

Magdalena Czubak

KULTURA ORGANIZACJI JAKO MIEJSCA UCZENIA SIĘ

W literaturze specjalistycznej pojęcie kultury organizacji jest przedmiotem kontrowersji i sporów wynikających z jednej strony z wieloznaczności pojęcia samej kultury, a z drugiej wiąże się ze zróżnicowaniem analizy kulturowej zjawisk organizacyjnych¹. Jedni badacze prezentują pogląd, „że kultura nie jest czymś co organizacja ma, kultura jest czymś, czym organizacja jest”, czyli przyjmują punkt widzenia, że organizacja jest kulturą. Inni uważają, że organizacja ma po prostu kulturę, że istnieje ona w organizacji².

Definicje kultury różnią się także tym, czy dotyczą sposobu działania, czy sposobu myślenia. Jeżeli spojrzymy na kulturę jako na „sposób w jaki wykonujemy rzeczy, które nas otaczają”, to określenie to będzie wyrazem pierwszej orientacji, natomiast o kulturze jako sposobie myślenia mówimy wówczas, gdy wytwarzane są znaczenia „z których istoty ludzkie czerpią swoje doświadczenie i wzorce w działaniu”³.

W socjologii i psychologii organizacji kulturę rozumie się najczęściej w sposób niewartościujący, i przyjmuje się, że normy i wartości wyznaczają specyficzny sposób zachowania się uczestników danej organizacji i wyraźnie odróżniają tę organizację od innych.

Daniel Katz i Robert L. Kahn piszą, że:

każda organizacja wykształca własną kulturę czy klimat, obejmujące specyficzne tabu, sposób życia i dyscyplinę. Klimat czy kultura systemu odzwierciedla zarówno normy i wartości systemu formalnego, jak ich reinterpretację dokonywaną w systemie nieformalnym⁴.

Według tych autorów normy i wartości wpływają na system społeczny w organizacji bardziej integrująco niż różnicująco. Normy mówią o tym, jakie formy zachowań odpowiednie są dla członków systemu, natomiast wartości dostarczają bardziej dopracowanego uzasadnienia dla odpowiednich zachowań, jak też dla działań i funkcji systemu. Czyli wartości dostarczają racjonalnego uzasadnienia dla normatywnych wymagań⁵. Kultura organizacji jest w tym obszarze zainteresowań kategorią opisową,

¹ Za: C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2006, s. 2.

² Za: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, Warszawa 1999, s. 13.

³ C. Sikorski, *op. cit.*

⁴ D. Katz, R. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 108.

⁵ *Ibidem.*

nie wartościuje sprawności w funkcjonowaniu organizacji, nie biorąc pod uwagę zachowań, które mają znaczenie dla osiągnięcia formalnych celów organizacji.

Związek kultury firmy z efektywnością jej rozwiązań organizacyjnych widoczny jest w teorii organizacji i zarządzania. Pojęcie kultury organizacji odnosi się tu do zbioru wzorów kulturowych warunkujących sprawne jej funkcjonowanie. Czesław Sikorski przyjmuje, że:

kultura organizacji to system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych⁶.

Jednak i tu zwraca się uwagę na to, że kultura obejmuje to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące.

Ale aby organizacja była „czymś w rodzaju społecznego kleju”, który utrzyma ją w całości, to takiego rodzaju wspólnego myślenia i działania muszą się członkowie organizacji nauczyć. Ten proces, który doprowadzi do ukształtowania się w danej zbiorowości wzorów myślenia i działania, będzie wynikiem wspólnych doświadczeń i wspólnego uczenia się. Dlatego też w teorii zarządzania dużo mówi się o uczeniu się w organizacji. Czym jest więc uczenie się? Najkrócej można powiedzieć, iż związane jest ono z czterema procesami i konstrukcjami: gromadzeniem wiedzy, dystrybucją informacji, interpretacją informacji i organizacyjną pamięcią. Ale zwraca się też uwagę na fakt, iż wiedza jest czymś więcej niż informacją, ponieważ obejmuje ona znaczenie i interpretację informacji, a także przekonanie o istnieniu przyczynowych powiązań między zdarzeniami. Na gromadzenie tej wiedzy składają się procesy: uczenia się przez doświadczenia własne, uczenia się przez doświadczenia cudze, uczenia się przez włączanie nowej wiedzy i poszukiwanie informacji dotyczących otoczenia i efektywności⁷.

W andragogice, w terminologii andragogicznej tę „grę pomiędzy poznawaniem, doświadczeniem i działaniem” znamy jako uczenie się sytuacyjne. Czyli takie uczenie się, które odbywa się w sytuacjach codziennych, gdzie wiedza wynika z sytuacyjnego problemu i może być przekazywana tylko do sytuacji podobnych, gdzie uczenie się jest efektem rozwiązywania problemu przez wszystkich uczestników sytuacji, jest integralną składową działania i cech sytuacji opartych na kulturowym kontekście⁸. Uczestnicy tego uczenia się są proaktywni, czyli sami poszukują sposobów rozwiązania problemów i sprawują nad nimi kontrolę, są refleksyjnie krytyczni wobec uznanych wzorów rozwiązywania problemów oraz są kreatywni, czyli są zdolni do analizy problemu z punktu widzenia innych uczestników sytuacji⁹.

⁶ C. Sikorski, *op. cit.*, s. 4.

⁷ Za: J. Batorski, *Organizacja efektywnie ucząca się*, Dąbrowa Górnicza 2002.

⁸ Za: M. Małowski, *Edukacja dorosłych w pojęciowym zgiełku. Próba rekonstrukcji zmieniającej się racjonalności andragogiki*, „Teraźniejszość-Człowiek-Edukacja” 2001, nr 2.

⁹ *Ibidem*.

Uczenie się w sferze pracy jest niewątpliwie uczeniem się sytuacyjnym, incydentalnym, uczeniem się przez działanie. Zmieniające się warunki funkcjonowania organizacji zmieniły również świadomość w kwestii zatrudnienia „całego człowieka”, a nie tylko jego umiejętności zawodowych. Okazało się, iż w nowych warunkach pracy organizacji coraz więcej zależy od spontanicznych i niekonwencjonalnych zachowań, a nie tylko od formalnych reguł organizacyjnych. Jednak, jak już wspominałam, funkcjonowania w takich instytucjach ludzie muszą „nauczyć się”.

Dlatego też na kulturę organizacji chciałabym spojrzeć pod kątem właśnie uczenia się sytuacyjnego. Charakteryzując dane typy kultury organizacji, wezmę pod uwagę kontekst społeczny i relacje interpersonalne, które mogą mieć wpływ na proces uczenia się sytuacyjnego. Chcę przedstawić zarys teoretyczny kultur organizacji z punktu widzenia andragoga.

Różnice w zachowaniu ludzi i sposobach ich myślenia są podstawą do budowania rozmaitych typologii kultur organizacji. Swoje rozważania oparłam na typologii zaproponowanej przez C. Sikorskiego¹⁰, który wyróżnił cztery typy kultury organizacji: dominacji, rywalizacji, współdziałania i adaptacji. Autor za kryterium tej typologii przyjął stosunek członków organizacji do dysonansu kulturowego, czyli sytuacji, w której ludzie uświadamiają sobie „odmienność własnych reakcji kulturowych”. Takie zderzenie postaw ludzi, którzy reprezentują różne kultury, wywołuje dyskomfort psychiczny związany z poczuciem niepewności w sprawach, które do tej pory wydawały się oczywiste i naturalne. Taka sytuacja również rodzi konieczność „uczenia się” zmiany sposobów myślenia i działania. Dysonans kulturowy jest stałym doświadczeniem współpracujących ze sobą ludzi. Różnorodność wiedzy, umiejętności, doświadczeń jest potencjalną siłą kultury organizacji. Aby te możliwości mogły być wykorzystane, członkowie zespołu muszą szybko „nauczyć się” sprawnego funkcjonowania w danej kulturze.

1. Kultura dominacji

Warunkiem rozwoju tego typu kultury jest jednolitość doświadczeń kulturowych członków organizacji, a jej utrwalenie dokonuje się poprzez niekonkurencyjne otoczenie, które sprzyja rutynowym formom działalności organizacyjnej. Podstawą tej kultury jest typ społecznych przekonań, który wynika z wiary w prawdziwość przyjmowanych założeń i poglądów. Postawy te towarzyszą silnej potrzebie pewności i bezpieczeństwa. Z jednej strony ta potrzeba może pojawić się w sytuacji, kiedy ludzie mają małe zaufanie do własnych możliwości radzenia sobie z niepewnością. Mała otwartość na nowe idee może więc wynikać z poczucia zagrożenia i niskiej samooceny. Druga sytuacja może być zasadniczo różna od poprzedniej, a mianowicie wiązać się z wyjątkowo wysoką samooceną. Przekonanie o przewadze własnej wiedzy

¹⁰ C. Sikorski, *op. cit.*, s. 24.

i umiejętności sprawia, że niektóre środowiska profesjonalistów stają się zamknięte na nowe idee.

W warunkach kultury dominacji rozwijają się postawy, które C. Sikorski za Robertem K. Mertonem określa mianem lokalnych. „Postawy te charakteryzuje koncentracja na wewnętrznych sprawach grupy i dystansowaniu się od nacisków i problemów otoczenia”¹¹.

Najważniejszym kryterium, które służy ocenie podejmowanych działań jest zgodność z tradycją, a więc orientacja na przeszłość. Członkowie grupy przekazują sobie legendy i mity, które traktowane są jako źródło mądrości gromadzonej przez lata. Stosunki między przełożonym a podwładnymi nacechowane są symptomami dużego dystansu władzy. Podkreśla się też silną rolę hierarchii w życiu społecznym, dążenie przełożonych do dominacji i podporządkowanie się ze strony podwładnych. W sferze relacji między pracownikami właściwy jest kolektywizm. Tożsamość uzyskuje się dzięki przynależności do grupy. Dokonuje się ona poprzez łączność jednostki z grupą jako całością, a nie poszczególnymi członkami, czyli jest to identyfikacja. Konsekwencją tej identyfikacji jest wymóg uczestnictwa moralnego. Człowiek powinien angażować się emocjonalnie w działalność, ponieważ w tej organizacji najważniejsza jest harmonia i zgoda.

Typowym wzorem pracownika jest osoba, która wykonuje wyłącznie swoje, ściśle określone obowiązki. Taki stosunek do pracy ma swoje źródło w motywacji zewnętrznej, czyli koncentracji na bodźcach związanych z otoczeniem pracy i na zjawiskach jej towarzyszących, a niezwiązanych bezpośrednio z pracą jako taką. Skutkiem tego jest bierność, poczucie zależności od przełożonych, autorytetów, grupy, nastawienie na ściśle określone procedury i zasady oraz skłonność do machinalizacji własnej pracy. Czyli mamy tutaj do czynienia z intelektualnym „wyłączaniem” się przy wykonywaniu czynności zawodowych i do popadania w rutynę.

W kulturze dominacji zwraca uwagę fakt wysokiego stopnia formalizacji związanej ze stosowaniem licznych instrukcji, regulaminów i przepisów. Im silniej członkowie odczuwają potrzebę bezpieczeństwa, tym silniejsze są tendencje do jednoznaczno określania wymagań.

Silne przywiązanie do tradycji, stereotypów i formalizacji jest potężną barierą w uczeniu się. Ludzie są zamknięci na informacje niezgodne z ich przekonaniami, nie są zdolni do analizy problemu z punktu widzenia innego uczestnika sytuacji. Skutkiem braku umiejętności uczenia się jest dogmatyzm, który wyraża się w poszukiwaniu uniwersalnych kryteriów oceny informacji i formułowania sądów. Przywiązanie do zasad ogólnych wyraża się w niechęci do wszelkich prób ich kwestionowania. W takiej sytuacji kulturowe wzory myślenia zastępuje się kulturowymi wzorami zachowań. Służy temu rytualizacja norm i wartości, które zostają oderwane od sfery zachowań. C. Sikorski taką sytuację określa mianem „schizofrenii społecznej”, „gdzie

¹¹ C. Sikorski, *op. cit.*, s. 56.

światopogląd oderwany jest od praktycznego działania a wartości realizowane różnią się od deklarowanych¹². Widzimy więc, że takie zerwanie związku pomiędzy myśleniem a działaniem prowadzi do wyeliminowania dyskomfortu związanego z wysiłkiem ciągłego uczenia się i świadomego korygowania własnego działania. Można więc przypuszczać, że „trwanie w zawieszeniu” i rutynowe formy działalności skutecznie zablokują efekt rozwiązywania problemów poprzez uczenie się sytuacyjne.

2. Kultura rywalizacji

Kultura rywalizacji może pojawić się wówczas, gdy w organizacji jest kilka subkultur, z których żadna nie jest wyraźnie dominująca. Oznacza także ustawiczne ściąganie się ze sobą różnych wzorów kulturowych. Pomimo antagonistycznych relacji pomiędzy rywalizującymi ze sobą subkulturami, stwarzane są możliwości wzajemnego poznania się ich członków, a tym samym mniej lub bardziej świadomego przejmowania obcych wzorów kulturowych.

Źródłem rozwoju tej kultury jest zróżnicowanie społeczne jej pracowników. Przyczyną różnic może być połączenie różnych organizacji, funkcjonowanie w jej ramach grup zawodowych, których interesy są kolizyjne, fakt, iż pracownicy pochodzą z różnych kręgów kulturowych. Rywalizacja w obrębie danego systemu może być tym większa, im rzadziej organizacja ta jako całość zmuszona jest rywalizować z innymi organizacjami, ponieważ pojawiające się zagrożenie w otoczeniu zwykle sprzyja wewnętrznej integracji i odsunięciu konfliktów na dalszy plan. Kultura rywalizacji ma więc szansę pojawić się w organizacjach działających w niekonkurencyjnym otoczeniu, gdzie brak bezpośredniego zewnętrznego zagrożenia, skieruje uwagę ich uczestników na wewnętrzne problemy i przetargi.

Cechą tej kultury jest położenie nacisku na wewnętrzne współzawodnictwo, które traktowane jest w kategoriach gry, jaką prowadzą ze sobą jej uczestnicy. Organizacja jest więc zbiorem wewnętrznie zróżnicowanych układów społecznych, których uczestnicy dążą do maksymalizacji własnych korzyści, odkrywając reguły gry, w którą są uwikłani. Jest to pewien rodzaj rynku, na którym ludzie konkurują ze sobą, wykorzystując określone strategie i zasoby, tj. wiedzę, umiejętności, dostęp do informacji. Konflikty w kulturze rywalizacji nie są traktowane jako zjawisko negatywne, uważa się je za korzystne, pod warunkiem utrzymania ich na odpowiednim poziomie intensywności. Konflikt jest również traktowany jako skutek dążenia jednostek i grup do osiągnięcia swoich własnych celów i interesów. Natomiast jego brak może rozleniwiać i odwracać uwagę od potrzeby zmian.

W środowisku ostrej konkurencji, w dążeniu do ambitnych celów nieuchronna jest orientacja na terażniejszość. Przyszłościowe cele nie koncentrują aż tak bardzo uwagi, skoro na drodze do ich osiągnięcia napotyka się wiele przeszkód w postaci działań i zachowań innych ludzi.

¹² C. Sikorski, *op. cit.*, s. 76.

Drugim obok konkurencji założeniem tej kultury jest kolektywizm. Konkurencja odnosi się głównie do relacji pomiędzy grupami społecznymi i w tych relacjach rozumiana jest jednoznacznie jako dążenie do wykazania własnej wyższości. Natomiast w relacjach między członkami grupy przybiera to subtelne i zakamuflowane formy, ponieważ nie ma w niej szans ktoś, kto chce wykazać własną wyższość nad innymi, a jedynie ten, kto kieruje się interesem grupy. Poszukiwanie tożsamości w tym przypadku dotyczy poziomu elementarnego, czyli grupy, do której się należy, a nie poziomu całej organizacji.

W organizacjach opanowanych przez tę kulturę wbrew pozorom mamy do czynienia z bardzo ograniczonym wykorzystaniem potencjału pracowników. Powodem są utrudnienia w komunikacji poziomej, które prowadzą do izolacji poszczególnych zespołów pracowniczych, a pożywką dla inwencji pracowników jest doświadczenie związane tylko z obszarem i warunkami funkcjonowania konkretnych grup zespołów. Kolektywizm grupowy może łatwo prowadzić do sytuacji, którą C. Sikorski określa mianem „relatywizmu moralnego”¹³, kiedy to normy moralne grupy stają się jedynymi obowiązującymi dla człowieka zintegrowanego ze swoją grupą społeczną.

Widac wyraźnie, iż kulturze tej brakuje szerokiej i swobodnej wymiany myśli oraz możliwości eksperymentowania. Kolektywizm grupowy, wymuszający silną integrację członków grupy opartą na wzajemnym uzależnieniu i potrzebie jedności, nie sprzyja sprawnemu działaniu zwłaszcza w sytuacjach wymagających kreatywności i elastyczności wynikających z umiejętności uczenia się. Myślę, że możliwość uczenia się może być zablokowana brakiem zdolności do analizy problemu z punktu widzenia uczestników o odmiennych poglądach. „My mamy zawsze rację, także wtedy, kiedy jej nie mamy. Oni nie mają racji nigdy, również wtedy, kiedy ją mają”¹⁴.

3. Kultura współdziałania

Kulturę współdziałania tworzy zbiór nieantagonistycznych subkultur. Zróżnicowanie subkultur może wynikać z odmiennych doświadczeń środowiskowych różnych grup pracowników lub zróżnicowanych wymagań związanych z różnymi obszarami działania organizacji. Aby ten typ kultury utrwalił się, musi panować powszechne przekonanie o korzyściach, jakie osiąga organizacja z kulturowej różnorodności, a także musi wynikać z pozytywnych doświadczeń związanych ze stosowaniem szerokiego repertuaru wzorów kulturowych w codziennej działalności. Dzieje się tak wówczas, gdy obszary działania subkultur albo w ogóle się nie pokrywają, albo ich pokrywanie się nie oznacza konkurencyjnej zależności.

Za podstawowe cechy wielokulturowej organizacji, która stwarza szanse rozwoju kultury współdziałania, uważa się zwykle: pluralizm, który polega na włączeniu

¹³ C. Sikorski, *op. cit.*, s. 104.

¹⁴ *Ibidem*.

subkultur w zestaw kulturowych wartości; strukturalną integrację, która zapewnia dobrą reprezentację subkultur na wszystkich poziomach i we wszystkich obszarach działania; sieć nieformalnej integracji, która daje poczucie równych szans w rozwoju członkom poszczególnych subkultur; brak uprzedzeń i dyskryminacji w stosunkach między grupami.

Podstawowym założeniem kultury współdziałania jest zasada suwerenności kultur. Pojawiające się różnice nie powinny być podstawą do jakiegokolwiek wartościowania. Kolejnym ważnym kryterium jest przekonanie o równości kultur, czyli traktowanie ich jako równorzędnych i nieporównywalnych z powodu braku uniwersalnego kryterium. Kultura współdziałania może więc oznaczać albo zwykłą akceptację różnorodności kulturowej, albo ścisłą współpracę ze względu na szeroki zakres bezkolejnych wzorów myślenia i działania.

Członkowie tej kultury w stosunku do własnej pracy kierują się partykularyzmem, nie poszukują uniwersalnych metod, ale metod dostosowanych do konkretnych okoliczności. Najważniejszym kryterium oceny pracy jest trafny dobór metod i rozwiązań organizacyjnych do warunków realizacji celów organizacyjnych. W tych warunkach nie poszukuje się wzorców, naśladownictwa czy podążania za modą.

Stosunek do działania charakteryzuje się w tej kulturze umiarkowaniem, zwraca się uwagę na jakość życia, przyjazne stosunki między ludźmi i formułowanie realistycznych celów. Stosunek do otoczenia kształtowany jest na przekonaniu o niepewności poznania i konieczności ciągłego uzupełniania i integrowania wiedzy na temat rzeczywistości, w której się działa. Taka koncentracja uwagi na otoczeniu, skłonność do akceptowania niedoskonałości prowadzi do otwartości na zmiany. Kultura współdziałania jest kulturą innowacyjną i powściągliwą, jeśli chodzi o symbole, ponieważ natrętna symbolika byłaby przeszkodą w dążeniu do harmonii z innymi kulturami¹⁵.

Pluralizm kulturowy, akceptacja różnorodności wzorów i unikanie ich wartościowania sprawia, że świat przestaje być jednoznaczny a prawda staje się względna. W takiej sytuacji uczestnicy mają możliwość uczenia się dokonywania samodzielnych wyborów, otwartości na racjonalne argumenty i gotowości do korygowania własnych poglądów. Ponadto tolerancja, która jest istotnym skutkiem społecznym kultury współdziałania, pozwala w sposób otwarty i nieuprzedzony odnosić się do innych, zrozumieć i zaakceptować ich punkt widzenia. Takie podejście daje szansę zdobycia nowej wiedzy i doświadczeń. Dla człowieka tolerancyjnego poszukiwanie prawdy to niekończący się proces uczący sceptycyzmu, przeciwstawiający się kategorycznemu wartościowaniu i wpisaniu ludzi w określone role społeczne. Brak uprzedzeń i nastawień w relacjach z ludźmi pozwala w pełni korzystać z wiedzy, pomysłów i doświadczeń innych ludzi. Myślę, że jednostka, funkcjonując w „społeczności różnorodności”, wymaga ciągłego poszukiwania i rozwiązywania wielu sprzeczności, czyli po prostu uczenia się tych sytuacji.

¹⁵ *Ibidem.*

4. Kultura adaptacji

Kultura adaptacji jest kulturą całkowicie podporządkowaną realizacji formalnych celów organizacyjnych. Członkowie tej kultury muszą być przygotowani na częste zmiany własnych wzorów kulturowych, które traktowane są jako środki do realizacji celów organizacyjnych. Jest ona szczególnie przydatna, gdy często zachodzi potrzeba podejmowania niekonwencjonalnych działań w konkurencyjnym otoczeniu. Wówczas istotnego znaczenia nabierają nieformalne regulatory działalności. Kultura ta musi być zatem kulturą silną, aby w razie konieczności zastąpić system formalnej władzy w organizacji. Tworzona jest ona w toku interakcji między przedstawicielami różnych subkultur, którzy nastawieni są na wymianę idei i uczenie się. Za podstawowe źródło kreatywności członków organizacji uważa się różnorodność kulturową, która zmusza do podejmowania wysiłku zrozumienia innych pomysłów i znaczeń, pojawiających się w toku dialogu kulturowego. Wynik takiego działania to lepsze definiowanie problemów, zwiększenie liczby alternatywnych rozwiązań, co prowadzi do bardziej trafnych decyzji i efektywniejszego działania.

Kultura adaptacji możliwa jest jedynie przy silnej motywacji wewnętrznej pracowników. Źródłem satysfakcji pracownika powinna być sama praca, którą on wykonuje. A głównym motywatorem ludzkich zachowań jest orientacja na osiągnięcia. Wynika to z przekonania, iż jednostka powinna interpretować osobiste doświadczenia za pomocą własnego intelektu, co jest jednoznaczną cechą wewnątrzsterowności. Jednak orientacja na własne osiągnięcia nie oznacza lekceważenia korzyści, celów i potrzeb innych ludzi. Taki typ indywidualizmu określony został mianem etycznego, gdzie kluczową sprawę stanowi poczucie odpowiedzialności, oraz jest próbą osiągnięcia równowagi pomiędzy tym, co prywatne, a tym, co publiczne.

Umiejętność współpracy w warunkach zróżnicowania kulturowego polega na poszukiwaniu konsensu i wykazywaniu aktywności w procesie tworzenia wzorów kulturowych. Wymaga to otwartości i instrumentalnego stosunku do własnych wzorów kulturowych. Instrumentalizm ten polega na świadomym traktowaniu wzorów kulturowych jako użytecznych w pełnieniu ról organizacyjnych w określonym miejscu i czasie. Jeżeli nastąpi zmiana warunków pełnienia tych ról, to dotychczasowe wzorce staną się nieużyteczne i zastąpione innymi.

Takie podejście do wzorów kulturowych jest zarówno warunkiem, jak i skutkiem uczenia się pracowników. Instrumentalny stosunek do wzorów wynika z założenia, że niepewność jest stałą cechą ludzkiej egzystencji i skoro nie można jej zredukować, trzeba nauczyć się z nią żyć i radzić sobie z nią.

Charakterystyczną cechą relacji społecznych w tej kulturze jest intensywność i spontaniczność komunikacji interpersonalnej. Członków zespołu cechuje otwartość, opozycyjne poglądy są wręcz wymogiem twórczego podejścia do pracy, a od nowych uczestników oczekuje się świeżego spojrzenia i nowych pomysłów, a nie akceptacji zastanego porządku. Pracownicy nastawieni są bardziej na poszukiwanie nowych

metod pracy, a nie na szybkość i biegłość w posługiwaniu się wypróbowanymi metodami. Postawa taka wynika z cech osobowościowych, ambicji, motywacji, aby czynić rzeczy lepszymi.

Kultura adaptacji jest kulturą silną w sferze wartości, ale jednocześnie bardzo słabą w sferze wzorów zachowań. Jest to kultura innowacyjna, nieceremonialna, nastawiona na zadania. Przedmiotem uczenia się w tej kulturze jest wybór metody działania, czyli kształtowanie dyspozycji twórczych. Chodzi o zastosowanie wiedzy do wiedzy, a nie wiedzy do pracy. Czyli polega to na systematycznym i celowym jej stosowaniu, po to aby określić, jaka nowa wiedza jest potrzebna, czy jest dostępna i co należy zrobić, aby uczynić ją efektywną. Jest to konieczne w przypadku wprowadzania systematycznych innowacji¹⁶.

Szkolenia i treningi oparte na formalnych programach są w tej kulturze niewystarczające. Pracownicy powinni aktywnie i w odniesieniu do konkretnych problemów rozwijać własną inicjatywę, podejmować ryzyko i wykorzystywać dostępne zasoby, a uzyskane wyniki wprowadzać do indywidualnych i wspólnie podzielanych wzorów myślenia.

Kultura adaptacji jest więc kulturą uczenia się, podczas którego członkowie sami dokonują analiz, interpretacji danych, diagnozy sytuacji i zmian. Cechami charakterystycznymi są proaktywność, krytycyzm i kreatywność, czyli podstawowe wyznaczniki uczenia się sytuacyjnego.

Podstawowym wynikiem uczenia się w organizacji jest proces nabywania tożsamości organizacyjnej. Jednostka, funkcjonując w danej kulturze, internalizując jej „rzeczywistość”, „jej dany świat”, buduje określoną tożsamość. „Tożsamość jest zjawiskiem wyrastającym z dialektycznego związku między jednostką, a społeczeństwem”¹⁷. To procesy społeczne, jakie mają miejsce w organizacji, nie tylko tę tożsamość kształtują, ale również ją podtrzymują i modyfikują. To dzięki zaistniałym interakcjom jednostka zaczyna identyfikować się „z jej znaczącymi innymi”¹⁸.

Uczenie się w organizacji wymaga zmiany sposobu myślenia, czyli jak pisze Peter M. Senge, przejścia od postrzegania siebie jako „bytu odseparowanego od świata, do jedności ze światem”. Ucząc się w organizacji, jej członkowie powinni odkrywać ciągle na nowo, w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość i jak mogą ją zmienić¹⁹. Powyższa charakterystyka sugeruje, iż najlepsze warunki do takiego doskonalenia się stwarzają organizacje, w których pojawiły się kultury współdziałania i adaptacji. Jednak w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania: „czy”, „czego” i „w jaki sposób” uczą się ludzie w organizacjach, konieczne wydaje się przeprowadzenie badań empirycznych.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ P.L. Berger, T. Luckmann, *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa 1983, s. 264.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ P. Senge, *Piąta dyscyplina*, Kraków 2004.

ORGANIZATION CULTURE AS A LEARNING PLACE

Summary

The aim of this article is to look at the work environment as a place of learning. Organization culture is a term referring to the system of informal patterns of behavior and thinking that become established in a given organization, and which may have effect on the organizational aims of that company. Learning within the workplace is described in andragogy as situational learning. It is learning that takes place in everyday situations, where the knowledge comes from the situational problem and as its effect is the solution discovered by all the participants of a given situation.

I have characterized various types of organization culture through the context of situational learning, taking also into consideration the social context and interpersonal relations. I have based my deliberations on the Czesław Sikorski's typology who distinguished four types of organization culture: domination, competition, cooperation and adaptation. Assuming that the process of organizational identity acquisition, which takes place through various social processes, is the basic outcome of the learning, the best conditions for such learning are created in the organizational cultures of adaptation and cooperation. These cultures are characterized by: innovation, creativity, tolerance and openness to other people's views, which make the factors of the situational learning. Whereas in the cultures of competition and domination, the lack of flexibility and free exchange of thoughts, as well as the lack possibility to experiment and the high level of formalization and routine activities, may effectively block the effect of finding the solutions through the situational learning.