

# O związkach między kulturą organizacyjną a organizacją uczącą się

<https://doi.org/10.33141/po.2003.04.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (759), 2003, ss. 9-11  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Łukasz Sutkowski*

Koncepcje kultury organizacyjnej i organizacyjnego uczenia się stały się znaczącymi nurtami zarządzania, które rozwinęły się w ostatnich dziesięcioleciach. Powstaje problem związków pomiędzy tymi dwoma podejściami. Czy te nurty popadają w sprzeczności? Czy też mogą być traktowane jako koncepcje komplementarne – uzupełniające złożony obraz organizacji?

Organizacja ucząca się to metafora, która rozpowszechniła się w zarządzaniu w latach 90. XX wieku. Koncepcje organizacji jako systemu przetwarzania informacji można odnaleźć jeszcze w nurcie cybernetycznym, który rozpowszechnił się w latach 50. w pracach N. Wienera i W.S. Ashby'ego, a w zarządzaniu S. Bera<sup>1)</sup>. Nurt cybernetyczny stracił na znaczeniu, ale idea organizacji jako systemu informacyjnego zdolnego do samodoskonalenia przez proces uczenia się, znalazła miejsce w zarządzaniu i na nowo zinterpretowana zyskała w latach 80. XX wieku. Wiedza została uznana za zasób organizacji, a zarządzanie wiedzą jest interpretowane jako podstawowe źródło rozwoju przedsiębiorstwa<sup>2)</sup>. G. Morgan proponuje metaforę organizacji jako mózgu, zwracając uwagę na proces wewnątrzorganizacyjnego uczenia się i przetwarzania informacji<sup>3)</sup>. P. Senge mówi o organizacji uczącej się i adaptującej, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości<sup>4)</sup>. I. Nonaka i H. Takeuchi proponują pojęcie spirali wiedzy, które obejmują: wyjaśnianie, asocjacje, internalizację i socjalizację<sup>5)</sup>. W Polsce problematyka organizacyjnego uczenia się również cieszy się dużym zainteresowaniem. C. Sikorski utożsamia organizacyjne uczenie z organizacyjną elastycznością i otwartością<sup>6)</sup>. S. Kwiatkowski wiąże organizacyjne uczenie się z przedsiębiorczością intelektualną<sup>7)</sup>. W. Grudzewski i I. Hejduk rozwijają ideę organizacji inteligentnej – uczącej się, elastycznej i poznawczo reagującej na zmiany w otoczeniu<sup>8)</sup>.

Zagadnienia kultury organizacyjnej i wpływu kultury społeczeństwa na wzory kierowania wiążą pozornie odległą problematykę organizacji i kierowania ze sferą wartości i kultury. Samo określenie kultury organizacyjnej zostało wprowadzone przez E. Jacquesa do interpretacji przeprowadzonych, w latach 40. XX wieku, badań w fabryce Glaciar<sup>9)</sup>. Problematyka kultury i wartości na poziomie makrosocjalnym posłużyła jako zmienna pozwalająca wyjaśnić problemy gospodarcze i społeczne dawnych krajów kolonialnych. Perspektywa kultury organizacyjnej rozwinęła się w zarządzaniu dopiero w latach 80. i 90. Jednym z ważniejszych aspektów kultury organizacyjnej stały się badania porównań międzykulturowych procesów pracy w Stanach Zjednoczonych i w Japonii. Umiejętność i działalność gospodarczej oraz procesy po-

łączeń przedsiębiorstw wzmacniają znaczenie różnic kulturowych i ich wpływu na zarządzanie organizacjami. Popularyzacji, lecz również trywializacji koncepcji kultury organizacyjnej sprzyjały wydawane na początku lat osiemdziesiątych bestsellery autorów „nowej fali”<sup>10)</sup>. Tego rodzaju podejście cechowało szerokie, niezbyt jasne i jednocześnie instrumentalne ujęcie wartości i kultury organizacyjnej. Miała ona stanowić nie docenianą wcześniej, uniwersalną receptę na sukces w zarządzaniu. Oczekiwania te okazały się przesadzone, jednak podejście kulturowe stało się jedną z użytecznych perspektyw badania organizacji<sup>11)</sup>.

Fundamentalną różnicą między podejściem poznawczym i kulturowym jest inna wizja organizacji, otoczenia i pracownika. W nurcie poznawczym organizacja ujmowana jest jako celowa grupa społeczna, która dokonuje wewnętrznych transformacji pod wpływem przetwarzania informacji. Otoczenie jest źródłem bodźców (uczenie się oparte na pojedynczej pętli – behawioralne) oraz źródłem danych (uczenie się oparte na podwójnej pętli). Pracownik jest istotą ciekawą, zainteresowaną zbieraniem i przetwarzaniem informacji. Całkowicie odmienny sposób myślenia tkwi u podstaw nurtu kulturowego. Organizacja jest siecią znaczeń, konfiguracją podstawowych wartości, norm i wzorów kulturowych. Podstawowymi procesami organizacyjnymi są: socjalizacja, dyfuzja kulturowa, hybridyzacja kultury i akulturacja. Organizacja jest zanurzona w otoczeniu i kultura organizacyjna stanowi odbicie kultury społeczeństwa lub reakcję na otaczający organizację kontekst kulturowy. Człowiek w organizacji postrzegany jest z perspektywy zbiorowości, stanowi odzwierciedlenie grupowych wartości, norm i wzorów kulturowych. Jego decyzje są częściowo determinowane przez kulturę.

Różnica między podejściem poznawczym i kulturowym polega również na akcentowaniu procesów świadomego uczenia i nieświadomej asymilacji kultury w organizacjach. Koncepcje organizacji uczącej się podkreślają znaczenie świadomego nabywania kompetencji potrzebnych organizacji przez jej pracowników. Świadome, celowe konstruowanie strategii czy kształtowanie struktury organizacyjnej jest konsekwencją tworzenia organizacji uczącej się. Wiedza świadoma nie jest zazwyczaj klasyfikowana jako część kultury organizacyjnej *sensu stricto*. Zatem procesy świadomego uczenia się mogą być związane z kulturą organizacyjną, ale nie powinny być z nią utożsamiane (przynajmniej w ramach paradygmatu funkcjonalistycznego kultury organizacyjnej).

Jednak istnieje również wiedza „milcząca”, „ukryta” (M. Polonay, I. Nonaka), która jest nabywana

nieświadomie, a przyczyniająca się do wzrostu kompetencji. Owa wiedza milcząca jest częścią kultury organizacyjnej, ponieważ obejmuje normy i utrwalone wzory zachowań organizacyjnych. Organizacyjne uczenie się jest w tym znaczeniu tożsame z asymilacją wzorów zachowań organizacyjnych. I. Nonaka uważa, że członkowie kultur Zachodu mają tendencję do przeceniania wiedzy „jawnej” a niedoceniają wiedzy „cichej”, do której zaliczyć można ideały, wartości, emocje i intuicje<sup>12)</sup>. Jeśli więc przyjmie się szeroka definicję wiedzy organizacyjnej, która obejmować będzie zarówno składniki świadome („jawna”), jak i nieuświadomiane („cicha”), to obszar wiedzy „cichej” można uznać za część kultury organizacyjnej. W myśl klasycznych definicji E. Scheina, L. Smircich czy G. Hofstede owe wartości, normy, emocje, intuicje i ukryte znaczenia można bowiem uznać za część kultury organizacyjnej<sup>13)</sup>.

Kultura organizacyjna warunkuje tempo percepcji i asymilacji wiedzy świadomej oraz obejmuje wiedzę ukrytą. Asymilacja wiedzy świadomej jest warunkowana przez wartości kultury organizacyjnej. Wysoka tolerancja niepewności sprzyja szybszemu procesowi uczenia się organizacji. Niska tolerancja niepewności ogranicza organizacyjne uczenie się. Inne wartości, tj. hierarchiczność lub wspólnotowość, w odpowiednich warunkach sytuacyjnych, mogą ograniczyć organizacyjne uczenie się, z kolei jeszcze inne (równość) mogą mu sprzyjać.

Kolejną znaczącą różnicą jest odmienne podejście do procesu zmian organizacyjnych. Organizacyjne uczenie się z definicji bazuje na zmianach organizacyjnych. B. Mikuła i inni podkreślają, że do fundamentalnych cech organizacji uczącej się należy wysoka zdolność do adaptowania się do zmian w otoczeniu i dokonywania zmian organizacyjnych<sup>14)</sup>. Z kolei kultura organizacyjna oparta jest na rdzeniu wartości, a więc jest z założenia konserwatywna. Kultura organizacyjna jest częściej inhibitorem niż katalizatorem zmian organizacyjnych. Nie oznacza to, że kultura organizacyjna może jedynie sprzyjać utrzymaniu *status quo*, możliwe są systemy wartości kultury organizacyjnej, które promują zmianę, jednak zawsze jest to zmiana ciągła, która ma charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny. P. Gagliardi uznaje, że zerwanie ciągłości kultury organizacyjnej, w postaci zmiany rewolucyjnej, oznacza, że zasadnie jest mówienie o śmierci starej firmy i narodzinach nowej<sup>15)</sup>. Przykłady kultury organizacyjnej jako katalizatora zmian, pozwalających jednak na utrzymanie ciągłości systemu wartości organizacyjnych podaje C. Sikorski<sup>16)</sup>. B. Berger wyraża opinię, że przedsiębiorczość i mechanizmy społecznego uczenia się nieodłącznie wiążą się z powstaniem wzorów kulturowych promujących ową organizacyjną aktywność<sup>17)</sup>.

Inną różnicą pomiędzy analizowanymi podejściami jest odmienna interpretacja zachowań organizacyjnych w nurcie poznawczym i kulturowym. Nurt poznawczy najwyżej ocenia refleksyjne, nowatorskie zachowania organizacyjne, nawet jeśli będą obarczone błędami. Z popełnionych błędów powinny być wyciągane wnioski, które przyczyniają się do wzmocnienia procesów uczenia się w organizacjach. W nurcie kulturowym podkreśla się rolę zachowań zgodnych z wartościami i normami organizacyjnymi, opartych na utrwalonych wzorach kulturowych (rytuały, normy). Zachowania nietypowe są postrzegane jako naruszanie konsensusu kulturowego prowadzące do dy-

sonansu, przejawy niedostosowania. Błędy spotykają się z sankcjami społecznymi.

Punktem styczności perspektywy poznawczej i kulturowej organizacji jest zainteresowanie znaczeniem konfliktów. Jeśli przyjmujemy funkcjonalne rozumienie analizowanych tu podejść, to konflikt będzie pełnił rolę destrukcyjną. Będzie rodził dysonanse w kulturze, które mogą odbijać się anomaliami w zachowaniach członków organizacji. Może powodować opóźnienia i zakłócenia w organizacyjnym uczeniu się. Jednak przyjęcie pozafunkcjonalnych paradygmatów rozumienia organizacji pozwala dostrzec twórcze znaczenie konfliktu. Dzięki napięciom i konfliktom w organizacji dokonują się zmiany w kulturze organizacyjnej i pojawiają się nowe idee, które sprzyjają procesowi organizacyjnego uczenia się.

Oba analizowane tutaj nurty wykazują podobieństwa pod względem epistemologicznym. Oba operują podejściem procesualnym, zarówno organizacyjne uczenie się, jak i kształtowanie kultury organizacyjnej są dynamicznymi procesami. Zarówno w przypadku kultury organizacyjnej, jak też organizacyjnego uczenia się, występuje wielość definicji, podejść i interpretacji. Organizacyjne uczenie można interpretować w kategoriach cybernetycznych lub psychologicznych. Kulturę organizacyjną można odczytywać w ramach paradygmatu funkcjonalistycznego, interpretatywnego lub postmodernistycznego. W przypadku obu procesów występują nieprzewidywane, jak na razie, choć okupione licznymi próbami, trudności pomiaru.

Występuje zróżnicowanie metod i technik zarządzania preferowanych w nurcie organizacyjnego uczenia się i w nurcie kulturowym. Nurt poznawczy preferuje metody świadomej percepcji i interpretacji rzeczywistości oraz otoczenia organizacyjnego. Istotną rolę pełnią metody twórcze, tj. grupy i zespoły wiedzy, techniki kształcenia zespołowego, grupy wspólnych interesów czy zespoły twórczego zaangażowania w jakość D. Petersena<sup>18)</sup>. Perspektywa kulturowa opiera się na metodach rozpoznania, uświadomienia i wdrożenia zmian nieefektywnych wzorów, norm i wartości kulturowych albo na metodach zakorzeniania i umacniania efektywnej kultury organizacyjnej. Oba nurty są w metodologicznych powiązaniach. Proponują zróżnicowane metody kształtowania procesu uczenia się i kultury organizacyjnej, jednak nie są one niczym nowym w praktyce organizacyjnej. Owe odmienności między perspektywą organizacyjnego uczenia się a perspektywą kulturową nie oznaczają, że nie ma punktów styczności między owymi podejściami. Podsumowanie punktów styczności i różnic między podejściami kultury organizacyjnej a organizacyjnego uczenia się zostało zawarte w tabeli.

Problemem analizy związków nurtu kulturowego i poznawczego w zarządzaniu jest ich wewnętrzna niejednorodność. Kultura organizacyjna interpretowana w kategoriach funkcjonalistycznych znacznie różni się od rozumienia nurtu interakcjonizmu symbolicznego czy metafory rdzennej. Organizacyjne uczenie się może bazować na definicjach cybernetycznych, psychologicznych czy społecznych. Trzeba sobie zatem zdawać sprawę, że porównanie tych nurtów ma charakter uproszczony, co oznacza, że skupiono się jedynie na najczęściej spotykanych we współczesnej literaturze ujęciach kultury organizacyjnej i organizacyjnego uczenia się.

Pozostaje kwestia, czy ujęcia poznawcze i kulturowe można traktować jako komplementarne czy sprzeczne. Należy zwrócić uwagę, że samo ujęcie za-

Tab. Porównanie nurtów kultury organizacyjnej i organizacyjnego uczenia się

Aspekt	Perspektywa kultury organizacyjnej	Perspektywa organizacyjnego uczenia
Ontologiczny – istota organizacji	Organizacja to aktywność społeczna i symboliczna aktorów organizacyjnych.	Organizacja to zasoby wiedzy przetwarzane i gromadzone przez pracowników.
Ontologiczny – istota otoczenia organizacji	Otoczenie to subkultury i kultury społeczeństw, z których dokonuje się transmisja norm i wartości.	Otoczenie to świadomie działające, inne podmioty – konkurujące i kooperujące z organizacją.
Ontologiczny – koncepcja pracownika	Pracownicy są nośnikami wartości, norm i wzorów kultury organizacyjnej.	Pracownicy są twórcami, oceniani są z punktu widzenia kreatywności i wewnętrznej przedsiębiorczości.
Epistemologiczny – koncepcja poznania organizacji	Poznać organizację to zanalizować jej konfigurację wartości, norm i wzorów kulturowych.	Poznać organizację to znaleźć mechanizmy twórczości, innowacji i racjonalnego dokonywania zmian.
Epistemologiczny – postrzeganie zmian w organizacji	Zmiany kulturowe – często irracjonalne, słabo podlegające świadomej kontroli zarządzających.	Zmiany poznawcze – dominują racjonalne, w dużej mierze kontrolowane przez zarządzających.
Metodologiczny – metody i techniki badania organizacji	Metody funkcjonalistyczne i interpretatywne zaczerpnięte z badań porównawczych kultury i analizy kultury.	Metody poznawcze zaczerpnięte z psychologii społecznej – metody twórcze.

Źródło: opracowanie własne.

równy kultury organizacyjnej, jak i organizacyjnego uczenia się są niejednoznaczne, co utrudnia porównywanie obu tych nurtów. Jednak przeprowadzona próba konfrontacji wskazuje, że, jak na razie, ujęcia te są niewspółmierne. Oba stanowiska można godzić w ramach eklektyzmu epistemologicznego i metodologicznego. W przyszłości być może przewyższone zostaną sprzeczności między perspektywami organizacji uczącej się a kultury organizacyjnej i staną się one podejściami komplementarnymi, wzbogacającymi rozumienie organizacji na gruncie pluralizmu epistemologicznego.

Lukasz Sułkowski

#### PRZYPISY

- 1) S. BEER, *Brain of the Firm*.
- 2) W.R. BUKOVITZ, R.L. WILLIAMS, *The Knowledge Management ...*, s. 2.
- 3) G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, s. 85-124.
- 4) P. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*.
- 5) I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *The Knowledge Creating Company*.
- 6) C. SIKORSKI, *Ludzie nowej organizacji*.
- 7) S. KWIATKOWSKI, *Join us...*
- 8) W. GRUDZEWSKI, I. HEJDUK, *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*.
- 9) E. JACQUES, *The Changing Culture ...*
- 10) Do nurtu „nowej fali” zaliczane są prace: T.J. Petersa i R.H. Watermana oraz W.G. Ouchi.
- 11) Więcej na ten temat: Ł. SUŁKOWSKI, *Kulturowa zmienność organizacji*.
- 12) Za: J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, s. 400.
- 13) Porównaj: Ł. SUŁKOWSKI, *Kulturowa zmienność ...*
- 14) B. MIKUŁA i in., s. 18.
- 15) P. GAGLIARDI, *The Creation and Change of Organisational Cultures: A Conceptual Framework*, „Organisational Studies” 1986, 7, s. 125.
- 16) C. SIKORSKI, *Ludzie nowej organizacji*.
- 17) B. BERGER, *Współczesna kultura przedsiębiorczości*.
- 18) Porównaj: B. MIKUŁA, s. 99-170.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ASHBY W.R., *Wstęp do cybernetyki*, PWN, Warszawa 1963.
- [2] BEER M., N. NOHRIA, *Cracking the Code of Change*, „Harvard Business Review”, maj-czerwiec 2000.

[3] BERGER B., *Współczesna kultura przedsiębiorczości*, [w:] *Kultura przedsiębiorczości*, red. B. BERGER, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa 1994.

[4] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

[5] BUKOVITZ W.R., R.L. WILLIAMS, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education Ltd., London 1999.

[6] GAGLIARDI P., *The Creation and Change of Organisational Cultures: A Conceptual Framework*, „Organisational Studies” 1986, 7.

[7] GRUDZEWSKI W.M., I. HEJDUK, *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. GRUDZEWSKI W.M., I.K. HEJDUK, Warszawa 2000.

[8] JACQUES E., *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock Publications, London 1951.

[9] KRZYŻANOWSKI L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa 1999.

[10] MIKUŁA B., PIETRUSZKA-ORTYL A., POTOCKI A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.

[11] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.

[12] NONAKA I., TAKEUCHI H., *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995.

[13] OUCHI W.G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley, New York 1988.

[14] PETERS T.J., R.H. WATERMAN Jr., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.

[15] SENGE P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

[16] SIKORSKI Cz., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. UŁ, Łódź 1998.

[17] SMITH D., *Developing People and Organisations*, CIMA Publishing, London 1998.

[18] SUDOŁ S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 1999.

[19] SUŁKOWSKI Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

[20] WIENER N., *Cybernetyka czyli sterowanie i komunikacja w człowieku i maszynie*, WNT, Warszawa 1971.

Autor – dr hab., profesor SWSPiZ w Łodzi.