

Bogusz Mikuła

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Polska kultura organizacyjna jako źródło barier tworzenia organizacji opartych na wiedzy

1. Wprowadzenie

Prawdopodobnie po raz pierwszy terminu „kultura” odnośnie do organizacji użył E. Jacques w 1951 r. Zdefiniował on wówczas kulturę przedsiębiorstwa jako „zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie” [Aniszewska 2007, s. 13]. Zainteresowanie tym zjawiskiem początkowo było niewielkie. Rozwój badań kultury organizacyjnej rozpoczął się w latach 80. XX w. i trwa do dziś. Wynika on głównie z postępującej globalizacji i związanego z nią rozszerzania (od lat 50. XX w.) zakresu działania dużych organizacji na wiele krajów, niejednokrotnie różnych kontynentów. Zaobserwowano, że nie można w prosty sposób i z powodzeniem transferować rozwiązań między państwami, ludzie w różnych krajach mają bowiem odmienne sposoby myślenia, systemy norm i wartości, niejednokrotnie sprzeczne, co uniemożliwia wdrożenie nowych sposobów działania. Wzrosło zatem zainteresowanie różnicowaniem kulturowym, zarówno na poziomie międzynarodowym, jak i w organizacjach działających w jednym kręgu kultury narodowej. W organizacjach kształtują się pewne, często dość zindywidualizowane, sposoby myślenia, normy i wartości oraz symbole, na których opierają się relacje międzyludzkie, procesy komunikacji, sposoby rozwiązywania problemów. Zależy od nich także: skłonność do podejmowania lub unikania ryzyka, stopień zaangażowania w pracę zespołową, solidarność i wzajemne wsparcie pracowników, zaufanie w obrębie organizacji oraz w stosunku do podmiotów otoczenia itp.

Mimo że od kilku dziesięcioleci prowadzi się badania dotyczące kultury organizacyjnej, istnieje wiele niejasności i sprzeczności w tym zakresie. Ł. Sułkowski [2005, s. 149] wśród nieścisłości o charakterze epistemologicznym wymienia:

- wieloznaczność i sprzeczność definicji kultury organizacyjnej, jej elementów, modeli, typologii,
- brak rozstrzygnięcia, czy określenie „kultura organizacyjna” należy ujmować literalnie, czy metaforycznie,
- bardzo zróżnicowane propozycje opisu podejść poznawczych, na podstawie których rozwijane są teorie kultury organizacyjnej,
- brak komplementarności obrazu kultury organizacyjnej, stworzonego na podstawie różnych badań, oraz jednoznacznego wyjaśnienia jej wpływu na organizację.

Celem niniejszego artykułu jest przeprowadzenie analizy porównawczej polskiej kultury organizacyjnej i modelu kultury organizacji opartej na wiedzy oraz wskazanie, w jakim stopniu polska kultura narodowa będzie przyjmować rozwiązania zawarte w teorii organizacji opartej na wiedzy. W przeprowadzanej analizie cech kultury polskiej zastosowano metodologię badań G. Hofstede, przyjęto więc także zaproponowane przez niego rozumienie kultury organizacyjnej: kultura jako zjawisko społeczne jest „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu człowieka, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” [Hofstede 2000, s. 40]. W wypadku kultury organizacyjnej owo zaprogramowanie umysłu należy ograniczyć do tych sytuacji, w których rozważa się sposoby myślenia i zachowania w obrębie organizacji.

2. Cechy polskiej kultury organizacyjnej

W literaturze przedmiotu przedstawia się zróżnicowane poglądy na temat polskiej kultury organizacyjnej. Jak stwierdza J. Mikułowski Pomorski [2007, s. 344–345], trudno ją ocenić, m.in. dlatego, że czasy realnego socjalizmu doprowadziły do „spłaszczenia” struktury społecznej (współczesny Polak ma cechy zarówno szlachcica historyka, jak i psychastenika pochodzenia chłopskiego, dlatego łatwo przechodzi od triumfalizmu i euforii do ponurej melancholii i samoobwiniania się). Polacy są ponadto uwikłani w kontekst politycznej rewolucji, radykalnych zmian i wychodzenia z ciężkich czasów, co wyzwała wytrwałość, determinację, pracowitość i społeczną solidarność, oraz życie w normalnym, stabilnym społeczeństwie, z czym częściej wiążą się cechy negatywne: egoizm, kłótniowość, koteryjność. Nowe warunki przyczyniły się do powstania różnic między starym i nowym pokoleniem (młodzi ludzie łatwiej przystosowują się do zmian), osobami rutynowo wykonującymi swoją pracę a ludźmi twórczymi, a także między osobami zależnymi od pomocy państwa a polegającymi na własnej przedsię-

biorczości (pierwsi przyjmują postawę roszczeniową, drudzy dążą do znalezienia nowych rozwiązań).

G. Hofstede [2000, s. 51] przeprowadził badania kultur narodowościowych pod względem stosunku do władzy, kolektywizmu–indywidualizmu, kobiecości–męskości oraz unikania niepewności. Skróconą charakterystykę wskazanych wymiarów przedstawiono w tabeli 1, w tabelach 2–5 zaprezentowano zaś wartości przypisane poszczególnym wymiarom kultur wybranych krajów. W wypadku Polski uwzględniono zarówno wyniki badań przeprowadzonych wspólnie z W. Nasierowskim [Nasierowski i Mikuła 1998], jak i podane w pracy [Hofstede i Hofstede 2007].

Tabela 1. Wymiary kultur narodowych

Wymiar	Definicja
Dystans władzy	Relacje między przełożonymi a podwładnymi oraz między władzą i obywatelami, stopień akceptacji nierównego rozkładu władzy przez mniej wpływowych członków instytucji (struktury społecznej)
Kolektywizm i indywidualizm	Proporcje istotności dobra jednostki i grupy: kolektywizm jest właściwy społeczeństwom, w których ludzie od momentu narodzin należą do silnych, spójnych grup (grupy te zapewniają im opiekę i ochronę, za co ich członkowie odwzajemniają się lojalnością), a indywidualizm charakteryzuje społeczeństwa, w których więzy między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze głównie dobro własne i najbliższej rodziny
Kobiecość i męskość	Zróżnicowanie ról płci: w społeczeństwie, w których dominują cechy męskie, kładzie się nacisk na zarobki, zyskanie uznania, awansu oraz podejmowanie wyzwań, a w kulturach kobiecych istotne są relacje z przełożonym, współpraca, zatrudnienie w dogodnym miejscu, gwarancja zatrudnienia
Unikanie niepewności	Stopień zagrożenia odczuwany w nowych sytuacjach: podejmowanie działań zmniejszających niepokój (korzystanie w tym celu z dostępnych technologii, egzekwowanie prawa, opieranie się na religii)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hofstede 2000].

Z badań wynika, że w polskiej kulturze narodowej wskaźnik dystansu władzy (*Power Distance Index* – PDI) jest większy niż przeciętnie. W Polsce występuje więc tendencja do centralizacji władzy, kontrolowania. Uzasadnia się nierówne traktowanie ludzi, podkreśla się zależność podwładnych od przełożonych. Dominuje autokratyczny styl kierowania – idealnym przełożonym jest wielkoduszny autokrata lub „dobrotliwy ojczulek”. Relacje między podwładnym a przełożonym są pełne emocji. Szczególne uprawnienia i oznaki statusu są powszechnie uznawane oraz akceptowane, sprawującym władzę nadaje się dodatkowe przywileje, zmiany systemu politycznego dokonuje się przez wymianę osób rządzących, korupcja jest postrzegana jako poważny problem społeczny, a udział w skandalu

jest zazwyczaj tuszowany [Nasierowski i Mikuła 1998, s. 501; Hofstede i Hofstede 2007, s. 67–78].

Tabela 2. Wskaźnik dystansu władzy w wybranych krajach

Kraj lub region	Wartość PDI
Malezja	104
Meksyk	81
Kraje arabskie	80
Indonezja	78
Jugosławia	76
Polska	72 ^a /68 ^b
Francja	68
Turcja	66
Belgia	65
Grecja	60
Czechy	57 ^b
Hiszpania	57
Japonia	54
Włochy	50
Stany Zjednoczone	40
Kanada	39
Holandia	38
Niemcy	35
Wielka Brytania	35
Finlandia	33
Norwegia	31
Szwecja	31
Irlandia	28
Dania	18
Izrael	13
Austria	11

^a Dane zaczerpnięto z [Nasierowski i Mikuła 1998].

^b Dane zaczerpnięto z [Hofstede i Hofstede 2007].

Źródło: [Nasierowski i Mikuła 1998, s. 500; Hofstede 2000, s. 65; Hofstede i Hofstede 2007, s. 57].

J. Mikułowski Pomorski [2007, s. 350–351] na podstawie analizy literatury przedmiotu potwierdza występowanie dużego dystansu władzy. Podporządkowanie się autorytetowi cechuje się nieufnością i czasem nawet oporem, co jest charakterystyczne w wypadku stosowania autokratycznych stylów kierowania. Właśnie dlatego wśród kierowników występuje tendencja do stosowania par-

tycypacyjnych stylów kierowania w celu zdobycia poparcia podwładnych i ograniczenia poziomu niepewności.

Z wartością wskaźnika dystansu władzy jest związana zamożność państwa: w krajach z niskim PDI wykorzystuje się nowoczesne technologie, także w rolnictwie, występuje wysoka urbanizacja, duża mobilność społeczeństwa, system edukacji jest dobrze rozwinięty, a klasa średnia ma silną pozycję [Hofstede i Hofstede 2007, s. 81]. W Polsce w tym zakresie istnieje wiele problemów oraz opóźnień w stosunku do krajów rozwiniętych i rozwijających się.

Tabela 3. Wskaźnik indywidualizmu w wybranych krajach

Kraj lub region	IDV
Stany Zjednoczone	91
Australia	90
Wielka Brytania	89
Kanada	80
Belgia	75
Szwecja	71
Francja	71
Irlandia	70
Norwegia	69
Niemcy	67
Finlandia	63
Czechy	58 ^a
Polska	56 ^b /60 ^a
Austria	55
Hiszpania	51
Japonia	46
Kraje arabskie	38
Brazylia	38
Turcja	37
Grecja	35
Meksyk	30
Korea Południowa	18
Pakistan	14
Ekwador	8
Gwatemala	6

^a Dane zaczerpnięto z [Hofstede i Hofstede 2007].

^b Dane zaczerpnięto z [Nasierowski i Mikuła 1998].

Źródło: [Nasierowski i Mikuła 1998, s. 500; Hofstede 2000, s. 100; Hofstede i Hofstede 2007, s. 91].

Wyniki badania poziomu indywidualizmu (*Individualism* – IDV) nie wskazują jednoznacznie na dominację kolektywizmu lub indywidualizmu (tabela 3). Cechy charakterystyczne dla społeczeństw indywidualistycznych i kolektywistycznych współwystępują, obowiązuje więc kolektywizm indywidualistyczny (bądź indywidualizm kolektywistyczny), charakteryzujący się tym, że ludzie dążą do realizacji indywidualnych celów przez przynależność do określonej grupy, która im to umożliwia. W takich społeczeństwach dzieci są uczone rozumować zarówno w kategorii „ja”, jak i w kategorii „my”, unika się konfliktów indywidualnych, ale występuje skłonność do wchodzenia w konflikty zbiorowe, źródłem informacji są i kontakty nieformalne, i środki masowego przekazu (zob. [Hofstede i Hofstede 2007, s. 108]).

Tabela 4. Wskaźnik męskości w wybranych krajach

Kraj lub region	MAS
Japonia	95
Austria	79
Włochy	70
Wielka Brytania	66
Niemcy	66
Stany Zjednoczone	62
Polska	62 ^a /64 ^b
Australia	61
Czechy	57 ^b
Grecja	57
Belgia	54
Kraje arabskie	53
Kanada	52
Izrael	47
Turcja	45
Francja	43
Hiszpania	42
Gwatemala	37
Finlandia	26
Dania	16
Holandia	14
Norwegia	8
Szwecja	5

^a Dane zaczerpnięto z [Nasierowski i Mikuła 1998].

^b Dane zaczerpnięto z [Hofstede i Hofstede 2007].

Źródło: [Nasierowski i Mikuła 1998, s. 500; Hofstede 2000, s. 142; Hofstede i Hofstede 2007, s. 134].

J. Mikułowski Pomorski [2007, s. 352] przytacza wnioski z badań, które świadczą o przewadze cech kobiecych w polskim społeczeństwie, choć zwraca też uwagę na występowanie cech męskich, czego dowodem są m.in. zachowania strajkujących pracowników Stoczni Gdańskiej czy zgoda na surową i bolesną reformę gospodarki kraju na początku lat 90. Z badań prowadzonych wspólnie z W. Nasierowskim oraz z badań prezentowanych przez G. i G.J. Hofstede wynika jednak, że Polska charakteryzuje się męską kulturą – wartość wskaźnika MAS (*Masculinity*) jest wysoka (tabela 4). Świadczą o tym: duże zróżnicowanie ról mężczyzn i kobiet w rodzinie, odpowiedzialność kobiety za sferę uczuć, a mężczyzny za sytuację materialną, stereotyp silnego, twardego i ambitnego mężczyzny, presja dotycząca osiągania wysokich zarobków, traktowanie homoseksualizmu jako zagrożenia społecznego, ujmowanie polityki jako walki nieprzyjaciół (zob. [Hofstede i Hofstede 2007, s. 145 i nast.]).

Wyniki badania poziomu unikania niepewności (*Uncertainty Avoidance Index – UAI*) przedstawiono w tabeli 5. Mimo że w wypadku Polski wyniki są rozbieżne, to można uznać, iż tendencja do unikania niepewności jest bardzo silna. W społeczeństwach o wysokim wskaźniku UAI ludzie odczuwają duży stres, silny niepokój, stałe zagrożenie, strach przed ryzykiem, są nietolerancyjni oraz niezdecydowani wobec nowych produktów i technologii. Dążą ponadto do stałości zatrudnienia, rzadziej zmieniają pracodawców. Wynalazczość w takich krajach jest mała, obowiązują rozbudowane przepisy prawa, obywatele muszą dokumentować swoją tożsamość, panuje konserwatyzm i porządek [Hofstede i Hofstede 2007, s. 187 i nast.]. Wysoki poziom unikania niepewności utrudnia optymalizację funkcjonowania organizacji i warunków, w jakich działają. J. Mikułowski Pomorski [2007, s. 353] stwierdza, że Polacy uczą się doskonale radzić sobie w takich warunkach: „Niepewność i zmiany są rodzajem szansy, jak i zagrożenia. Tolerowany jest wyższy poziom ryzyka, zwłaszcza w «młodych» organizacjach, których rozwój oparty jest na zmianach. Wzrasta rola motywatorów sprzyjających wzmocnieniu tolerancji niepewności, takich jak premie motywacyjne”. Nasila się jednak nietolerancja, dyskryminacja pracowników ze względu na płeć, orientację seksualną, niepełnosprawność, pochodzenie, wiek czy przynależność do organizacji. Problem nie jest mały, gdyż kolejne badania pokazują, że zjawiska te się nasilają (może to być także wynikiem wzrostu świadomości pracowników; zob. [Cewińska i Wojtaszczyk 2005, 2007]). Prowadzi to do pozbawienia pracownika godności.

Jednym ze sposobów radzenia sobie w warunkach silnego unikania niepewności jest nieprzestrzeganie prawa, często występujące w Polsce. W nadmiernie rozbudowanych (i nieprecyzyjnych) przepisach poszukuje się luk prawnych.

Nowsze badania, przeprowadzone przez A. Sitko-Lutek [2004, s. 154], dowodzą, że wskazane atrybuty polskiej kultury są aktualne. Nadal cechuje ją duży dystans władzy, duży stopień unikania niepewności, orientacja na zadania, podejście

pasywne, męskość, przywiązywanie dużej wagi do kwestii materialnych. Autorka dostrzega jednak pewne optymistyczne kierunki zmian kultury: orientację na ludzi, zmniejszanie się dystansu władzy, występowanie coraz liczniejszych cech kobiecych, wiązanie statusu z osiągnięciami indywidualnymi.

Z krajów starej Unii Europejskiej Polska jest najbardziej zbliżona pod względem wartości omawianych wskaźników do Grecji. Zasadnicza różnica występuje jedynie w poziomie indywidualizmu – Grecy są o wiele bardziej kolektywistyczni niż Polacy. Biorąc pod uwagę to, że Grecja nie osiągnęła sukcesu gospodarczego, nie należy się go także spodziewać w Polsce. Spośród nowych krajów członkowskich pod względem wymiarów kultury Polska jest najbardziej podobna do Czech. Źródłem czeskiej przewagi gospodarczej jest znacznie mniejszy dystans władzy oraz niższy (mimo że silny) stopień unikania niepewności, który nie stanowi takiego ograniczenia działalności gospodarczej jak w Polsce.

Tabela 5. Wskaźnik unikania niepewności w wybranych krajach

Kraj lub region	Wartość UAI
Grecja	112
Polska	106 ^a /93 ^b
Portugalia	104
Belgia	94
Japonia	92
Francja	86
Hiszpania	86
Turcja	85
Włochy	75
Czechy	74 ^b
Austria	70
Kraje arabskie	68
Niemcy	65
Finlandia	59
Holandia	53
Norwegia	50
Kanada	48
Stany Zjednoczone	46
Wielka Brytania	35
Szwecja	29
Dania	23
Singapur	8

^a Dane zaczerpnięto z [Nasierowski i Mikuła 1998].

^b Dane zaczerpnięto z [Hofstede i Hofstede 2007].

Źródło: [Nasierowski i Mikuła 1998, s. 500; Hofstede 2000, s. 180; Hofstede i Hofstede 2007, s. 182].

3. Analiza porównawcza kultury polskiej z kulturą organizacji opartej na wiedzy

Organizacja wiedzy opiera swoją działalność na wiedzy i rozbudowanych relacjach. Wiedza zdobyta przez organizację w połączeniu z wiedzą partnerów jest zasadniczym źródłem tworzenia wartości, którą ukierunkowuje się nie tylko na właściciela czy klienta, ale na wszystkie podmioty wchodzące w interakcje, a więc pracowników, społeczeństwo, organizacje partnerskie i inne, także konkurencyjne, dzięki stwarzaniu możliwości współistnienia i rozwoju. Tworzy się w niej i sprzedaje produkty, w których wartość wiedzy przewyższa wartość materii i (lub) usługi oparte na wiedzy, a klient korzysta z nich, ponieważ wiedza konieczna do ich świadczenia jest wysoce specjalistyczna lub chroniona, a zatem pozyskanie jej jest trudne (kosztowne i czasochłonne). W organizacjach opartych na wiedzy prowadzi się ciągły proces organizacyjnego uczenia i zarządza się wiedzą, co jest ich wyróżnikiem oraz najważniejszą kompetencją, podstawą ich funkcjonowania, umożliwia dostosowywanie się do zmian w otoczeniu, prowadzi do innowacyjności, tworzenia kreatywnych sieci (nie tylko z organizacjami partnerskimi, ale też poszczególnymi osobami) i budowy kapitału intelektualnego. Wchodzenie w interakcje z podmiotami z otoczenia pozwala nawiązywać z nimi współpracę i wykorzystywać zasoby niebędące w posiadaniu organizacji, dzięki czemu wspólnie są tworzone skomplikowane produkty lub usługi, co z kolei zwiększa zyski i wzmacnia pozycję konkurencyjną.

Wyróżnikiem organizacji opartej na wiedzy jest kultura organizacyjna dostosowana do nowych warunków i ułatwiająca zarządzanie wiedzą. Tworzą ją normy, wartości i poglądy, które sprzyjają kreowaniu i transferowi wiedzy, codziennemu uczeniu się i pracy zespołowej, uczciwości i budowaniu zaufania oraz ułatwiają działanie w zmiennym otoczeniu i w warunkach wysokiego ryzyka. W organizacji opartej na wiedzy świadomie kształtuje się kulturę organizacyjną, co jest jednym ze strategicznych celów zarządzania wiedzą.

Uwzględniając wymiary kultury organizacyjnej G. Hofstede, można postawić hipotezę, że optymalnymi cechami społeczności pracującej dla organizacji opartej na wiedzy są:

- niski wskaźnik dystansu władzy – ze względu na konieczność ograniczenia nierówności wynikających z hierarchii organizacyjnej, a także eliminacji barier między kierownictwem i pracownikami,
- niski poziom unikania niepewności – ze względu na konieczność podejmowania ryzykownych przedsięwzięć oraz eksperymentów, a także tworzenia innowacji,
- wyższy od przeciętnej poziom zespołowości (ze względu na konieczność pracy zespołowej i wspólnego uczenia się) lub indywidualizm,
- przewaga męskich cech kulturowych (ze względu na konieczność wyznaczania ambitnych celów), choć ważne są także otwartość, zaufanie, umiejętność wypracowywania kompromisów, czyli cechy kobiece.

Propozycja ta może zostać oczywiście odrzucona, można np. użyć argumentu dotyczącego wymaganej różnorodności, będącej podstawą kultury odmiennych zdań. Nie podważa to jednak słuszności twierdzenia o występowaniu w społeczności organizacji wiedzy zróżnicowania składników jej kultury.

Tabela 6. Normy i wartości kultury organizacyjnej sprzyjające wdrażaniu koncepcji organizacji opartej na wiedzy i cechy polskiej kultury stanowiące barierę w tworzeniu i funkcjonowaniu tego typu organizacji

Wartości i normy pożądane w organizacjach opartych na wiedzy	Polska kultura organizacyjna
Heterarchia	Hierarchia
Decentralizacja	Centralizacja
Pracownicy mają duży zakres autonomii	Podwładni powinni być zależni od przełożonych i oczekują instrukcji
Przełożony jako trener	Zwierzchnik jest niedostępny
Demokratyczne style kierowania	Dominacja autokratycznych stylów kierowania
Wiedza jako źródło władzy	Uprawnienia formalne jako źródło władzy
Działania każdorazowo dostosowywane do sytuacji	Działania silnie ustrukturalizowane
Minimum formalizacji	Wysoki poziom formalizacji
Akceptowanie niepewności	Unikanie niepewności
Tolerowanie odmiennych opinii	Traktowanie odmiennych opinii jako zagrożenia
Postrzeganie nietypowych zdarzeń jako źródła inspiracji i nowych szans	Postrzeganie nietypowych zdarzeń jako zagrożenia
Elastyczny czas pracy, dostosowany do potrzeb	Ściśle określony czas pracy
Zaufanie i ograniczenie mechanizmów kontroli	Niski poziom zaufania do współpracowników, rozbudowane mechanizmy kontroli
Nacisk na wysokie wykształcenie, wiedzę i umiejętności	Zatrudnianie personelu o niskich kwalifikacjach na poziomie wykonawczym
Wiedza i umiejętności jako podstawowe kryterium awansu	Uzależnienie awansu od przynależności do konkretnej grupy i koneksji
Pełna otwartość w procesach komunikacyjnych	Skłonność do ograniczania dostępu do informacji, traktowanie informacji jako źródła władzy
Angażowanie pracowników w rozwiązywanie problemów dotyczących ich pracy	Rozwiązywanie problemów przez kierowników i specjalistów
Redukcja kosztów w celu pozyskania środków inwestycyjnych na dalszy rozwój i realizację wyznaczonych celów	Redukcja kosztów w celu zwiększenia zysków
Wyznaczone cele są podstawą podejmowanych aktualnie działań	Przekonanie, że pozostało dużo czasu do podjęcia działań zmierzających do osiągnięcia przyszłych celów

Źródło: opracowanie własne.

Kulturę organizacji opartej na wiedzy można charakteryzować np. ze względu na możliwości uczenia się, skuteczność zarządzania wiedzą czy na warunki sprzyjające zatrudnianiu pracowników o wysokim poziomie inteligencji. Szczególnymi elementami kulturotwórczymi są wartości i normy. Współcześnie za konieczne wartości w organizacjach inteligentnych uważa się m.in.: wiedzę, myślenie holistyczne, pracę zespołową, współdziałanie, zaufanie, ekonomiczność, dążenie do doskonałości (dokładniej zostały one scharakteryzowane w [Mikuła 2007, s. 158–160]). W tabeli 6 przedstawiono porównanie norm i wartości kultury sprzyjającej wdrażaniu koncepcji organizacji opartej na wiedzy i wybranych cech polskiej kultury. Z zaprezentowanego zestawienia wynika, że zbiór barier kulturowych utrudniających tworzenie takich organizacji i ich działanie jest dość duży i wiele z nich z pewnością będzie bardzo trudno usunąć.

4. Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy wynika, że tworzenie organizacji opartych na wiedzy w warunkach polskiej kultury narodowej będzie niezwykle trudne, istnieje bowiem wiele barier realizacji procesów organizacyjnego uczenia się, zarządzania wiedzą, współdziałania z organizacjami z otoczenia na zasadzie zaufania, wprowadzania innowacji itp. Problem ten można oczywiście rozwiązać, czego dowodzą praktyka gospodarcza i działanie przedsiębiorstw mających cechy organizacji wiedzy. Jedną z metod eliminacji barier kulturowych jest dobór personelu ze względu na określone cechy odpowiadające kulturze organizacyjnej, czyli zatrudnianie ludzi najbardziej przydatnych pod względem kulturowym w organizacji. W ramach kultury organizacyjnej występują kultury pozorne, w tym również takie, które odpowiadają założeniom kultury organizacji wiedzy. Znalezienie osób prezentujących takie postawy można nawet porównać do odkrycia talentu. Inną metodą, choć trudniejszą, jest poddawanie ciągłej ocenie dotychczasowych modeli myślowych pracowników oraz zmienianie ich na te pożądane i zgodne z zasadami organizacji inteligentnej i zarządzania wiedzą. Problem występowania barier kulturowych w stosowaniu nowoczesnych koncepcji organizacji i zarządzania jest skomplikowany, a rozwiązanie go wymaga zaangażowania instytucji państwowych, i to nie tylko w sferze edukacji.

Literatura

- Aniszewska G. [2007], *Kultura organizacyjna – istota zjawiska* [w:] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. eadem, PWE, Warszawa.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K. [2005], *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego w świetle badań empirycznych* [w:] *Dys-*

- funkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K. [2007], *Przeciwdziałanie dysfunkcjom i patologiom w miejscu pracy jako zadanie organizacji XXI wieku [w:] Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Hofstede G. [2000], *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J. [2007], *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Mikuła B. [2007], *Kultura organizacji inteligentnej [w:] Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Mikułowski Pomorski J. [2007], *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzynarodowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków.
- Nasierowski W., Mikuła B. [1998], *Cultural Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices*, „Organization Studies”, nr 19.
- Sitko-Lutek A. [2004], *Wpływ znajomości kulturowych uwarunkowań doskonalenia menedżerów na skuteczność procesów organizacyjnego uczenia się [w:] Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Sułkowski Ł. [2005], *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Poland's Organisational Culture as a Source of Barriers to the Creation of Knowledge-based Organisations

The article looks at the results of research on Polish organisational culture and its basic characteristics, based on G. Hofstede's methodology. It presents a comparative analysis of a model of a knowledge-based organisation's culture with the virtues of Poland's national culture. It also highlights the numerous cultural barriers which could prove significant impediments to the creation in Poland of organisations based on knowledge and the application of knowledge management.