Toruńskie Studia Międzynarodowe

MIĘDZYNARODOWE STOSUNKI EKONOMICZNE
NR 1 (3) 2010

Daniel Gach

# KULTUROWE ASPEKTY MIĘDZYNARODOWEGO TRANSFERU WIEDZY

## STRESZCZENIE

Obecnie przyjmuje się, że decydujący wpływ na nowoczesne koncepcje zarządzania mają dwie grupy czynników: pierwsza grupa to czynniki związane z postępującym procesem globalizacji, a druga to zbiór zawierający zmienne wynikające ze wzrastającej roli zasobów niematerialnych. Podstawowym czynnikiem w tym zakresie jest wiedza oraz procesy jej generowania, transferu, wykorzystania i gromadzenia. Olbrzymie znaczenie w odniesieniu do tych procesów odgrywa kultura. Celem artykułu jest prezentacja procesów dzielenia się wiedzą w zróżnicowanym kulturowo środowisku. W pierwszej części artykułu autor przedstawia wpływ kultury na kształtowanie się ludzkiej osobowości, umiejętności i nastawienia człowieka. Następnie, wychodząc od koncepcji wymiarów kultury bazującej na badaniach G. Hofstede, autor przedstawia wpływ kultury na proces zarządzania wiedzą pomiędzy pracownikami reprezentującymi odmienne narodowości. W ostatniej części artykułu przedstawiono ogólne konsekwencje zróżnicowania kulturowego.

## CULTURE ASPECTS OF INTERNATIONAL KNOWLEDGE TRANSFER

## SUMMARY

Presently, at least two concepts have a clear impact on the form of modern management: those resulting from the process of globalization, and those increasing role of intangible assets. The knowledge is in this range the fundamental factor as well as processes of her generating, transfer, using and accumulating. Of great importance to all of these process is the culture. The aim of this paper is investigate, how knowledge is shared across cultural boundaries. In the first section of the article, the author presents the influence of culture on formation the human personality, skills and the human attitudes. Next, starting from a discussion of the concept of dimensions of culture, based on the research conducted by

G. Hofstede the author moves to a presentation the impact of culture on knowledge management among representing the different nationalities workers. The last section of the article describes the consequence of cultural differentiation.

## WPROWADZENIE

Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych organizacji gospodarczych, a szczególnie wiedzy powoduje, że wzrasta zainteresowanie nią zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Jej analiza dokonywana jest na różnych poziomach funkcjonowania przedsiębiorstw, obszarów ich działalności jak również w powiązaniu do ich wielkości czy też innych wielkości charakteryzujących firmy. Przy czym można przyjąć, że działania te ze względu na problematykę pomiaru wiedzy mają ograniczony i utrudniony charakter. Ich złożoność wzrasta w przypadku, gdy badania dotyczą organizacji funkcjonujących na zróżnicowanych kulturowo czy też narodowo rynkach. Kultura narodowa albo kultura określonej grupy społecznej mają olbrzymi wpływ na kształtowanie się postaw i zachowań jednostki ludzkiej. Stając się później członkiem określonej organizacji, wnosi ona do niej bagaż swoich własnych doświadczeń, swój własny system wartości, zbiór norm i zasad moralnych oraz ukształtowane wyobrażenia i stereotypy o innych. Te elementy w znacznym stopniu wpływają na realizowane zarówno w tej organizacji, jak i w relacji z innymi instytucjami procesy pozyskiwania, generowania, wykorzystania i przekazywania wiedzy. Szczególnie w sytuacji, gdy uznajemy, że kreowanie i transfer wiedzy jest dynamicznym procesem społecznym charakteryzującym się głębokimi interakcjami międzyludzkimi, które uwarunkowane są kompleksowym zbiorem społecznych założeń, wartości, symboliki oraz języka. Odmienne pochodzenie kulturowe może być źródłem pewnych barier w rozwijaniu i przekazywaniu wiedzy, ale też bodźcem odkrywania nowych jej zasobów. Ludzie pomimo tego, że stanowią jeden gatunek, również cechują się silnymi zdolnościami adaptacyjnymi, które z kolei stają się źródłem odmiennego podchodzenia do realizowanych na całej Ziemi działań. Jest to szczególnie ważna problematyka z punktu stosowania zespołowych form rozwoju i transferu wiedzy. Celem artykułu jest próba rozpoznania pewnych uwarunkowań kulturowych realizowania działań związanych z procesami generowania wiedzy, umożliwiająca odpowiednią modyfikację wykorzystywanych w tym obszarze procedur i metod. Konieczne staje się również odkrywanie instrumentów wykorzystywanych w zakresie przeciwdziałania problemom spowodowanym odmiennością kulturową członków danej zbiorowości.

## KULTURA A OSOBOWOŚĆ CZŁOWIEKA

Profil osobowości danego człowieka jest niepodobny do wszystkich innych. Zawarte w nim informacje umożliwiają lepsze zrozumienie danej jednostki, poznanie jej

słabych i mocnych strony oraz określenie wrodzonych cech, które powodują, że reaguje ona we właściwy sobie sposób. Dzięki ich znajomości możliwe staje się bliższe poznanie i wzajemne zrozumienie współdziałających ze sobą osób. Jest to szczególnie ważne w przypadku wspólnego uczestniczenia w realizacji procesów związanych z funkcjonowaniem systemów zarządzania wiedzą, w których zwiększa się liczba wzajemnych interakcji i są one zachowane w dłuższym okresie.

W osobowości człowieka, którą możemy określić jako zespół charakterystycznych dla niego sposobów reagowania na innych ludzi i obiekty oraz sposobów wchodzenia z nimi w interakcje, możemy wyróżnić dwa podstawowe elementy. Są to[1]:

– tożsamość osobista, zawierająca aspekty wywodzące się z jednostkowych cech człowieka, których źródłem są genetyczne uwarunkowania budowy organizmu ludzkiego; cechy te w głównej mierze ukierunkowane są na zaspokojenie własnych potrzeb i dążeń, nawet kosztem innych ludzi,
– tożsamość społeczna, obejmująca te aspekty, które są konsekwencją przynależności do różnych zbiorowości ludzkich, takich jak rodzina, grupy i klasy społeczne, naród itp., czyli możemy przyjąć, że cechy te są uwarunkowane kulturowo, a ukierunkowane są na dobro wspólne, na tworzenie i rozwijanie pozytywnych interakcji międzyludzkich.

Należy zwrócić uwagę, że tożsamość społeczna przyczynia się do powstawania i utrzymywania się pewnych postaw i zachowań, a proces pobudzania aspektu grupowego, zwany depersonalizacją, stanowi podstawę wszystkich zjawisk grupowych[2], w tym również procesów zbiorowego generowania wiedzy i jej transferu. Sprzyja temu inteligencja społeczna, która rozumiana jest jako „zdolność rozumienia mężczyzn i kobiet, chłopców i dziewcząt oraz mądre postępowanie z ludźmi"[3]. Przejawia się ona w ogólnej zdolności radzenia sobie z ludźmi, w wiedzy o sprawach społeczeństwa, gotowości właściwego reagowania na bodźce płynące od jednostek i grup oraz w dostrzeganiu zmiennych nastrojów i ukrytych cech osobowościowych innych osób. Choć podkreśla się fakt, że to właśnie tożsamość społeczna jest wyznacznikiem ludzkiej skłonności do współdziałania z innymi, to równocześnie badacze sugerują, że i taka postawa może mieć również swoje uwarunkowanie genetyczne. Przy czym pierwotne jest dążenie do zapewnienia sobie przetrwania w oparciu o współpracę z innymi.

Mając na uwadze dominację w osobowości ludzkiej cech uwarunkowanych kulturowo, stwierdza się, że to właśnie kultura, bez względu na przyjętą jej definicję, wyznacza zachowanie człowieka jako istoty ludzkiej, które jest wręcz przez nią zde-

---

[1] W.G. Stephan, C.W. Stephan, *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999, s. 99.

[2] Ibidem, s. 112.

[3] Z. Plewicka, *Zdolności psychospołeczne oraz funkcjonowanie jednostki w grupie*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1982, s. 7.

terminowane i stanowi odpowiednią reakcję na bodźce kulturowe[4]. Dlatego też, przyjmując jako podstawę rozważań kwestie postępowania ludzi, możemy uznać za dominujące twierdzenie, że kultura „jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej"[5]. To zaprogramowanie jest kształtowane przez środowisko społeczne, w którym dorastamy, oraz przez zbiór własnych doświadczeń życiowych. Zaczyna się ono w rodzinie, potem rozwija się w najbliższym otoczeniu, szkole, grupach rówieśniczych, miejscu pracy i miejscu zamieszkania. O głębokości tego „programowania" świadczy fakt, że elementy kultury determinują zachowanie jednostki na poziomie podświadomości, oznacza to, że[6]:

– „przewodzą" one poczynaniami człowieka, wpływając na charakter podejmowanych przez niego aktywności, w celu odniesienia sukcesu,
– warunkują sposób myślenia i postrzegania świata (obecnych w nim zdarzeń, percepcję czasu itp.),
– determinują posługiwanie się określonymi słownictwem (stosowaniem i zrozumieniem określonych pojęć), składnią i stylem konwersacji,
– kształtują uprzedzenia, stereotypy (tzn. konstrukcje myślowe zwierające uproszczony i często zabarwiony uczuciowo obraz rzeczywistości) jak również postawy etnocentryczne,
– warunkują pozawerbalne elementy procesu komunikowania się.

Podejmując próby wyróżniania pewnych podobnych sposobów funkcjonowania poszczególnych jednostek ludzkich, badacze wprowadzają różnego rodzaju typologie postaw czy też orientacji ludzkich. Przy czym analizując najnowsze wyniki badań w tym zakresie, pewna część naukowców stoi na stanowisku, że w funkcjonowaniu jednostki ludzkiej dominuje postawa indywidualistyczna, a wszystkie pozostałe są tylko pewnym szczególnymi jej przypadkami. Przykładowo wyróżnianie postawy kooperacyjnej nie ma uzasadnienia, gdyż jest to tylko sytuacja, w jakiej znajdują się osoby reprezentujące orientację indywidualistyczną, które poprzez udzielanie wsparcia innym osobom realizują świadomie bądź też nieświadomie, otwarcie bądź też w sposób ukryty swoje indywidualne cele. W tym podejściu uznaje się, że dzielenie się wiedzą w rzeczywistości nie jest procesem naturalnym i oczywistym, a indywidualny opór przed udostępnianiem własnych zasobów wiedzy jest zjawiskiem, które dominuje w organizacjach[7]. Dzielenie się wiedzą i współdziałanie przy jej

---

[4] L.A. White, *Rozwój kultury*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki [wyb.], PWN, Warszawa 1975, s. 343.

[5] G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 40.

[6] R. Winkler, D. Gach, *Uwarunkowania kulturowe funkcjonowania zespołów pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2003, nr 626, s. 78.

[7] K. Hutchings, S. Michailova, *The impact of group membership on knowledge sharing in Russia and China*, „International Journal of Emerging Markets" 2006, Vol. 1, No. 1, s. 23.

generowaniu oraz poszukiwaniu dla niej praktycznych zastosowań jest podejmowane przez pracowników, gdyż wymaga tego od nich system, w którym funkcjonują, ale też i taka sytuacja zapewnia im dostęp do najnowszych rozwiązań, które sami mogą wykorzystać.

## PROBLEMATYKA ZRÓŻNICOWANIA KULTUROWEGO

Źródłem kultury jest środowisko społeczne, a ją samą nabywamy na drodze świadomej edukacji bądź też nieświadomego przyswojenia. Człowiek pełni wobec niej funkcję nośnika i warunku. Z jednej strony to kultura, w jakiej się wychowuje określona jednostka ludzka, kształtuje jej osobowość, ale z drugiej – ten sam człowiek przekazuje elementy kultury innym jednostkom i sam może ją zmieniać. Rozwój kultury przebiega równolegle z rozwojem człowieka, jednakże przebiega on według własnych zasad i reguł. Właściwe jej elementy wzajemnie oddziałują na siebie, tworząc nowe układy i całości. Od czasu do czasu pojawiają się nowe elementy, a zanikają stare. Proces ten ma charakter postępowy, bowiem z biegiem czasu osiąga się coraz skuteczniejsze środki przystosowania i kontroli nad środowiskiem[8]. Istotnymi czynnikami rozwoju kultury są ilość energii związanej przypadającej na osobę oraz środki wiązania tej energii, przy czym dotyczy to zarówno sprawności narzędzi i maszyn, jak i społecznej organizacji ich zastosowania.

Początkowy rozwój gatunku ludzkiego następował w obrębie jednego kontynentu i w oparciu o te same zasady. Oznacza to, że ówczesna kultura dla poszczególnych plemion była wspólna. Późniejsze różnicowanie wykorzystywanych narzędzi i zasobów, bytowanie w odmiennych warunkach środowiskowych i przyrodniczych doprowadziło do pojawienia się różnic w kulturach poszczególnych szczepów, plemion czy też narodowości. Na przykład zupełnie inne warunki kształtowały kolektywistyczne postawy Japończyków, a inne indywidualistyczną tradycję mieszkańców Stanów Zjednoczonych[9]. Ciężkie warunki uprawy ryżu na skalistych, mało urodzajnych i wulkanicznych terenach Japonii, wymagające skomplikowanych urządzeń nawadniających oraz systemu zabezpieczeń przed klęskami żywiołowymi, wyrobiły nawyk i przekonanie o potrzebie wspólnego wysiłku oraz współpracy, nie tylko członków rodziny, ale również wszystkich mieszkańców danego regionu. Natomiast w Stanach Zjednoczonych osadnictwo prowadzone na rozległych obszarach prowadziło do znacznego rozproszenia przestrzennego ludności, co zmuszało do liczenia tylko na własne siły. Przetrwanie jednostki było zależne od jej indywidualnej inicjatywy, odwagi, pomysłowości i skłonności do ryzyka.

---

[8] L.A. White, *Rozwój kultury*, s. 342.

[9] Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 158.

Podejmując problematykę zróżnicowania kulturowego, należy zwrócić uwagę, że różnice w kulturze reprezentowanej przez poszczególnych ludzi mogą być spowodowane zarówno przynależnością do różnych narodów, jak również cechami danej jednostki, takimi jak wiek, płeć, wykształcenie, wykonywany zawód, status społeczny oraz jej przynależność religijna czy etniczna. Choć G. Hofstede zwraca uwagę, że decydująca jest kultura narodowa[10], to w przypadku funkcjonowania ludzi w złożonych organizacjach nie można pomijać różnic kulturowych wynikających z pozostałych czynników. Dlatego też przynależność kulturową można definiować w szerokim jak i w wąskim znaczeniu. W szerokim ujęciu zróżnicowanie kulturowe występuje wówczas, gdy przynajmniej jeden z członków danej zbiorowości reprezentuje kulturę wyraźnie odróżniającą się od pozostałych, bez względu na przyczynę tej różnicy. W wąskim znaczeniu wielokulturowość utożsamiana jest ze zbiorowością tworzoną przez osoby reprezentujące różne narodowości i wówczas stosuje się zamiennie nazwę zróżnicowanie wielonarodowe lub międzynarodowe. Jak stwierdza R. Winkler, przynależność jednostki do pewnej odrębnej kulturowo kategorii wyodrębnionej czy to w kontekście szerokim, czy też wąskim „pociąga za sobą określone konsekwencje w odniesieniu do jej społecznego i zawodowego funkcjonowania"[11]. W ramach odmiennych kultur, w jakich poszczególni ludzie są wychowywani, następuje przyswojenie sobie przez nich określonych, a zarazem odmiennych zbiorów norm, zasad, reguł, wyobrażeń, założeń, pojęć, definicji, schematów myślowych i pojęciowych, wierzeń oraz innych czynników, które determinują jego sposób postrzegania otoczenia, odczuwania, myślenia, wnioskowania jak również reagowania i działania.

## WYMIARY KULTURY A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Porównywanie odmiennych kultury wymaga niezbędnego zestawu odpowiednich cech czy też wymiarów, które będąc pewnymi aspektami kultury, równocześnie dają się precyzyjnie zdefiniować i zmierzyć. Dzięki temu możliwe staje się porównywanie kultur i określanie ich wzajemnej pozycji. Już w latach 50. XX wieku amerykańscy badacze A. Inkeles i D. Levinson w oparciu o swoje badania literaturowe określili listę zagadnień, które można było uznać za uniwersalne na całym świecie i znaczące dla funkcjonowania zarówno społeczeństw tworzących je grup, jak i pojedynczych ludzi[12]. Badania przeprowadzane w późniejszych latach przez innych badaczy potwierdziły wyniki tych teoretycznych rozważań i obecnie przyjmuje się, że takimi uniwersalnymi wymiarami kultury są[13]:

---

[10] G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, s. 53–55.

[11] Winkler R., *Komunikacja w warunkach różnorodności kulturowej*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 148,

[12] G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, s. 49–50.

[13] Ibidem; D.P. Ford, Y.E. Chan, *Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study*, „Knowledge Management Research & Practice" 2003, No. 1, s. 14.

– dystans władzy – obrazuje stosunek do zjawiska nierówności między ludźmi w danym społeczeństwie, wyraża oczekiwania i akceptację dla tej sytuacji, uzewnętrzniane przez mniej wpływowych członków instytucji lub organizacji, określa emocjonalną przestrzeń oddzielającą podwładnych od przełożonych,
– kolektywizm i indywidualizm – w społeczeństwach kolektywnych dobro grupy jest przedkładane nad dobro jednostki, pojedynczy ludzie zorganizowani są w silne i spójne zbiorowości, w społeczeństwach indywidualistycznych dobro jednostki przedkładane jest nad dobro grupy, relacje pomiędzy ludźmi są nietrwałe, a cenione są osobiste osiągnięcia,
– kobiecość i męskość – „kobiecość" charakteryzuje te społeczeństwa, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają, co oznacza, że zarówno od mężczyzn, jak i kobiet oczekuje się takich postaw jak skromność, czułość i troska o jakość życia; społeczeństwa „męskie" to takie, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, co oznacza, że od mężczyzn oczekuje się asertywności, „twardości" i ukierunkowania na sukces materialny, natomiast od kobiet skromności, czułości i troskliwości o jakość życia,
– unikanie niepewności – jest to stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych; uczucie to wyraża się m.in. stresem i potrzebą przewidywalności, czego przejawem są wszelkiego rodzaju prawa, przepisy i utarte zwyczaje; społeczeństwa o wysokim poziomie tego wymiaru cechują się rozbudowanymi systemami kodyfikacji,
– orientacja długo- i krótkoterminowa – w społeczeństwach o orientacji długoterminowej wysoce cenione są postawy ukierunkowane na sukces w przyszłości, a dominujące są takie cechy jak wytrwałość i zapobiegliwość; orientacja krótkoterminowa oznacza skłonność do przekazywania i cenienia wartości zorientowanych na przeszłość i teraźniejszość, w szczególność respektu dla tradycji i wypełniania społecznych zobowiązań.

Określony poziom dystansu władzy wpływa na stosunki panujące w organizacji między podwładnymi i przełożonymi. Duży dystans powoduje, że kierownicy nie dzielą się swoją wiedzą z szeregowymi pracownikami, ale też się od nich nie uczą i nie akceptują faktu, że mogliby się czegoś od nich nauczyć[14]. Z drugiej strony podwładni „zamrażają" i nie uzewnętrzniają swojej wiedzy, gdyż nie chcą, aby okazało się, że mają większy zasób umiejętności i zdolność od swoich przełożonych, co mogłoby spowodować, że byliby pomijani przez nich w awansowaniu na wyższe stanowiska. Wskazuje się również na istnienie szczególnych przypadków, w których szeregowi pracownicy nie prezentują swojej wiedzy na forum w trosce o to, aby ich przełożony „nie utracił twarzy" i aby przez to oni sami nie ucierpieli.

Uogólniając, można przyjąć założenie, że procesom generowania wiedzy oraz jej transferowi sprzyja kolektywizm danej społeczności. Szczególnie, iż wskazuje się, że

[14] K. Hutchings, S. Michailova, *The impact of group membership on knowledge sharing*, s. 30.

we współczesnych organizacjach najczęstszym nośnikiem wiedzy zbiorowej są zespoły pracownicze[15]. Dzieje się tak dlatego, że zespołom pracowniczym powierzana jest realizacja zadań i przedsięwzięć, których wykonanie przynosi nową wiedzę zarówno całej organizacji, jak i pojedynczym pracownikom. Na przykład są to badania nad nowymi technologiami, opracowywanie nowych rozwiązań organizacyjnych czy też transformacja kultury organizacyjnej. Wspólne rozwiązywanie problemów poprawia skuteczność bieżących działań, zwiększa intensywność przepływów informacyjnych oraz pozwala wykorzystać umiejętności pracowników. Rodzi to nowe doświadczenia, które tworzą wiedzę zbiorową. Z drugiej strony zespoły wielofunkcyjne, łącząc różne osoby, stają się narzędziem „uzewnętrzniania" wiedzy rozproszonej w całej organizacji, wiedzy, która jest „ukryta" w indywidualnych umiejętnościach, doświadczeniu, jednostkowych ideałach, wartościach czy emocjach. Proces ten odbywa się na drodze dialogu lub zbiorowej refleksji, podczas której wykorzystywane są metafory lub analogie ułatwiające dzielenie się indywidualnymi zasobami wiadomości. Jednakże należy pamiętać, że kolektywizm w kulturze może być utożsamiany z familijnością, czyli współdziałaniem, współpracą, dzieleniem się informacjami i wiedzą tylko w ramach grup rodzinnych czy quasi-rodzinnych[16]. Przykładem może być funkcjonowanie zbiorowości ludzkich w takich krajach jak Rosja i Chiny. Realizacja procesu transferu wiedzy następuje tylko z osobami, do których ma się zaufanie, którzy uznawani są za członków danej grupy. Przy czym stawanie się członkiem określonej zbiorowości odbywa się w oparciu o istniejącą sieć powiązań międzyludzkich i ma charakter „polecania" sobie nawzajem znajomych i ręczenia za nich. W konsekwencji generowanie i dzielenie się wiedzą ma charakter ciągłego procesu realizowanego w obrębie zamkniętego kręgu ludzi[17]. W tym przypadku lokalne sieci powiązań są ważniejsze i dominują nad prawem, ustawodawstwem i procedurami biurokratycznymi, co wpływa na ograniczoną możliwość stosowania doraźnych form zbiorowego tworzenia i wykorzystania wiedzy.

Ze względu na fakt, że w przypadku kultury męskiej jej członkowie są silnie ukierunkowani na awans oraz cechują się wysokim poziomem asertywności[18], może być ona przeszkodą w dzieleniu się wiedzą. Z drugiej strony kultura kobieca, przez dominację w niej takich czynników jak relacje z przełożonymi i współpraca, sprzyja działaniom ukierunkowanym na rozwój wiedzy.

W kulturach o orientacji długoterminowej pracownicy wykazują większą skłonność do aktywnego uczestniczenia w tych procesach zarządzania wiedzą, które zorientowane są na długofalowe cele (np. tworzenie baz danych, identyfikacja niezbędnych zasobów wiedzy, projektowanie nowych wyrobów, restrukturyzacja firmy itp.),

---

[15] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 158.

[16] K. Hutchings, S. Michailova, *The impact of group membership on knowledge sharing*, s. 22.

[17] Ibidem, s. 27–28.

[18] G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, s. 138–139.

a mniejszą uwagę skupiają na krótkookresowych działaniach o mało widocznych efektach[19]. Członkowie społeczeństw o orientacji krótkookresowej mogą z niechęcią odnosić się do uczestniczenia w złożonych procedurach generowania wiedzy, w przypadku których brak natychmiastowych, widocznych efektów.

## KONSEKWENCJE ZRÓŻNICOWANIA KULTUROWEGO

Różnice wynikające z odmiennego pochodzenia narodowościowego są przyczyną odmiennego postrzegania i rozumienia wybranych uwarunkowań działań zbiorowych, które również odnoszą się do procesów generowania wiedzy w organizacjach, takich jak[20]:

- rola lidera – wymagań co do posiadanych przez niego kwalifikacji oraz kompetencji, cech charakteru itp.; przykładowo dla Japończyków najodpowiedniejsza jest osoba mająca odpowiednio wysokie umiejętności i kwalifikacje techniczne, dla Włochów osoba mająca władzę i pewien wpływ na organizację, dla Koreańczyków zaś nie do przyjęcia jest styl partnerski, itp.
- struktura społeczności – hierarchia władzy, ustalanie i pełnienie ról społecznych, przydział zadań cząstkowych, np. przedstawiciele kultur indywidualistycznych preferują sztywną i wyraźnie określoną strukturę,
- forma wspólnych spotkań – chodzi tu o ustalenie godzin współpracy, czasu trwania spotkań, miejsca podejmowania wspólnych przedsięwzięć, jego aranżacji, przebiegu spotkania, przygotowania i przestrzegania programu spotkania itp., np. Anglicy przywiązują dużą wagę do czasu, przychodzą punktualnie na spotkania i zostają do jego zakończenia; Francuzi odnoszą się do czasu z pewnym dystansem, przychodzą i wychodzą podczas trwania spotkania, prowadzą „kuluarowe" dyskusje itp.,
- tryb rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji – możliwe są różne rozwiązania w tej kwestii; decyzje mogą być podejmowane na podstawie głosowania, negocjowania, dochodzenia do porozumienia, mogą też być samodzielnie podejmowane przez lidera w oparciu o opinię członków.

Dodatkowo zróżnicowanie kulturowe może przyczynić się do wystąpienia następujących barier ograniczających efektywną realizację wspólnych przedsięwzięć, a co za tym idzie również procesów transferu i rozwoju wiedzy[21]:

- dominacja jednej z kultur reprezentowanych przez członków zbiorowości – w miarę czasu trwania realizacji wspólnych przedsięwzięć pojawiają się wśród

---

[19] D.P. Ford, Y.E. Chan, *Knowledge sharing in a multi-cultural setting*, s. 14.

[20] M. Berger, *Going global: implications for communication and leadership training*, „Industrial and Commercial Training" 1998, No 4, s. 125–127; J.M. Werner, *Managing a Multicultural Team*, „B&E Review" 1995, Jan.–Mar., s. 16–17.

[21] C. Heimer, R. Vince, *Sustainable learning and change in international teams: from imperceptible behaviour to rigorous practice*, „Leadership & Organization Development Journal" 1998, No. 2, s. 84.

reprezentantów poszczególnych kultur tendencje do dominowania i narzucania innym swojego „punktu widzenia",
- „ucieczka" przed nieznanym i niepewnością – praca w zróżnicowanym kulturowo środowisku rodzi obawy przed wystąpieniem pewnych sytuacji konfliktowych, członkowie zbiorowości mogą unikać rozmów na ich temat, mogą unikać „trudnych" dyskusji służących analizie zjawisk zachodzących w życiu zespołu i ustanawianiu „niewygodnych" kompromisów, w dążeniu do zachowania pozornej zgodności poszczególni członkowie mogą unikać tematów uznanych za tabu,
- niewłaściwe podejście do problemów językowych – w przypadku występowania różnic w znajomości języka, który uznano za oficjalny język organizacji, część osób może ukrywać własny brak wiedzy czy też kompetencji za „kurtyną" barier językowych, może też dochodzić do sytuacji, że część członków zbiorowości podczas oficjalnych spotkań może prowadzić rozmowy i dyskusje w swoim ojczystym języku, co powoduje rozproszenie uwagi i podważenie wzajemnego zaufania,
- zbytnie zogniskowanie się na zadaniu i nieuwzględnienie aspektu zespołowego uczenia się – kierownicy, aby w miarę szybko wykonać powierzone jednostce organizacyjnej zadanie, mogą bezkrytycznie korzystać z dostępnych wzorców i zaleceń, nie uwzględniając lokalnych uwarunkowań, w ten sposób zatraca się również korzyści płynące z obserwacji i analizy procesów zachodzących w życiu organizacji oraz z samodzielnego ustalania reguł jej funkcjonowania,
- nieodpowiednie wykorzystanie narzędzi komunikowania się – niektórzy członkowie mogą wykorzystywać nowoczesne technologie informacyjne po to, aby unikać bezpośrednich kontaktów, ale też z drugiej strony, jeżeli przerwy między spotkaniami są dość długie, to niewykorzystywanie nowoczesnych środków komunikowania się może doprowadzić do spadku zaangażowania we współpracę.

Również I. Nonaka i H. Takeuchi zwracają uwagę na problematykę zróżnicowania kulturowego w zakresie kreowania wiedzy w organizacjach[22]. Punktem wyjścia w rozważaniach tych autorów jest wskazanie silnego wpływu kontekstu kulturowego na rozumienie wiedzy, który spowodowany jest odmienną historią, uwarunkowaniami środowiskowymi i wynikającymi stąd dominującymi nurtami filozoficznymi poszczególnych narodów. Przy czym skupiają oni głównie swoją uwagę na kulturze japońskiej oraz, dokonując pewnego uproszczenia, na „kulturze zachodniej", przy czym pod tym pojęciem ukryte są głównie Stany Zjednoczone, jak również kraje Europy Zachodniej. Nonaka i Takeuchi, dokonując podziału wiedzy ludzkiej na wiedzę dostępną i ukrytą, wskazują trzy podstawowe obszary zróżnicowania:

[22] I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Placet, Warszawa 2000, s. 235–237 i dalsze.

1. W konsekwencji dominującego w zachodniej kulturze indywidualizmu proces wymiany między tymi dwiema kategoriami wiedzy odbywa się na poziomie jednostki. Oznacza to, że nowe koncepcje, idee czy rozwiązania powstają najczęściej w wyniku wysiłku i działalności wybitnych liderów oraz twórców. W Japonii, kraju o kulturze kolektywnej, ten sam proces wymiany zachodzi na poziomie grupowym, nowe koncepcje i produkty powstają w wyniku intensywnego współdziałania wielu osób.

2. Na Zachodzie kładzie się nacisk na wiedzę dostępną, tworzoną i rozwijaną dzięki umiejętnościom analitycznym oraz konkretnym formom prezentacji słownej i wizualnej, które umożliwiają jej formalizację, uporządkowanie i komunikowanie (są to np. dokumenty, podręczniki, komputerowe bazy danych, skodyfikowane procedury itp.). Natomiast w Japonii wiedzę dostępną uznaje się za zaledwie wierzchołek góry lodowej. Ważniejsza od niej jest wiedza ukryta, głęboko zakorzeniona zarówno w indywidualnych działaniach i doświadczeniach, jak i w jednostkowych ideałach, wartościach i emocjach. Wskazuje się na dwa podstawowe jej wymiary: techniczny (trudne do wykrycia zawodowe umiejętności i zdolności) oraz poznawczy (ukryte modele mentalne, przekonania i spostrzeżenia wyznaczające sposób postrzegania świata zewnętrznego przez daną osobę). Jej istnienie i trudność w komunikowaniu są przyczyną korzystania z języka symboli, metafor, analogii i gestów. Konsekwencją tego jest unikalna cecha japońskiego sposobu myślenia, sprowadzająca się do jedności ciała i umysłu oraz nabywania wiedzy na drodze bezpośredniego doświadczenia (metoda prób i błędów).

3. Tworzeniu wiedzy w zachodniej kulturze sprzyjają takie okoliczności jak jasne zamiary organizacyjne, wyraźna i w miarę precyzyjnie określona polityka rozwoju, wyraziste zasady i normy organizacyjne, pewna stałość decyzyjna władz, wysoka autonomia jednostki i duża różnorodność akcesoriów wypływająca z indywidualnych, naturalnych różnic. W przypadku podejścia japońskiego źródłem wiedzy jest chaos twórczy, związany z nakładaniem się zadań, istnieniem wielofunkcyjnych zespołów, wysoką nadmiarowością informacji oraz niestałością w podejmowaniu decyzji przez władze organizacji.

Podsumowanie różnic w praktykach tworzenia wiedzy w japońskich i „zachodnich" organizacjach przedstawia tabela 1.

Zróżnicowanie kulturowe przekładające się na różnice w podejściu do kwestii wiedzy powoduje pewne perturbacje w funkcjonowaniu międzynarodowych koncernów, które w jednakowy sposób traktują pracowników różnych narodowości. Rodzi to konieczność podejmowania odpowiednich działań modyfikujących stosowane rozwiązania w zakresie organizacji pracy. Przykładem mogą być działania podjęte przez firmę Nissan w latach 90. w czasie wdrażania do produkcji światowego modelu samochodu Nissan Primera[23]. Aby zachować jednakowo wysoki poziom jakości

[23] Ibidem, s. 248–249.

i staranności w produkcji samochodów, wdrożono identyczne rozwiązania technologiczne i organizacyjne w zakładach ulokowanych na terenie Japonii oraz Wielkiej Brytanii, jednakże ze świadomością występowania różnic kulturowych między tymi środowiskami. Ponieważ robotnicy japońscy mają stosunkowo wysoki poziom wiedzy ukrytej, dlatego też wdrożenie wymagało niewielu procedur formalnych, skodyfikowanych instrukcji oraz podręczników. Odwrotna sytuacja była w Wielkiej Brytanii, bowiem mieszkający tutaj robotnicy przyzwyczajeni byli do tego, że ich obowiązki i poszczególne zadania operacyjne przekazywane im były w wysoce skodyfikowanej postaci i za pomocą obszernych oraz zrozumiałych podręczników. Dlatego też w ramach zakładów produkcyjnych ulokowanych w Japonii dokonano odpowiedniej kodyfikacji wymiaru technicznego wiedzy ukrytej i w formie podręcznika przesłano do zakładów brytyjskich. Dodatkowo około 300 europejskich inżynierów i techników wysłano do Japonii, aby na miejscu przez trening „w akcji", bezpośrednie obcowanie i odczuwanie pogłębili własną wiedzę ukrytą.

Tabela 1. Porównanie japońskiego i zachodniego stylu tworzenia wiedzy

| **Organizacja japońska** | **Organizacja zachodnia** |
|---|---|
| Opiera się na grupie | Opiera się na jednostce |
| Ukierunkowuje się na wiedzę ukrytą | Ukierunkowuje się na wiedzę dostępną |
| Jej mocną stroną jest artykułowanie (eksternalizacja) i uzewnętrznianie (internalizacja) | Jej mocną stroną jest artykułowanie (eksternalizacja) i łączenie (kombinacja) |
| Podkreśla doświadczenie | Podkreśla analizę |
| Istnieje niebezpieczeństwo „grupowego myślenia" i „nadmiernej adaptacji do odniesionego sukcesu" | Istnieje niebezpieczeństwo „paraliżu przez analizę" |
| Dwuznaczne intencje organizacyjne | Jasne intencje organizacyjne |
| Autonomia grupowa | Autonomia jednostki |
| Chaos twórczy powstaje przez nakładanie się zadań | Chaos twórczy powstaje z różnic indywidualnych |
| Częste wahania najwyższego zarządu | Rzadsze wahania najwyższego zarządu |
| Redundancja informacji | Niewielka redundancja informacji |
| Różnorodność rekwizytów wynikająca z istnienia zespołów wielofunkcyjnych | Różnorodność rekwizytów wynikająca z różnic indywidualnych |

Źródło: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Placet, Warszawa 2000, s. 237.

## PODSUMOWANIE

Pomimo że ludzie z punktu widzenia nauk biologicznych tworzą jeden gatunek, to jednak charakteryzują się silnym zróżnicowaniem, zarówno w wymiarze psychicznym, jak i fizycznym. To zróżnicowanie, uwarunkowane pierwotnie odmiennymi elementami środowiska geograficznego, powoduje, że realizacja różnego rodzaju procesów wymiany pomiędzy odmiennymi zbiorowościami ludzkimi napotyka na nieznane w homogenicznym środowisku problemy. Sytuacja ta ulega wzmocnieniu w przypadku transferu zasobów niematerialnych, w tym m.in. wiedzy, które same w sobie trudne do opisu i analizy są silnie związane z elementami osobowości różnych ludzi. Stąd pojawia się konieczność analizy różnych elementów poszczególnych kultur narodowych i badania ich wpływu na procesy generowania i dzielenia się wiedzą.

## LITERATURA


Berger M., *Going global: implications for communication and leadership training*, „Industrial and Commercial Training" 1998, No. 4.

Ford D.P., Chan Y.E., *Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study*, „Knowledge Management Research & Practice" 2003, No. 1.

Heimer C., Vince R., *Sustainable learning and change in international teams: from imperceptible behaviour to rigorous practice*, „Leadership & Organization Development Journal" 1998, No. 2.

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

Hutchings K., Michailova S., *The impact of group membership on knowledge sharing in Russia and China*, „International Journal of Emerging Markets" 2006, Vol. 1, No. 1.

Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Placet, Warszawa 2000.

Plewicka Z., *Zdolności psychospołeczne oraz funkcjonowanie jednostki w grupie*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1982.

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Reykowski J., *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1986.

Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

Stephan W.G., Stephan C.W., *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.

Werner J.M., *Managing a Multicultural Team*, „B&E Review" 1995, Jan.–Mar.

White L.A., *Rozwój kultury*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, Derczyński W., Jasińska-Kania A., Szacki J. [wyb.], PWN, Warszawa 1975.

Winkler R., Gach D., *Uwarunkowania kulturowe funkcjonowania zespołów pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2003, nr 626.

Winkler R., *Komunikacja w warunkach różnorodności kulturowej*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007.