotarcie do poziomu nieuświadomionego. Zaproponowana przez B. Krzywosz-Rynkiewicz metoda obejmuje fazy badające: głoszone poglądy (deklaracje), sposoby działania na podstawie opinii i zachowań (procedury) oraz nieświadome opinie. Ocena jest

możliwa dzięki zastosowaniu szeregu ankiet, testów zachowań, „assessment centers" oraz testów projekcyjnych [Krzywosz-Rynkiewicz 2004, s. 44].

Ciekawe podejście, wychodzące niejako naprzeciw zarówno krytykom jak i zwolennikom pomiaru kultury, prezentują K.S. Cameron i R.E. Quinn [2003, ss. 36–38]. Przyznają oni bowiem racje sceptykom, twierdząc iż każda istniejąca firma ma określony, specyficzny tylko dla siebie system kulturowy. Nie ma dwóch identycznych firm nawet jeśli reprezentują tę samą branżę. Dlatego uznają oni, iż nie liczy się wyłącznie to, jaki kultura ma profil, ale w jaki sposób wpływa on na efektywność działania firmy. Okazuje się bowiem, iż w każdej organizacji inne czynniki determinują skuteczność jej działania. Z tego względu istotny jest nie tyle pomiar kultury, co uchwycenie odstępstw od stanu pożądanego, sprzyjającego osiągnięciu strategii, jak również celowe wpływanie na zmiany i monitorowanie ich wartości względnych.

Założenia tego podejścia obrazuje „model wartości konkurujących" przedstawiony na rysunku 1 (patrz strona 109).

Zgodnie z tym modelem, w praktyce, najistotniejsze wskaźniki efektywności można podzielić na cztery grupy. Jeden wymiar na jednym biegunie grupuje kryteria efektywności akcentujące elastyczność, samodzielność i dynamiczność, a na drugim – kryteria podkreślające niezmienność, porządek i kontrolę. To znaczy, że jedne organizacje uważa się za skuteczne, kiedy się zmieniają, przystosowują i cechuje je mały stopień sformalizowania (jak Microsoft czy Nike, w których ani asortyment produktów, ani formy organizacji nie utrzymują się długo), inne zaś uważa się za sprawne, kiedy są stabilne, przewidywalne i mają niezmienną strukturę – na przykład większość uniwersytetów, instytucji państwowych i koncernów takich jak Boeing charakteryzuje trwałość i niezmienność zarówno jeśli chodzi o organizację, jak i produkty. W zbiorze tym z jednej strony mamy dynamikę i elastyczność, a z drugiej – stabilność i trwałość [Cameron, Quinn 2003, ss. 42–46].

Drugi wymiar zestawia kryteria efektywności, które kładą nacisk na orientację na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność, z kryteriami związanymi z orientacją na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację. To znaczy, że niektóre organizacje uważa się za efektywne, kiedy tworzą harmonijną całość – na przykład IBM i Hewlett-Packard tradycyjnie ceni się za konsekwentne postępowanie „na sposób IBM" czy „na sposób H-P". Inne organizacje uważa się za skuteczne, kiedy koncentrują się na współpracy lub współzawodnictwie z innymi – na przykład Toyota i Honda są znane z „myślenia globalnego, ale działania

Rys. 1. Model wartości konkurujących

ELASTYCZNOŚĆ I SWOBODA DZIAŁANIA			
Cecha kultury	*Zaangażowanie/ uczestnictwo*	**Cecha kultury**	*Adaptacyjność*
Typ przywódcy	*Doradca* *Mentor* *Ojciec*	**Typ przywódcy**	*Innowator* *Przedsiębiorca* *Wizjoner*
Kryteria efektywności	*Spójność* *Morale* *Rozwój zasobów ludzkich*	**Kryteria efektywności**	*Nowatorski produkt* *Kreatywność* *wzrost*
Reguła zarządzania	*Uczestnictwo sprzyja zaangażowaniu*	**Reguła zarządzania**	*Innowacyjność sprzyja pozyskiwaniu zasobów*
ORIENTACJA NA SPRAWY WEWNĘTRZNE I INTEGRACJA	**KLAN**	**ADHOKRACJA**	**ORIENTACJA NA POZYCJĘ W OTOCZENIU I ZRÓŻNICOWANIE**
	HIERARCHIA	**RYNEK**	
	Spójność/ stałość		
Cecha kultury		**Cecha kultury**	*Zorientowanie na cel*
Typ przywódcy	*Koordynator* *Obserwator* *Organizator*	**Typ przywódcy**	*Nadzorca* *Konkurent* *Producent*
Kryteria efektywności	*Sprawność* *Terminowość* *Praca bez zakłóceń*	**Kryteria efektywności**	*Udział w rynku* *Osiąganie celów* *Pokonywanie konkurencji*
Reguła zarządzania	*Kontrola sprzyja efektywności*	**Reguła zarządzania**	*Konkurencja sprzyja efektywności*
STABILNOŚĆ I KONTROLA			

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 40.

lokalnego", co oznacza, że poszczególne jednostki w większym stopniu przystosowują się do warunków lokalnych i nie przestrzegają centralnie narzuconych wzorców. Zbiór obejmuje spójność organizacyjną i harmonię na jednym końcu, a odrębność organizacyjną i niezależność – na drugim [Cameron, Quinn 2003, ss. 48–50].

Każda ćwiartka na rysunku 1. nosi nazwę oddającą najbardziej charakterystyczne cechy organizacji – klan, adhokracja, hierarchia i rynek. Nazwy te odpowiadają głównym formom organizacji w teorii zarządzania. W związku z tym, zastosowanie powyższego modelu umożliwia nie

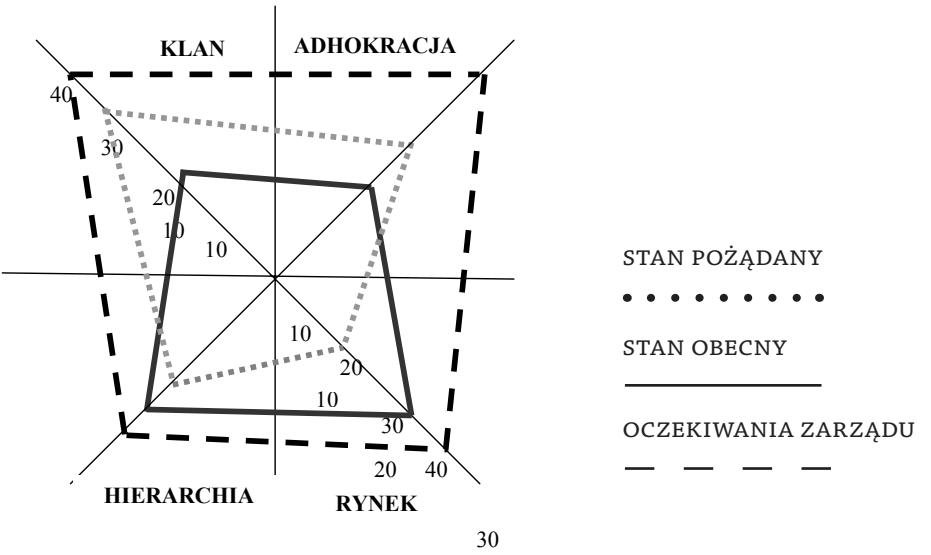
tylko ocenę kultury organizacji, ale również wyróżnienie jej mocnych stron oraz jej adekwatność.

W zależności od stopnia w jakim realizowane są poszczególne kryteria, kulturę można określać mianem: pro- lub antyefektywnościowej. Kultura łącząca ludzi w organizacji, pozostająca w bardzo ścisłym związku z jej efektywnością to kultura proefektywnościowa. Kultura ta sprawia, że ludzie identyfikują się z firmą i bardziej angażują w realizację zadań. Kiedy nie sprzyja ona, a nawet przeciwdziała efektywności można mówić o kulturze antyefektywnościowej [Kostera, 1989, ss. 21–23].

Istotną zaletą takiego podejścia jest nacisk nie na charakterystykę kultury, ale na jej spójność. Innymi słowy, każda kultura organizacyjna może stać się proefektywnościowa pod warunkiem, że będzie współgrała z nadrzędnymi założeniami organizacji. Dodatkową zaletą tej metody jest możliwość zdiagnozowania kultury organizacyjnej oraz ustalenie kierunku jej rozwoju.

Inną ważną zaletą tej metody jest fakt, iż urzeka ona swoją prostotą (jedna ankieta), a jej wyniki – niezwykle obrazowym ujęciem. Obrazuje to przykład z badań własnych autorki w Niemczech nad kulturą organizacyjną firmy konsultingowej zaprezentowany na rysunku 2.

Rys. 2. Profil kultury organizacyjnej firmy X uwzględniający stan obecny, pożądany i oczekiwany przez zarząd



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, ss. 34–35.

Przedstawiony profil, stworzony na podstawie badań ankietowych, ujawnia znaczne rozbieżności nie tylko w porównaniu do obecnego, ale i pożądanego przez pracowników kształtu kultury. Poza tym, łatwo zauważalny jest brak równowagi pomiędzy miernikami satysfakcji klientów wewnętrznych, zarządu a miernikami efektywności kluczowych procesów oraz rozwoju.

Trudno oprzeć się wrażeniu, iż właśnie ta metoda pomiaru kultury organizacyjnej ma wiele cech wspólnych z koncepcją Zrównoważonej Karty Wyników. Chęć dowiedzenia słuszności tego stwierdzenia stawia wymóg przybliżenia wybranych askpektów koncepcji Balanced Scorecard.

2. Wybrane aspekty koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników

Koncepcja *Balanced Scorecard*[1] została opracowana w Stanach Zjednoczonych w 1990 roku przez profesora rachunkowości w Harvard Business School – R. Kaplana oraz D. Nortona – praktyka zarządzania oraz prezesa międzynarodowej firmy konsultingowej zajmującej się pomiarem efektywności i doskonaleniem organizacji. Wynikiem ich współpracy jest koncepcja oparta o najlepsze innowacyjne praktyki poparte opracowaniem teoretycznym [Lewandowska, Likierski 2005, s. 31].

Narzędzie służy przedsiębiorstwom do zarządzania strategicznego, gdyż jego treścią jest przełożenie misji, wizji i celów strategicznych na codzienność firmy – przejściem z utopii do konkretnych działań. Ponadto umożliwia ono ukierunkowanie celów odpowiedzialnych osób tak, aby w sposób wyważony przekładały one strategię na działania. Zrównoważona Karta Wyników nadaje bowiem wspólny i spójny kierunek jednostkom organizacyjnym firm, zespołom i pracownikom, nawet najniższych szczebli, pozwalający optymalizować realizację strategii [Kaplan, Norton 2002, ss. 10, 18–19].

Poza tym, karta umożliwia wyeliminowanie przypadkowości działania, zminimalizowanie spontaniczności wynikającej z braku konkretyzacji celów głównych. Jednocześnie, jedną z istotnych właściwości Balanced Scorecard jest fakt, iż kładzie się w niej równy nacisk na teraźniejsze i przyszłe procesy. W efekcie mamy do czynienia z narzędziem, które przynosi następujące korzyści [Friedag, Schmidt 2003, s. 58]:

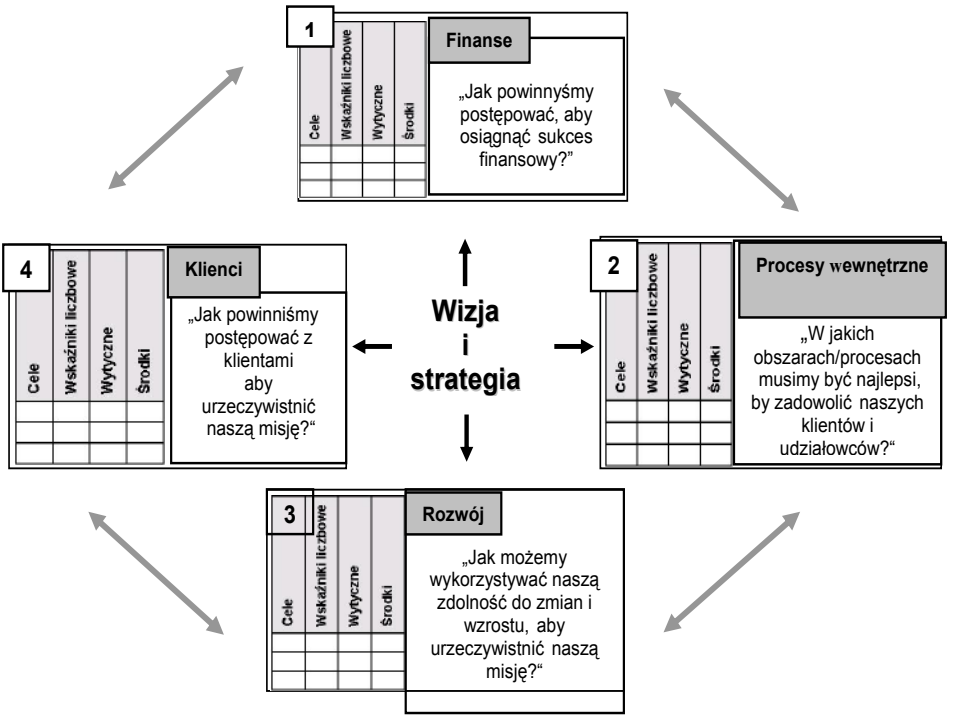
– wzrost wydajności i efektywności (poprzez koncentrację na strategicznych projektach i obszarach działania),

[1] W literaturze polskiej, do najczęściej stosowanych tłumaczeń nazwy koncepcji należą: Zrównoważona, Strategiczna lub Kompleksowa Karta Wyników bądź osiągnięć. W niniejszym opracowaniu, nazwy te będą stosowane zamiennie.

– poprawa wykorzystania inwestycji w kapitał intelektualny (lepsze zarządzanie wiedzą dzięki zmotywowanym pracownikom),
– wzrost zysków (poprzez odkrycie i wykorzystanie wewnątrzzakładowych potencjałów synergicznych w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa),
– wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa i jego poszczególnych działów (poprzez identyfikację pracowników z globalną strategią przedsiębiorstwa i skorelowanie ich działań z ogólnym kierunkiem przyjętym przez firmę),
– redukcja kosztów.

Logika Strategicznej Karty Wyników jest bardzo przejrzysta (por.: rysunek 2.). W karcie występują cztery perspektywy patrzenia na efektywność firmy: finansowa, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. U podstaw konstrukcji Kompleksowej Karty Wyników leży misja i wizja przedsiębiorstwa [Kaplan, Norton 2002, ss. 9, 17–18, 30].

Rys. 3. Fundamentalne perspektywy Zrównoważonej Karty Wyników



Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Using the Balnaced Scorecard as a Strategic Management System*, *Harvard* "Business Review", January-February 1996, s. 76.

Poszczególne perspektywy mają następujące funkcje:

1.1. Perspektywa finansowa

Strategiczna karta wyników wykorzystuje spojrzenie finansowe, gdyż mierniki finansowe bardzo dobrze podsumowują łatwo mierzalne ekonomiczne efekty przeszłego działania. Mierniki te odzwierciedlają w jakim stopniu wdrożenie i realizacja strategii przyczyniają się do poprawy wyników ekonomicznych firmy [Kaplan, Norton 2002, s. 42].

1.2. Perspektywa klienta

W perspektywie klienta Strategicznej Karty Wyników kierownictwo określa klientów i segmenty rynku, w których przedsiębiorstwo będzie konkurować oraz mierniki efektywności przedsiębiorstwa z nimi związane. Perspektywa klienta umożliwia kierownictwu sformułowanie strategii rynkowej, która przyniesie w przyszłości doskonałe wyniki finansowe [Kaplan, Norton 2002, s. 42].

1.3. Perspektywa procesów wewnętrznych

W tej perspektywie kierownictwo identyfikuje kluczowe procesy wewnętrzne, w których organizacja musi się specjalizować. Procesy te mają umożliwić firmie realizację dwóch celów. Po pierwsze, kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku. Po drugie, spełnienie oczekiwań akcjonariuszy odnośnie doskonałych wyników finansowych [Kaplan, Norton 2002, s. 43].

1.4. Perspektywa rozwoju

Czwarta perspektywa Strategicznej Karty Wyników identyfikuje zasoby, które organizacja powinna rozwijać, by stworzyć podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia. Tak więc, aby sprostać rosnącym wymaganiom rynku przedsiębiorstwa muszą nabywać nowe umiejętności i zapoznawać się z nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi. Dzięki temu mogą tworzyć większą wartość dla klientów i akcjonariuszy.

Zdolność organizacji do rozwoju i uczenia się ma trzy podstawowe źródła: ludzi, systemy oraz procedury. Cele sformułowane w perspektywach finansowej, klienta i procesów wewnętrznych ujawniają zwykle lukę pomiędzy obecnymi możliwościami ludzi, systemów i procedur, a tym co będzie potrzebne do osiągnięcia przyszłego sukcesu. Zapeł-

nienie tej luki wymaga inwestycji w zmianę kwalifikacji pracowników, doskonalenie technologii i systemów informacyjnych oraz dostosowanie procedur organizacyjnych. Perspektywa ta – łącznie z perspektywą klienta – określa czynniki o największym znaczeniu dla obecnego i przyszłego sukcesu [Kaplan, Norton 2002, ss. 44–45].

1.5. Uwarunkowania praktyczne konstruowania Zrównoważonej Karty Wyników

Przy konstruowaniu Zrównoważonej Karty Wyników w kontekście uwzględnienia w niej kultury organizacyjnej należy pamiętać o istotnych założeniach koncepcji:

- Perspektywy w *Balanced Scorecard*, choć nie są jej treścią, są ważnymi i charakterystycznymi środkami pomocniczymi narzędzia. Ich kształt jest podporządkowanym konkretnym uwarunkowaniom, dlatego wielu znawców tematu upiera się, że standardowa karta nie istnieje. W związku z tym, nie należy się sztywno trzymać ram zaproponowanych przez R. Kaplana i D. Nortona. *Balanced Scorecard* nie została skonstruowana jako narzucona reguła. Wręcz przeciwnie – ma pomagać w rozszerzaniu horyzontów. Dlatego w celu wyważenia stopnia motywowania najważniejszego potencjału przedsiębiorstwa i ułatwienia koncentracji na najważniejszych strategicznych aspektach, należy tworzyć własne, specyficzne dla danej branży czy przedsiębiorstwa perspektywy [Friedag, Schmidt 2003, ss. 119–128]. Ta uwaga kreuje wiele możliwości dla implementacji kultury organizacyjnej do karty.
- Cele z punktu widzenia poszczególnych grup interesów nie mogą być włączone do karty wyników w postaci wyizolowanego zestawu mierników. Mierniki przyjęte w karcie powinny być w pełni zintegrowanym łańcuchem zależności przyczynowo-skutkowych prawdziwie opisujących strategię przedsiębiorstwa (teoria „Z") [Kaplan, Norton 2002, s. 49].
- W poszczególnych perspektywach krytyczne czynniki sukcesu (KCS) nie są wyrażane liczbowo. Dopiero w kolejnej fazie pracy nad strategią są one przekształcane w strategiczne cele ogólne, które są mierzalnymi efektami określanymi na podstawie KCS w celu realizacji wizji organizacji. Ogólne cele organizacji opisują czynności konieczne do osiągnięcia zakładanego rezultatu. Każdy krytyczny czynnik sukcesu posiada jeden lub więcej strategicznych celów

ogólnych związanych z jedną z czterech perspektyw karty wyników. W dalszym etapie celom ogólnym podporządkowuje się odpowiednie mierniki i cele szczegółowe, ale to cele ogólne składają się na strategię firmy [Rampersad 2004, ss. 110–111].

– Mierniki realizacji celów, które mierzą efekt zdarzeń przeszłych, powinny być równoważone miernikami wskazującymi na przyszłe wyniki firmy (wskaźniki przyszłego sukcesu). Kompleksowa Karta Wyników powinna także opisywać równowagę pomiędzy miernikami obiektywnymi i łatwo kwantyfikowalnymi (mierniki realizacji celów), a miernikami subiektywnymi i trudnymi do uchwycenia (wskaźniki przyszłego sukcesu) [Kaplan, Norton 1996, ss. 75–77].

3. Strategiczna Karta Wyników a kultura organizacyjna

Opisane powyżej, wybrane aspekty pojęć: kultury organizacyjnej i Zrównoważonej Karty Wyników miały na celu wskazanie punktów stycznych omawianych zagadnień. Dyktuje to konieczność uściślenia zaobserwowanej analogii.

Analiza licznych firm, które odniosły sukces, wyraźnie wskazuje na to, iż czynnikiem odróżniającym te firmy od innych jest posiadanie silnej kultury organizacyjnej, która przejawiała się pełną akceptacją misji, wizji i podstawowych wartości niezbędnych do realizacji strategii przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach tych starano się zadbać o jak największy stopień dostosowania celów strategicznych firmy do indywidualnych, zespołowych i wydziałowych celów lub motywów postępowania. Wreszcie promowano w nich pracę zespołową, a szczególnie przekazywanie strategicznej wiedzy wszystkim pracownikom firmy [Kaplan, Norton 2004, ss. 72–74]. Jest to pierwszy obszar styczności Zrównoważonej Karty Wyników i kultury organizacyjnej. W koncepcji Kaplana i Nortona misja i wizja składają się na „serce" Zrównoważonej Karty Wyników. Z kolei, kształtowanie kultury organizacyjnej powinno się odbywać w oparciu o wizję i misję firmy.

Kolejne skojarzenie wyraża przekonanie, iż nawet najlepiej przemyślana strategia, może nie spełnić pokładanych w niej nadziei, jeśli przy jej wdrażaniu będzie bagatelizowany wpływ kultury organizacyjnej. Kształtowanie kultury organizacyjnej jest z tego względu jednym z najczęściej wymienianych celów do osiągnięcia przez menedżerów. Zdają sobie oni bowiem sprawę, że wprowadzanie zmian w strategii firmy wymaga zasadniczych przekształceń w sposobie prowadzenia biznesu

na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa, co oznacza, że pracujący w nim ludzie powinni zmienić swoje postawy i sposób postępowania, czyli właśnie kulturę [Kaplan, Norton 2004, s. 84].

Ponadto, nie należy zapominać, iż kultura organizacyjna to rodzaj aktywa firmy o charakterze niematerialnym. Z jednej strony, trudnym do skopiowania przez konkurentów, co czyni z niej istotne źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednak jednocześnie nastręczającym istonych trudności w jej pomiarze [Kaplan, Norton 2004, ss. 75–76]. Koncepcja Zrównoważonej Karty Wyników dostrzega jednak wagę niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Dlatego opiera się ona na wyznaczaniu wskaźników i kontroli ich zmiany.

Należy również zwrócić uwagę na istotę perspektywy czasowej w kontekście prezentowanych pojęć. Ważną cechą kultury organizacyjnej jest jej niewielka podatność na zmiany w krótkim czasie. Również w Zrównoważonej Karcie Wyników mierniki realizacji celów krótkoterminowe są równie ważne, co mierniki wskazujące na przyszłe wyniki firmy. Argument ten po raz kolejny wskazuje na kompatybilność kultury organizacyjnej i Balanced Scorecard.

Wreszcie, mierniki przyjęte w Zrównoważonej Karcie Wyników powinny być w pełni zintegrowanym łańcuchem zależności przyczynowo-skutkowych. Podobnie kultury nie można rozpatrywać w oderwaniu od poszczególnych składowych organizacji. Dlatego sama diagnoza i pomiar kultury nie jest wystarczający. Liczy się spójność obserwowana na wszystkich wymiarach.

4. Implementacja kultury organizacyjnej do Zrównoważonej Karty Wyników

Powyższe stwierdzenia nasuwają pytanie: „W jaki sposób najefektywniej włączyć kulturę organizacyjną do Balanced Scorecard? Odpowiedź na to pytanie nie może być jednoznaczna. Każda organizacja może mieć w tej kwestii różne oczekiwania. Ponadto, poszczególne jednostki funkcjonalne mogą wykształcać własną kulturę. Inne normy przyświecają bowiem działowi marketingu, a inne księgowości. Poza tym, należy uzależniać podejście od „kondycji" kultury. W zależności od powyższych, można zaproponować następujące podejścia:

– Najmniej skomplikowanym sposobem jest dodanie odpowiednich mierników do już istniejących perspektyw w karcie. Metoda ta gwarantuje ścisłe powiązanie kultury organizacyjnej z innymi za-

łożeniami strategii. Niemniej jednak, niesie ze sobą ryzyko marginalizowania problemu kultury. Cotygodniowa analiza wszystkich wskaźników pochłania wiele godzin, co rodzi pokusę skupienia się przede wszystkim na najbardziej palących problemach. Kultura, z natury oporna na zmiany w krótkim okresie, jest zwykle w takich sytuacjach lekceważona.

– Innym podejściem może być wyodrębnienie, nowej perspektywy, dedykowanej wyłącznie zagadnieniu kultury organizacyjnej. Takie podejście zwraca uwagę podwładnych na wagę kultury organizacyjnej i jednocześnie umożliwia jej kontrolę w szerszym wymiarze. Jednak podejście to znacznie wydłuża czas pracy zespołu i może również sprowadzić się do marginalizacji problemu. Ponadto, istnieje ryzyko niewystarczającego powiązania kultury z istniejącymi składowymi w taki sposób, aby poszczególne elementy tworzyły ścisły łańcuch wartości.
– Odmiennym podejściem jest stworzenie nowej karty dedykowanej wyłącznie kulturze organizacyjnej. Ze względu na fakt, iż kultura organizacyjna jest tworem niełatwo podlegającym zmianom, jej cotygodniowe monitorowanie nie jest wymagane. Może ono nie przynieść oczekiwanych efektów, a nawet zniechęcać do poświęcenia jej należytej uwagi. Zatem stworzenie odrębnej karty do zarządzania kulturą organizacyjną i jej analiza na spotkaniach poświęconych wyłącznie temu zagadnieniu w odstępie pół rocznym może okazać się podejściem przynoszącym lepsze efekty. Może ona być analizowana w szerszym gronie pracowników np. podczas dorocznych spotkań integracyjnych. Dzięki temu więcej osób – a nie tylko główni decydenci w firmie – będzie miało wpływ na jej kształt i poświęci jej więcej uwagi. Wadą tego podejścia, jest wymóg dużej dyscypliny ze strony kadry kierowniczej i rozumieniem wagi tej procedury. „Wentylem bezpieczeństwa" może okazać się umieszczenie kilku wybranych wskaźników w podstawowej karcie. Dzięki temu nieoczekiwane i niepokojące zmiany kultury będą natychmiast dostrzegane.

5. Wnioski

Rozważania zawarte w części teoretycznej niniejszego opracowania umożliwiły autorce sformułowanie szeregu wniosków.

Kultura organizacyjna jest tworem niezwykle złożonym jednak jej wpływ na kształt przedsiębiorstwa jest bardzo istotny. Jeżeli bowiem

kultura organizacyjna nie zostanie wykształcona w zadowalającym stopniu lub nie będzie dostosowana do celów organizacji, może przyczynić się to do znacznego zmniejszenia wydajności w firmie. Ponadto, wpływa ona na wyniki przedsiębiorstwa, oddziałując na procesy wewnętrzne o decydującym znaczeniu z punktu widzenia tworzenia wartości dla nabywców i udziałowców. Opanowanie metody oszacowywania wartości tych zasobów mogłoby zatem przyczynić się do łatwiejszej i dokładniejszej ich oceny oraz kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednakże ze względu na fakt, że kultura organizacyjna jest „kodeksem subiektywnej strony organizacji" [Martin, Powers 1983, s. 5], wykorzystywanie jej wpływu dla celów zarządzania jest zadaniem niełatwym. Szczególnych trudności nastręcza prezentacja składowych części kultury w ujęciu ilościowym, co jest warunkiem koniecznym dla ich analizy i kontroli.

Jak przekonywano w niniejszym opracowaniu, zadaniu temu jest w stanie sprostać Zrównoważona Karta Wyników, gdyż jest to jedno z nielicznych narzędzi, które potrafi łączyć mierniki jakościowe z ilościowymi. Autorka wymieniła również szereg innych cech świadczących o kompatybilności kultury i Zrównoważonej Karty Wyników jak również zaprezentowała możliwe sposoby implementacji kultury z uwzględnieniem wad i zalet każdego z podejść.

Na tej podstawie wykazano, iż zarządzanie kulturą organizacyjną przy pomocy Zrównoważonej Karty Wyników ma wymierny wpływ na proces implementacji i realizacji strategii. Podejście to wydaje się być szczególnie efektywne w przypadku firm, które z powodzeniem wykorzystują już kartę do innych celów. Jednak na drodze do sukcesu stoi wieloetapowy proces konstruowania karty z uwzględnieniem czynnika ludzkiego. Wynika to z faktu, iż *Balanced Scorecard* powinna być zawsze „szyta na miarę" dla konkretnej firmy.

Warto zaakcentować pragmatyczną wartość opracowania. W przypadku gdyby postawiona teza okazała się słuszna, a zatem wpływ kultury organizacyjnej na stopień realizacji strategii – decydujący, a zarządzanie kulturą organizacyjną przy pomocy zrównoważonej karty wyników – możliwe, wówczas mogłoby się to przyczynić do powstania nowej jakości w dziedzinie zarządzania strategicznego. Właśnie w kierunku praktycznej weryfikacji powinny ewoluować dalsze prace nad tematem.

Abstract

The article „Application of Balanced Scorecard in Organizational Culture Management" covers issues relevant for three management concepts: strategic management, organizational culture and Balanced Scorecard.

The starting point to my disucssion was the critique of BSC by practitioners claiming that it is fact merely an administrative tool facilitating graphical visualisation of strategic goals, yet its efficiency in the process of strategy implementation is doubtful. This opinion is based on the fact that BSC neglects the issue of adjustment of organizational culture to the strategy.

Therefore this article is an attempt to explain the essence of organizational culture and its impact on the process of strategy implementation and realisation in the company. Additionally, the article discusses the issue of application of BSC in order to enhance the process of organizational culture management. Article proposes few variants of BSC model taking into account the issue of measuring and management of organizational culture:

Finally, article discusses practical aspects of implementation of BSC as well as advantages and disadvantages of each solution.

Bibliografia

Cameron K.S., Quinn R.E., 2003. *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, ss. 11, 40, 42–44, 46–48.

Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwania o współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 13.

Deal T., Kennedy A., *Corporate Cultures*, dz.cyt., s. 22.

Dworzecki Z. (red.), 2002. *Przedsiębiorstwo kooperujące*, EuroExpert, Warszawa, ss. 288–290.

Friedag H.R., Schmidt W., 2003. *My Balanced Scorecard,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 13.

Furnham A., Gunter B., 2002. *Corporate Assessment* [w:] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 150.

Hofstede G., 2000. *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa, s. 78.

Kaplan R.S., Norton D.P., 2004. *Czy niematerialne zasoby współgrają ze strategią twojej firmy?*, "Harvard Business Review", kwiecień, ss. 72–74.

Kaplan R.S., Norton D.P., 2002. *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 9, 17–18.

Kaplan R.S., Norton D. P., 1996. *Using the Balnaced Scorecard as a Strategic Management System*, "Harvard Business Review", January–February, s. 76.

Kostera M., 1989. *Kultura i kultura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji" 8, ss. 21–23.

Krzywosz-Rynkiewicz B., *Jak odkryć ukryty wymiar kultury organizacyjnej,* "Harvard Business Review (Polska)", sierpień 2004, s. 44.

Lewandowska A., Likierski M., 2005. *Pod presją czasu. Strategiczna Karta Wyników w praktyce*, C.H. Beck, Warszawa, s. 31.

Magala S.J., 2002. *Measures of pleasures: Cross cultural studies and the European Integration*, ERIM Inaugural Addresses Research in Management Series, Rotterdam, s. 49.

Peters T., Waterman R., 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run,* Harper&Row, New York, s 22.

Rampersad H.K., 2004. *Kompleksowa Karta Wyników*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa, ss. 110–111.

Tichy N., 1982. *Managing Change Strategically: The technical, political and cultural keys*, "Organizational Dynamics", Autumn, ss. 2–3.

Wiernek B., 2000. *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna wydawnicza „TEXT", Kraków, s. 26.

Zbiegień-Maciąg L., 1999. *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, ss. 19–20 i 56–60.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XI, ZESZYT 2, SS. 121–133

Leszek Panasiewicz
Politechniki Lubelskiej

Obraz kultury uczenia się

W warunkach gospodarki postindustrialnej budowanie konkurencyjności opartej na kapitale niematerialnym (intelektualnym) stanowi istotny składnik strategii przedsiębiorstw [Kaplan, Norton 2001, ss. 17–27]. 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. 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 przedsiębiorstwa [Panasiewicz 2002, ss. 9–16]. Aspekt kulturowy jest „od zawsze" mocno związany z obszarem zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym [Davenport, Prusak 1998, ss. 11–12], co przejawia się w następujących relacjach między kulturą a zasobami niematerialnymi, przewijającymi się w literaturze przedmiotu:

- kultura organizacyjna stanowi składnik kapitału intelektualnego jako czynnik odpowiadający za postawy pracownicze, percepcję wszelkich aspektów przedsiębiorstwa oraz stawianych przed pracownikami zadań [Roos, Roos, Dragonetto, Edvinsson 1997, ss. 34–41],
- kultura stanowi jedną z form pamięci organizacyjnej [Czarniawska-Joerges 1991, ss. 285–297],

– podzielane normy i wartości w największym stopniu określają zachowania pracowników w zakresie pozyskiwania, transferu oraz aplikacji informacji i wiedzy; zachowania informacyjne znacznie wykraczają poza sformalizowane procesy informacyjne [Panasiewicz 2008, ss. 91–108],
– infrastruktura informatyczna traktowana jest jako artefakt kulturowy [Davies, Fensel, Harmelen van 2003, s. 2].

Celem niniejszego artykułu jest określenie cech charakterystycznych kultury organizacyjnej sprzyjającej intensywnemu pozyskiwaniu wiedzy z szerokiego spektrum źródeł oraz wbudowywaniu nowej wiedzy w przedsiębiorstwo w postaci procesów modernizacji bądź innowacyjności. Kulturę taka określam mianem kultury uczenia się.

1. Podróż pod przewodnictwem wartości i przekonań

To, że zachowania informacyjne pracowników, stanowiące jeden z kluczowych czynników skutecznego konkurowania opartego na wiedzy, w największej mierze zależy od kultury organizacyjnej, wynika z faktu, iż najcenniejsze zasoby wiedzy pozostają pod kontrolą poszczególnych osób i nie stanowią własności organizacji. Zjawisko to omówione zostało już w klasycznej pozycji z zakresu zarządzania wiedzą pod pojęciem wewnątrzorganizacyjnego rynku wiedzy [Davenport, Prusak 1998, ss. 25–51], a w innym ujęciu stanowi fundament jednej z najpopularniejszych koncepcji procesów wiedzy – modelu SECI, bazującego na podziale wiedzy na wyrażalną i jawną (*explicit*) i cichą/ukrytą (*tacit*) [Nonaka, Toyama, Byosič 2001, ss. 491–517]. Jedną z cech wiedzy ukrytej, nazywanej też wiedzą cichą – *tacit*, jest to, że jej jedynym faktycznym dysponentem pozostaje pojedynczy pracownik. Problematyka kontroli zasobów wiedzy jest zresztą jednym z centralnych zagadnień zarządzania wiedzą. Problem leży w motywacji i postawie pracowników wobec współpracy w zakresie uczenia się i dzielenia się własną wiedzą i doświadczeniem. O ile przedsiębiorstwa są w stanie porządkować, aktualizować i udostępniać zasoby wiedzy, nad którymi mają kontrolę, o tyle nie sposób wykreować systemu faktycznego zarządzania wiedzą posiadaną przez pracowników. Ów ważny i złożony temat zilustrować można prostym przykładem: to, czy pracownik zechce podzielić się swoją istotną wiedzą bądź doświadczeniem ze swoim współpracownikiem, bądź też to, czy zechce poszukać nowości – wiedzy i informacji które mogą uczynić jego pracę jeszcze sprawniejszą, i ile wysiłku zdecy-

duje się włożyć w te poszukiwania, zależy w największej mierze od jego postaw i przekonań pozwalających na wartościowanie poszczególnych możliwości i w końcu podjęcie decyzji. Oczywiście różne rozstrzygnięcia aksjologiczne wpisane w rozmaite kultury organizacyjne przedsiębiorstw zaowocują różnymi zachowaniami w zakresie poszukiwania, przyswajania, przekazywania i aplikacji nowej wiedzy i informacji. Dlatego też punkt wyjścia do projektu badań prezentowanych w niniejszym tekście stanowi właśnie rola wartości w procesie uczenia się.

2. Konceptualizacja kultury uczenia się

Poglądy i wartości podzielane w kulturze uczenia się powinny prowadzić do intensyfikacji procesów organizacyjnych związanych z zarządzaniem wiedzą oraz przekładaniem nowej wiedzy na praktyki działania. Dlatego też przede wszystkim zwrócono uwagę na poglądy dotyczące kluczowych elementów procesu obiegu wiedzy w przedsiębiorstwie.

Jednym z zagadnień organizacyjnego uczenia się, które przez lata stanowiło źródło kontrowersji wobec tego zjawiska, jest zagadnienie pamięci organizacyjnej[1]. Dla tych badań przyjęty został pogląd zaproponowany przez popularyzatora koncepcji uczących się organizacji, Petera M. Senge [1998]. Jako pamięć organizacyjną autor ten wskazywał swoistą wspólnotę umysłową członków organizacji, której elementy stanowiły podzielaną wśród pracowników wizję organizacji, czy też wspólne wzorce poznawcze wypracowane w procesie współdziałania i współdzielenia doświadczeń. Pojęcie pamięci organizacyjnej obejmuje więc i łączy indywidualne pamięci pracowników oraz rozmaite formy pamięci organizacyjnej – od wspólnych rutyn i procedur, po bazy danych i bazy wiedzy. W zakresie poglądów odpowiadających za poziom orientacji na uczenie się zwrócono uwagę na percepcję roli nowej wiedzy dla sukcesu przedsiębiorstwa. Czy wg przyjętych w przedsiębiorstwie poglądów nowa wiedza może stać się źródłem faktycznego rozwoju przedsiębiorstwa? Czy warto systematycznie i z zaangażowaniem śledzić pojawiające się rozwiązania? Czy warto poświęcać na to czas? Podzielana w przedsiębiorstwie pozytywna odpowiedź na te pytania stanowi podstawę do intensywnego poszukiwania i adaptacji wiedzy, stanowiąc klucz do rozwoju kultury uczenie się. Dla zapewnienia odpo-

[1] Dyskusja na temat istoty pamięci organizacyjnej przedstawiona jest na przykład w: [Panasiewicz 2008, ss. 91–108].

wiedniej dynamiki procesowi uczenia się istotny jest również indywidualny rozwój pracowników jako podmiotowych aktorów w organizacyjnym świecie wiedzy, oraz wysiłek mający na celu przełożenie wiedzy na nowe praktyki, czyli rzeczywista zmiana w realnym świecie przedsiębiorstwa. Dlatego też z perspektywy uczenia się istotny jest osobisty rozwój wiedzy i umiejętności oraz fakt rzeczywistego wykorzystania wiedzy w praktyce, wyrażony zmianami procedur lub praktyk na skutek adaptacji nowej wiedzy.

3. Całościowy obraz kultury uczenia się

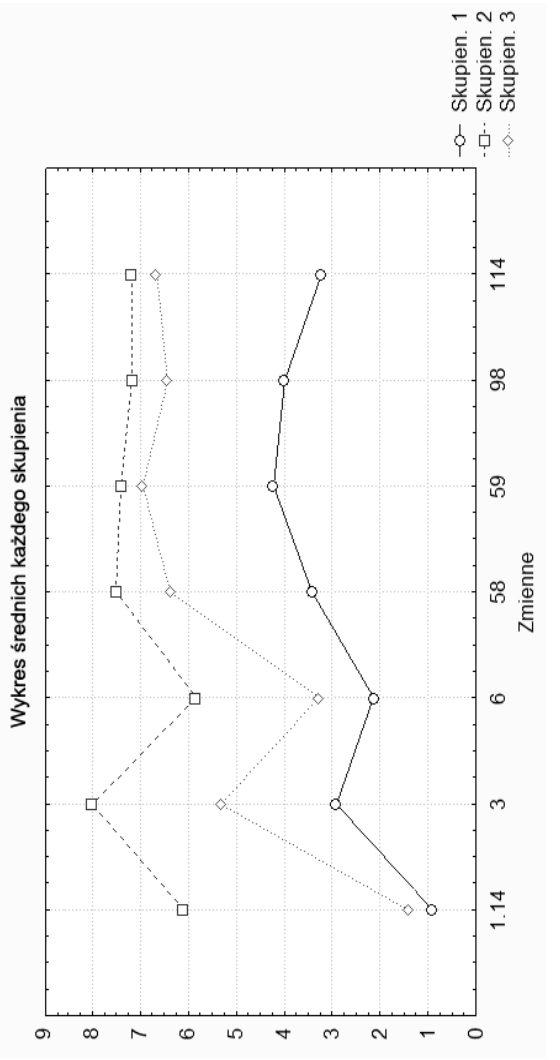
Badania przeprowadzono na grupie n=358 respondentów. Cel badań stanowiło uchwycenie podstawowych prawidłowości, zwanych tu wzorami, charakterystycznych dla kultur organizacyjnych sprzyjających uczeniu się. Narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz badania środowiska informacyjnego, obejmujący również problematykę kulturowych uwarunkowań procesu uczenia się.

Jako zmienne grupujące (niezależne) przyjęto ocenę jaką respondenci przyznawali następującym stwierdzeniom:

- W firmie korzystamy z najnowszej dostępnej wiedzy (zmienna nr 1.14).
- Na bieżąco śledzone są nowości w dziedzinie metod i technologii stosowanych przez przedsiębiorstwo (zmienna nr 3).
- Dużo czasu i wysiłku poświęcamy na dotarcie do najnowszych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, które mogą być wykorzystane w naszym przedsiębiorstwie (zmienna nr 6).
- Wśród pracowników panuje opinia, iż warto śledzić nowości, warto poznawać nowe metody i techniki realizacji zadań (zmienna nr 58).
- Poszukiwanie i przyswajanie nowej wiedzy jest uznawane przez współpracowników za potrzebne i wartościowe – aktywny rozwój jest normą (zmienna nr 59).
- Wykorzystuję wszystkie możliwości zdobywania i gromadzenia informacji udostępnione przez przedsiębiorstwo (zmienna nr 98).
- Praca w przedsiębiorstwie inspiruje mnie dalszego do rozwoju zawodowego (zmienna nr 114).

Wyżej wymienione zmienne przyjęte zostały jako definicyjne wskaźniki poziomu uczenia się – zgodnie z przedstawioną we wcześniejszym podrozdziale koncepcją kultury uczenia się. Fakt istnienia trzech od-

rębnych skupień odkryty został przy pomocy metod aglomeracyjnych. Wyniki grupowania wraz z wartościami średnich arytmetycznych dla każdego skupienia przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Wykres średnich zmiennych grupujących dla każdego z trzech skupień

Źródło: badania własne.

Jak widać, poziomy zmiennych grupujących uzyskują maksymalne wartości w przypadkach zakwalifikowanych do skupienia drugiego, natomiast przypadki wchodzące w skład skupienia pierwszego przyjmują w każdym przypadku wartości minimalne. Dalsza analiza polegała na znalezieniu istotnych różnic między średnimi poziomami pozostałych

zmiennych między skupieniem drugim, reprezentującym najwyższy potencjał uczenia się, a skupieniem pierwszym – reprezentującym potencjał najniższy. Wzory kultury uczenia się znaleziono poprzez wyróżnienie tych zmiennych, których średnie w skupieniu drugim znacznie[2] przewyższały wartości w skupieniu pierwszym. Poniższa charakterystyka kultury uczenia się stanowi uporządkowane i poddane interpretacji zestawienie różnic między opisem statystycznym skupienia drugiego – wysokiej kultury uczenia się, oraz skupienia pierwszego, gdzie orientacja na uczenie się przyjmuje wartości minimalne. Obszary, w których charakterystyka kultury wiedzy stała się wyraźnie widoczna to percepcja wiedzy, infrastruktura informatyczna, szkolenia oraz inne aspekty ZZL, środowisko informacyjne i praktyka kierowania.

3.1. 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. W tym zjawisku dostrzec można ważną dla uczenia się cechę – jest to pewna doza właściwie rozumianej pokory, pozwalająca dostrzec i docenić wartość praktyk które są stosowane przez inne podmioty danej branży, w tym również przez konkurentów. 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, które w rezultacie mogłyby skutkować frustracją połączoną z 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

[2] Interpretowano te zmienne, dla których różnica wartości średnich między skupieniami wyniosła ponad 30%. Jest to wartość arbitralnie przyjęta w celu wydobycia podstawowego układu cech kultury uczenia się. W każdym poddanym interpretacji przypadku różnicy średnich różnica ta była statystycznie istotna.

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 poszukiwanie wiedzy w otoczeniu przedsiębiorstwa, połączona z umiejętnością sprawnego wyszukiwania i adaptowania wiedzy w praktyce.

3.2. Infrastruktura informatyczna

Zdaniem respondentów grupy zorientowanej na uczenie się, pomimo tego, że infrastruktura informatyczna rozwinięta jest w stopniu wystarczającym dla komfortowego wykonywania nawet tych zadań, które intensywnie eksploatują narzędzia informatyki, to wciąż prowadzone są w tym zakresie bardzo intensywne prace rozwojowe. W zakresie informatyki wdrażane są rozwiązania nietypowe, jak np. systemy mobilne, bazy wiedzy, systemy eksperckie. Stopień oraz tempo rozwoju oraz bogactwo rozwiązań stosowanych w dziedzinie informatyki spowodowało, że respondenci ocenili stopień rozwoju komputeryzacji w ich przedsiębiorstwach jako zdecydowanie wyprzedający firmy konkurencyjne.

3.3. 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 możliwość wyboru przez pracowników tematyki oraz częstotliwości szkoleń, z których korzystają.

Inną, obok wyżej scharakteryzowanej polityki szkoleniowej, zaletą ZZL jest rzeczywiste funkcjonowanie systemu ocen okresowych. Zda-

niem respondentów wyniki ocen okresowych przekładają się na możliwości awansu i wysokość premii pracowniczej, a ocena prowadzona jest według klarownych, znanych i akceptowanych kryteriów.

3.4. Środowisko informacyjne[3]

Środowisko informacyjne pracowników jest dobrze zorganizowane, co przejawia się tym, że stopień szczegółowości uzyskiwanych informacji doskonale odpowiada potrzebom pracowników, a co więcej – pracownicy mają możliwość samodzielnego określania zakresu wykorzystywanych informacji. Potrzebna informacja jest łatwa do wyszukania i pozyskania dzięki funkcjonowaniu klarownych zasad obiegu informacji. Sprawnie funkcjonuje również nieformalny przepływ wiedzy między specjalistami/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 maili 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.

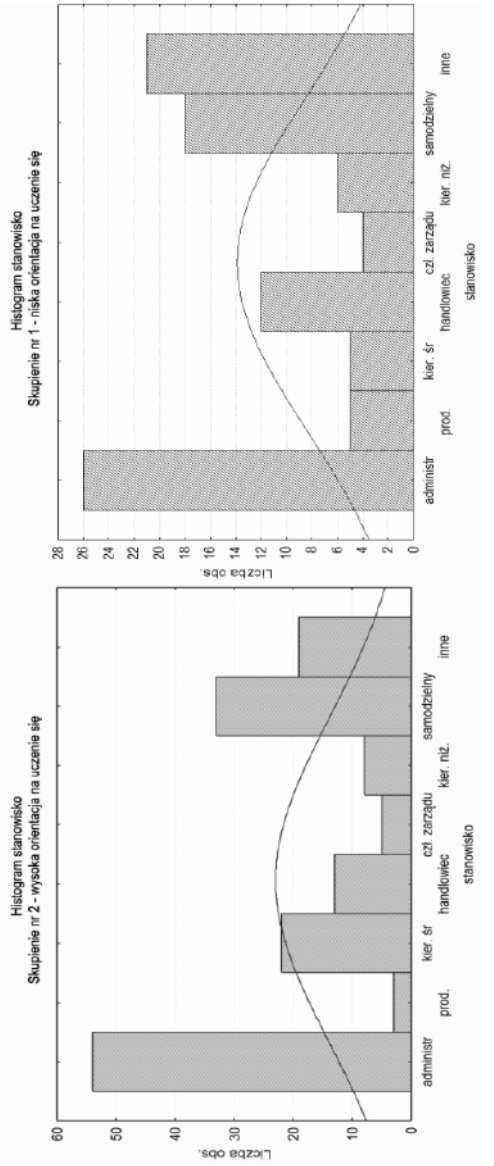
Jakość środowiska informacyjnego jako wyróżnik wzoru kultury uczenia się jest o tyle istotna, że jest to kultura charakterystyczna dla zespołów pracowników wiedzy; rolę informacji i wiedzy oceniają jako kluczową dla swojej pracy. Respondenci opisują swoją pracę jako wymagającą uzyskiwania informacji,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

3.5. 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. Jak widać na rys. 2. struktura stanowisk respondentów w grupie o wysokim potencjale uczenia

[3] Koncepcje środowiska informacyjnego przedstawiono bliżej w: [Panasiewicz 2006, ss. 235–242].

się nie wykazuje istotnych różnic w stosunku do struktury stanowisk respondentów z grupy o najniższym potencjale uczenia się, w związku z czym 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 np. różnicą w hierarchicznym uporządkowaniu zajmowanych stanowisk.



Rys. 2. Struktura stanowisk respondentów przyporządkowanych skupieniu drugiemu – wysokiej orientacji na uczenie się oraz pierwszemu – niskiej orientacji na uczenie się.

Źródło: badania własne.

Wyraźnie zdefiniowany jest również model pełnienia funkcji kierowniczych – mający charakter coachingu. 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.

4. 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 przejawiać elastyczność 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 kwalifi-

kacjach, 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 wewnętrzne praktyki i decyzje oceniać 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.

5. Zakończenie

Organizacyjne uczenie się jest istotne jako podstawa do modernizacji przedsiębiorstwa, polegającej na wdrażaniu nowych metod działania, co pozwala utrzymywać się w czołówce firm reprezentujących określone, przyjęte w danej branży standardy funkcjonowania (w aspekcie technologii, logistyki, marketingu, zarządzania, finansów oraz pozostałych funkcjonalnych obszarach zarządzania). Uczenie się jest

również źródłem innowacji; intensywniejszy strumień nowej wiedzy przyswajanej przez przedsiębiorstwo oznaczać może intensywniejszy strumień innowacji, które mogą pozwolić skokowo zwiększyć przewagę strategiczną. Oczywiście pozostaje kwestia stopnia rozwoju twórczych predyspozycji przedsiębiorstwa. Znalezienie uwarunkowań organizacyjnych zamieniających kulturę uczenia się w kulturę innowacji jest tematem powszechnie prowadzonych badań, podejmowanych również przez autora. Kolejnym efektem uczenia się może być zdolność do elastycznego reagowania na zaskakujące zmiany sytuacji bądź pojawiające się zagrożenia. Autorskie badania przeprowadzone wiosną tego roku nad reakcją na kryzys w świetle potencjału organizacyjnego uczenia się wykazały, iż wysoki poziom tego potencjału pozwolił firmom szybko zbudować klarowną odpowiedź strategiczną opartą na innowacyjności bądź dywersyfikacji, unikając tym samym atmosfery obaw i frustracji zaobserwowanej w przedsiębiorstwach o mniejszych zdolnościach do uczenia się [Panasiewicz 2009, ss. 249–259].

Abstract

The development of the IC-based competitiveness is an important component of the corporate strategy in the conditions of the postindustrial economy. The sources of this kind of competitiveness are high dynamics of the process of knowledge gathering and the proces of transformation of the knowledge resources into market-oriented innovations. The article is aiming to elicit the pattern of the organizational culture oriented towards gathering knowledge from various sources. The findings of the article are based on the results of extensive empirical researches conducted by author in polish enterprises.

Bibliografia

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

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

Davies J., Fensel D., Harmelen van F., 2003. *Towards The Semantic Web. Ontology-Driven Knowledge Management*, John Willey & Sons Ltd, Chichester.

Kaplan R.S., Norton D.P., 2001. *Strategiczna karta wyników*, WN PWN, Warszawa.

Nonaka I., Toyama R., Byosič, 2001. *A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge* [w:] M. Dierkes i inni (red.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, New York.

Panasiewicz L., 2009. *Kategoria bezpieczeństwa w procesie zarządzania strategicznego* [w:] T. Białas, M. Grzybowski, J. Tomaszewski (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem w sektorze publicznym i biznesie*, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia.

Panasiewicz L., 2002. *Organizacyjne uczenie się a zarządzanie wiedzą*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" nr 9 (632).

Panasiewicz L., 2008. *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.

Panasiewicz L., 2006. *Wielowymiarowa analiza środowiska informacyjnego przedsiębiorstw* [w:] M. Trocki, S. Grzegorczyk (red.), *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*, Wyd. SGH, Warszawa.

Roos J., Roos G., Dragonetto C.D., Edvinsson L., 1997. *Intellectual Capital*, MacMillan Press, Hampshire.

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