

Wyższa Szkoła Biznesu - National Louis University
w Nowym Sączu

Wydział Przedsiębiorczości i Zarządzania
Kierunek: Zarządzanie i marketing
Specjalność: Zarządzanie w korporacjach

Robert Leśniak

Nr albumu: 3301

**ZARZĄDZANIE WIEDZĄ PRACOWNIKÓW W
ORGANIZACJI W KONTEKSCIE KULTUROWYM.**

**KOMPARATYSTYKA KULTUR W FIRMIE TURECKIEJ VERONA Ltd. I
AMERYKAŃSKIEJ CHEROKEE MECHANICAL Inc..**

**EMPLOYEE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATION IN THE
CULTURAL CONTEXT.**

**The comparison of cultures in the Turkish company Verona Ltd. and the American company
Cherokee Mechanical Inc..**

Praca magisterska

Promotor: dr Halina Tomalska prof. WSB-NLU

Nowy Sącz, 2007 rok

Spis treści

Wstęp.....	3
Rozdział I	
Rola komunikacji międzykulturowej we współczesnym świecie	5
1.1. Analiza kluczowych pojęć.....	5
1.2. Komunikacja międzykulturowa w warunkach globalizacji współczesnego świata.....	15
1.3. Religia jako źródło kultury: analiza komparatystyczna protestantyzmu i islamu.....	18
1.4. Komunikacja międzykulturowa w warunkach globalizacji współczesnego świata.....	26
Rozdział II	
Różnice i podobieństwa między światem chrześcijaństwa a światem islamu w zachowaniach biznesowych.....	30
2.1. Komparatystyka doktryn religijnych protestantyzmu i islamu w odniesieniu do zachowań ekonomicznych.....	30
2.2. Kultury świata biznesu: kultura protransakcyjna świata protestantyzmu i kultura propartnerska świata islamu.....	37
2.3. Zasady i modele w kulturach: propartnerskiej i protransakcyjnej	43
2.4. Zachowania biznesowe w analizowanych kulturach.....	50
Rozdział III	
Istota zarządzania wiedzą.....	58
3.1. Kapitał intelektualny a organizacja ucząca się.....	58
3.2. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako proces	63
3.4. Wiedza jako fundament zarządzania kapitałem intelektualnym	70
3.5. Funkcje i strategie zarządzania wiedzą.....	75
Rozdział IV	84
Kreowanie wiedzy poprzez postawy i zachowania w kulturze protestantyzmu i islamu	84
4.1. Założenia teorii kultury E. Scheina	84
4.2. Rola menedżera zarządzającego wiedzą w przedsiębiorstwie w kulturze islamu i protestantyzmu	91
4.3. Postawy pracowników wiedzy w kulturze amerykańskiej i tureckiej.....	99
Rozdział V	
Metodologia badań własnych. Analiza porównawcza zarządzania w kulturze islamskiej i protestanckiej na przykładzie <i>Cherokee Mechanical Inc.</i> oraz <i>Verona ltd.</i>	106
5.1. Charakterystyka kierunków działalności badanych firm	106
5. 2. Ustalenie problemu badawczego, celów badań i hipotez	107
5.3. Opis metody, zakres badań	108
5.4. Analiza wyników badań.....	109
Zakończenie	147
Wykaz rysunków	148
Wykaz tabel	148
Wykaz wykresów	149
Bibliografia	152
Załączniki.....	162

Wstęp

Wielu zachwyca się poziomem życia społeczeństw obserwowanym w krajach Europy Zachodniej czy też Ameryki Północnej. Jednak niewielu poszukuje odpowiedzi na pytanie: jakie są źródła pomyślności i dobrobytu tych społeczeństw? Oczywiście, to stan rozwoju ekonomicznego i gospodarek narodowych jest najbardziej widocznym rezultatem pracy każdego ze społeczeństw. W związku z tym warto przyrzeć się bliżej tym osiągnięciom analizując otoczenie kulturowe, czego najbardziej reprezentatywnym przykładem są współczesne wiodące ekonomie świata. Najlepszym przykładem są Stany Zjednoczone, których potęgę ekonomiczną została zbudowana na etyce protestanckiej. Jej założenia oraz wpływ na zachowania ekonomiczne oraz kulturę organizacyjną stały się przedmiotem refleksji teoretycznej w prezentowanej pracy. Kwestia ta jest o tyle interesująca, że pozostaje w związku z ideami leseferyzmu obecnymi w kulturze organizacyjnej oraz w ekonomii.

Drugi obszar zainteresowania autora niniejszej pracy dotyczy wpływu doktryny religijnej islamu na zachowania i postawy pracownicze w kulturze organizacyjnej obecnej w muzułmańskiej Turcji. Przedmiotem szczególnego zainteresowania stała się analiza komparatystyczna obu kultur: islamskiej oraz protestanckiej. Stały się one ciekawym przedmiotem badań, które zostały przedstawione w niniejszej pracy.

Bliższe poznanie cech społeczeństwa amerykańskiego i tureckiego, tak odmiennych kulturowo i religijnie, dało asumpt do zainteresowania się zagadnieniem wpływu religii na zachowania biznesowe. Ponadto różne przejawy wymienionych kultur poznawałem w toku praktyki w USA oraz uzyskanego stypendium w Turcji. Zdobyta w ten sposób wiedza oraz doświadczenie, a także zainteresowanie problematyką spowodowały wybór tematu pracy magisterskiej. Złożoność problemu, a w szczególności ogromne przeszkody natury organizacyjnej z wykonywaniem badań, doprowadziły do rozproszenia w czasie realizacji części badawczej pracy, którą przedstawiam pod tytułem: „Zarządzanie wiedzą pracowników w organizacji w kontekście kulturowym”.

Praca składa się z czterech rozdziałów, które prezentują istotę problemu w ujęciu teoretycznym. Piąty rozdział zawiera wyniki badań przeprowadzonych w Turcji w firmie Verona Ltd. oraz w Stanach Zjednoczonych w firmie Cherokee Mechanical Inc. Pierwszy rozdział pracy przedstawia rolę komunikacji interkulturowej we współczesnym świecie, gdzie jako punkt odniesienia jest prezentowana religia będącą źródłem kultury. W drugim rozdziale jest charakteryzowany wpływ doktryn religijnych: protestanckiej i muzułmańskiej na kulturę

organizacyjną. Odniesienie problematyki do elementów negocjacji w warunkach globalizacji, uzupełnia tematykę zarządzania wiedzą z uwzględnieniem różnic międzykulturowych. To z kolei pozwoliło zaprezentować pozycję kultury organizacyjnej w gromadzeniu przez badane firmy aktywów niemierzalnych. Czwarty rozdział traktuje o źródłach podstaw pracowniczych i menedżerskich w analizowanych kulturach. Część metodologiczna pracy zawiera rezultaty badań przeprowadzonych w Turcji i USA, gdzie zweryfikowane zostały założenia badawcze.

Wyrażam nadzieję, iż zaprezentowana tematyka okaże się interesującą propozycją i zarazem przyczynek ukazującym obszary wpływu religii na kulturę organizacyjną .

Rozdział I

Rola komunikacji międzykulturowej we współczesnym świecie

1.1. Analiza kluczowych pojęć

„Człowiek rozwijając kulturę oswoił siebie samego i w trakcie tego procesu wytworzył całą nową serię światów, z których jeden różni się od drugiego¹”.

Aby poprawnie zrozumieć istotę komunikacji interkulturowej i znaczenia jej roli, jaką pełni we współczesnym świecie należy przeanalizować definicję kultury, tego ważnego aspektu życia społeczno-ekonomicznego.

Źródłostów pojęcia **kultura** wywodzi się ze starożytnego Rzymu. W języku łacińskim wyraz *cultura* oznacza uprawę roli. W przerośnym znaczeniu po raz pierwszy tego terminu użył Cynceron (I w. p. n. c.), który odniósł je do uprawy umysłu - *cultura animi*, co prawidłowo oznaczało aktywność duchową, wewnętrzną.

Najczęściej pojęcie to odnoszono do ogólnych określeń, takich jak uprawa czegoś, doskonalenie, tak więc w połączeniu z czymś, czego ono dotyczyło. Ewolucja rozumienia tego pojęcia przyczyniła się do rozszerzenia jego znaczenia o określenia kultura rolna i późniejsza kultura literacka..

Rozpropagowanie definicji kultura w znaczeniu przerośnym we Włoszech, Francji i Anglii nastąpiło w XVIII w. Rozumiano wówczas kulturę jako element życia umysłowego, duchowego człowieka oraz jego cech i wytworów². Tak oto, bardzo ogólne pojęcie kultury przetrwało do dnia dzisiejszego i zostało jeszcze uszczegółowione o elementy dotyczące czasów współczesnych. Edward T. Hall definiuje kulturę jako treść międzyludzkiej komunikacji, pisząc:

„Umysł to zinternalizowana kultura. Zatem kultura „istnieje” zarówno w umyśle jednostki, jak i poza nią, w otaczającym ją społeczeństwie [...] Kultura jest ekstensją zarówno umysłu, jak i mózgu. Tkwi więc w umyśle człowieka, ale istnieje poza nim, w zewnętrznym świecie. Kultura sama w sobie jest zbiorem sytuacyjnych modeli zachowań i sposobów myślenia. W procesach międzyludzkiej komunikacji następuje internalizacja modeli, choć człowiek jest par excellence organizmem budującym modele³”.

E. Hall równa kulturę i komunikację między sobą: komunikacja staje się kulturą, a kultura komunikacją.

¹ E. T. Hall, *Ukryty wymiar*, Warszawa 2001, s. 15

² J. Gajda, *Antropologia kulturowa*, Toruń 2003, s.9

³ Cyt. za: J. Mikułowski Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa*, Kraków 1999, s. 35

Interesująco jest definiowana kultura przez W. Tatarkiewicza, który dodatkowo wyznaczył granicę między cywilizacją i kulturą⁴. Podniósł znaczenie kultury do poziomu jednostki. Kultura jest określana jako stan psychiczny, a nie - jako z boku istniejąca, zewnętrzna wobec nas spójnia. Poziom rozwoju kultury zależy od grup w niej uczestniczących. Kultura jako źródło kształtowania jednostki, ma kierować ku doskonałości. Z kolei S. Ossowski zwrócił uwagę na problem dziedzictwa kulturowego. Według niego dziedzictwo kulturowe jest uformowane skłonnością jednostki do reagowania na otaczający świat zewnętrzny⁵.

Można zatem przyjąć, że dziedzictwo kulturowe nie jest zespołem ustalonych treści czy wytworów, lecz swoistym stosunkiem do takich treści i wartości. Jako dziedzictwo kulturowe określilibyśmy procesy życia w społeczeństwie, dyspozycje do postępowania, myślenia, odczuwania, które zostały ukształtowane w danej społeczności. Natomiast A. Kłoskowska ukazuje rozumienie kultury najbardziej nam bliskie, wskazując na świat norm i wzorców, który ukształtował naszą kulturę. Autorka wskazuje, że tylko elementarne zachowania małych dzieci są wolne od tego wpływu. Oto jak pisze:

„Globalne antropologiczne pojęcie kultury obejmuje następujące postacie zjawisk: przedmioty stanowiące wytwory i obiekty ludzkiej działalności, same działania, a wreszcie stany psychiczne człowieka: postawy, dyspozycje, nawyki, stanowiące rezultat wcześniejszych oddziaływań oraz przygotowanie i warunek przyszłych działań⁶”.

Wobec zebranych definicji kultury można założyć, że wieloznaczność tego pojęcia jest tym większa im więcej aspektów i kryteriów rozumienia jej.

Do bardziej efektywnego działania w nowej rzeczywistości globalnej gospodarki, w której nie wystarczy wyprodukować dany towar, ale także go sprzedać, konieczna jest komunikacja pomiędzy ludźmi. Od tego właśnie zależy status działalności wszystkich firm, które nie tylko chcą przetrwać na konkurencyjnym rynku, ale także się rozwijać.

⁴ Władysław Tatarkiewicz tak oto określa definicję kultury w oparciu o cywilizację: „Cywilizacja oznacza formację obiektywną, częściowo materialną, należąca do zewnętrznego świata. Natomiast kulturę rozumiemy jako stan subiektywny, psychiczny, wewnętrzny, indywidualny, dla każdego różny, choć wielorako podobny u różnych ludzi, zwłaszcza żyjących jednocześnie i blisko siebie. [...] Istotne jest to: ludzie jednego czasu i kraju żyją w tej samej cywilizacji, ale każdy ma swoją kulturę, wyższą lub niższą. Cywilizacja jest wytworem ludzi posiadających kulturę, ale jest też glebą, na której wyrasta dalsza kultura.” W. Tatarkiewicz, *Parerga*, Warszawa 1978, s. 79; por. także J. Mikułowski Pomorski, op. cit.,

⁵ W tekstach Ossowskiego czytamy:
[...] na dziedzictwo kulturowe grupy społecznej składałyby się pewne wzory reakcji mięśniowych i umysłowych, według których kształcą się dyspozycje członków grupy, ale żadne przedmioty zewnętrzne nie wchodziłyby w skład tego dziedzictwa [...] Składnikiem naszego dziedzictwa kulturowego nie będzie wtedy „Pan Tadeusz”, ani „Beniowski”, ale pewien zespół dyspozycji, które moglibyśmy sobie oznaczyć jako coś, co pozostaje w specyficznym stosunku do „Pana Tadeusza”; Por. J. Mikułowski Pomorski, *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Kraków 2006, s. 202

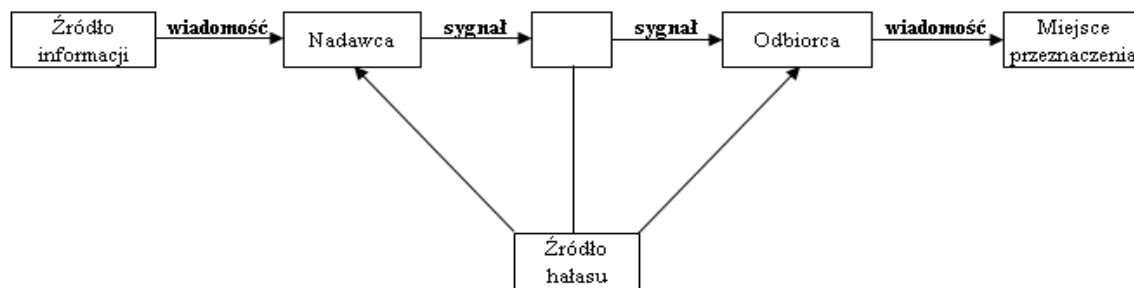
⁶ Cyt. za: J. Gajda, *Antropologia kulturowa*, s.12

A teraz przejdźmy do uściślenia terminu **komunikacja**, które pochodzi od łacińskiego *communicatio*. Słowo to pochodzi od łacińskiego czasownika *communicare*: czyli „czynić wspólnym”. To z kolei wywodzi się najprawdopodobniej od przymiotnika *communis* (wspólny), dającego początek słowu *komuna*, czyli wspólnota.. Z tego krótkiego wywodu etymologicznego widać jak szeroki jest zakres zastosowania słowa komunikacja⁷. W dawnych czasach komunikowanie obejmowało dawanie albo powierzanie rzeczy materialnych, gdzie komunikować oznaczało być połączonym. W miarę upływu lat komunikacja rozumiana jako przekazywanie i użyczenie rzeczy zamieniło się w formę znaną współcześnie, która jest używana w znaczeniu porozumiewania się, przekazywania myśli, udzielania wiadomości.

Warto w tym miejscu podać definicję komunikowania się podaną przez G. Millera, który w swojej w książce *Lenguaje y cumunicación*, tak oto pisze:

„Przez komunikowanie rozumie się transmisję informacji z jednego miejsca do drugiego”⁸.

Kolejnym modelem wartym uwagi jest teoria opracowana przez C. Shannona i W. Weavera, który w swym założeniu odnosił się do systemów technicznych, a następnie ze względu na swe znaczenie, został wykorzystany do opisu komunikacji społecznej, międzyludzkiej, masowej. Jako elementy procesu komunikacji w modelu Shannona i Weavera należy wyróżnić.



Rys. 1. Model komunikowania się wg Shannona i Weavea

Źródło: T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, Wrocław 1999, s. 21

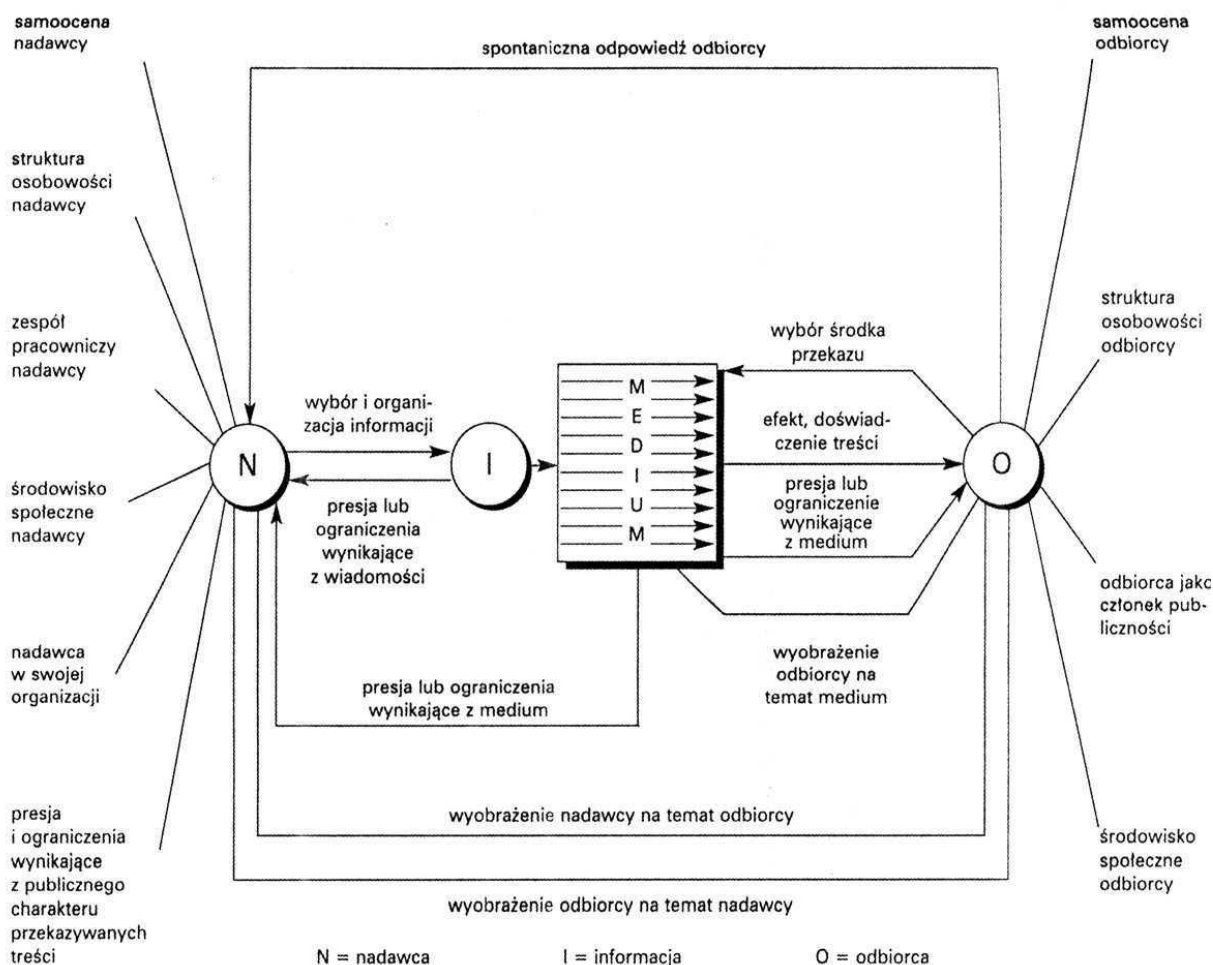
⁷ J. Adair, *Anatomia biznesu – komunikacja*, Warszawa 2000, s. 17

⁸ „W procesie tym można wyróżnić pięć klas:

1. **źródło** - osoba, która wytwarza przekaz;
2. **emisor** - biologiczny system lub sztuczne urządzenie, które przetwarza informacje w jakąś formę energii możliwą, cło przesiania - informacji „czystej” przesłać nie można;
3. **kanal** - środek, dzięki któremu pokonuje się dystans czasowy i przestrzenny między nadawcą i odbiorcą;
4. **receptor** - system zmieniający sygnały emitowane w formie pewnej energii na powrót w informację;
5. **cel** - odbiorca lub grupa odbiorców, do których przekaz był wysiany.”; Cyt. za: Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków – Kluczbork 2000, s. 20

W tym modelu źródło informacji generuje określony przekaz, który za pomocą nadawcy przekształcony jest w odpowiedni sygnał. Z kolei sygnał jest emitowany przez kanał informacji, a następnie trafia do odbiorcy. W powyższym modelu wyróżnikami są pojęcia hałasu, czyli zakłóceń, na jakie może natrafić nadawana informacja. Ponadto autorzy dostrzegają, kod za pomocą którego można przekazać informacje pomiędzy nadawcą i odbiorcą oraz element określany jako przepustowość i pojemność kanału⁹.

⁹Te treści warto uzupełnić o przemyślenia M.L. De Fleura, który akcentuje element sprzężenia zwrotnego, łączącego odbiorcę z nadawcą po otrzymaniu przekazu. Według twórcy reakcja zwrotna stanowi rodzaj odpowiedzi adresata na informacje nadawcy przekazu, co stanowi drugi obieg procesu komunikacji.; Por. J. W. Wiktor, *Promocja – system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001, s. 31



Rys. 2. Model komunikacji wg Maletzkiego

Źródło: T. Worner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 27

Na podstawie wyżej wymienionych modeli można przyjąć założenie o istnieniu chęci współpracy pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Jednak rzeczywistość weryfikuje nasze wyidealizowane sposoby modelowania komunikacji. Taką próbą odwzorowania bardziej realnego wpływu otaczającego środowiska jest model G. Maletzkiego¹⁰. Autor uwypukla zmienne charakteryzujące nadawcę przekazu, na którego wpływają poprzednie doświadczenia w podobnym otoczeniu oraz zmieniające się warunki ekonomiczno - polityczne. Podobnie jak nadawca, również odbiorca jest obarczony wpływem dodatkowych czynników. Do takich elementów można zaliczyć hierarchię potrzeb, posiadanej roli w społeczeństwie czy też pozycji zawodowej.

¹⁰ T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, Wrocław 1999, s. 27 - 28

Na szczególną uwagę zasługuje model mozaiki kulturowej A. Molesa¹¹, który opiera się na kategorii obrazu społeczno-kulturowego, stanowiącej istotny element kształtowania komunikacji, jak też jej analizy. Moles wnioskuje, iż proces komunikowania jest mocno zdeterminowany przez kulturę będącą swego rodzaju mozaiką wpływów różnych rodzajów mediów, które zabiegają o swojego odbiorcę. Proces ten jest formowany przez rosnące oczekiwania właścicieli i odbiorców, które są kształtowane przez poszerzające się i pogłębiające procesy globalizacji. Media tworzą kulturę, która jest swego rodzaju mozaiką kulturową, dzięki której odbiorca może ocenić rzeczywistość. Omawiany model ma szczególne znaczenie w komunikacji międzynarodowej, gdzie świadomość odmienności kulturowej rzutuje na sukces w biznesie.

W wyżej omawianych modelach komunikacyjnych została wspomniana rola kodów w porozumiewaniu się pomiędzy nadawcą i odbiorcą. Przyjrzyjmy się teraz jednym z najważniejszych kodów kulturowych, jakim jest język. Nasze zdolności lingwistyczne oznaczają z jednej strony przewagę kulturową, a z drugiej strony barierę dla innych kultur. Tutaj pojawia się problem „złamania” kodu w relacjach między ludźmi pochodzącymi z różnych kultur. Jak pisze S. Mogela *„zrozumienie kodu innej kultury to bycie zdolnym do generowania twórczych stwierdzeń i wypełnianie powszechnie akceptowanych działań w społeczeństwie, z którymi nie zetknięto się jeszcze wcześniej”*¹².

Przełamywanie kodów innych kultur jest o wiele bardziej złożonym zadaniem niż opanowanie jednego z kanałów komunikacji, nawet tego wyszukanego czy też bazującego na naturalnym języku. Zajmijmy się teraz kodami używanymi w komunikatach. Rozróżnia się trzy podstawowe kody:

- językowy
- parajęzykowy
- pozajęzykowy

W obrębie każdego z tych trzech kodów należy wyróżnić kody składowe, czyli podsystemy. Kod językowy wyróżnia subkody, którymi są kody:

¹¹ A. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Warszawa 2006, s. 102 - 103

¹² S. Mogela, *Cross cultural competence*, London - New York – Routledge 2005, s. 30

- fonologiczny, obejmujący modele głosek, tzw. fonemy, które zawierają reguły tworzenia poszczególnych części mowy;
- morfologiczny, zawierający reguły tworzenia z fonemów większych znaczących całości;
- leksykalny to zbiór wyrazów występujących w danym języku, w tym utarte zwroty, przysłowia itp.;
- syntaktyczny, umożliwiający tworzenie wyrazów w większe całości, jak frazy czy zdania
- stylistyczny, pozwalający budować dłuższe teksty dzięki znajomości reguł łączenia zdań w dłuższe całości¹³.

Wśród kodów parajęzykowych należy wyróżnić składniki, ponadsegmentalne jakimi, są elementy prozodyczne i paraprozodyczne. Powyższe czynniki nie mają bezpośredniego wpływu na strukturę wypowiedzi formułowanych przez mówiącego, ale zmieniają znaczenie komunikatu słownego. Jednym ze składników kodu prozodycznego jest określona intonacja, która sprawia, iż ta sama wypowiedź może oznaczać pytanie lub negację. Z kolei odczytanie intencji mówiącego ułatwia odpowiednie rozłożenie akcentów i rytm wypowiedzi. Warto tu dodać ważne informacje dotyczące prawdziwych intencji mówiącego, jakimi są elementy paraprozodyczne, a zwłaszcza brzmienie i ton jego głosu.

Opisywane zjawiska stanowią główne źródło interpretacji poszczególnych wypowiedzi podczas aktów mowy, lub też we wszelkich komunikatach przesyłanych w trakcie nawiązywania różnego typu interakcji społecznych. Powyższe subkody określa się mianem komunikacji niewerbalnej, oddzielając je od porozumiewania się słownego.

Kolejną grupą kodów są kody pozajęzykowe, w których występują subkody. Dwa pierwsze, to kody mimiczny i gestowy, które są związane z ekspresją ruchową, jak również stanowią niezbędne uzupełnienie wypowiedzianych słów. Bardzo często bywają konieczne, aby dana wypowiedź została zrozumiana. Kod zapachowy, dotykowy i wzrokowy to kolejne elementy, które wiążą się w większym stopniu z odbiorem znaków przekazywanych przez nadawcę. Warto zauważyć, iż kod zapachowy może wywołać pozytywne lub wręcz

¹³

B. Karczmarek, K. Markiewicz, *Komunikowanie się we współczesnym świecie*, Lublin 2003, s. 12 - 17

negatywne nastawienie do partnera, co stanowi podstawowy warunek nawiązania rozmowy. Kod fizjologiczny z kolei odwzorowuje głównie biologiczne stany naszego organizmu i obejmuje głównie reakcje odruchowe takie, jak rozszerzenie źrenic w wyniku zainteresowania się daną osobą lub przedmiotem, albo pocenie się przy nadmiernej ekscytacji. Wywieranie odpowiedniego wrażenia na naszym otoczeniu dało początek sformułowania kodu aparycyjnego. Dotyczy on naszego ubrania, fryzury czy nawet stanu naszych rąk. Następnym istotnym znakiem z rodziny kodów jest kod kontekstowy. Dzięki niemu możemy zrozumieć innych i ocenić, jakie zachowania są dozwolone lub nie i jak są one odczytywane w różnych sytuacjach społecznych. Bardzo ważną rolę w codziennych interakcjach odgrywa kod proksemiczny, dzięki któremu dostrzegamy odległości i sposób ustawienia względem siebie uczestników interakcji. Należy tu wspomnieć o tak znanym pojęciu jak pole psychologiczne, które definiuje terytorium osobiste każdej osoby. W tym obszarze dopuszczamy do siebie bliżej lub dalej osoby bardziej lub mniej nam bliskie. Ważną rolę odgrywa również kod temporalny¹⁴, który precyzuje czas trwania i synchronizację poszczególnych aktów behawioralnych. Ponieważ praca zawiera analizę porównawczą dwóch kultur: islamskiej i chrześcijańskiej, warto powołać się na przykłady stosowane do tych kultur. W kulturze chrześcijańskiej przykładem może być przyjacielski dotyk szefa, np. pracownika w firmie amerykańskiej. W kulturze islamskiej Arabowie w kontaktach międzyludzkich znani są z utrzymywania bliskości w relacjach ze swoimi rozmówcami.

Współczesny świat cechuje zbliżanie się kultur, narodów i organizacji. Stąd komunikacja międzykulturowa rzutuje również na funkcjonowanie organizacji i zarządzanie ich zasobami ludzkimi.

Istnieje wiele opinii na temat **zarządzania zasobami ludzkimi**. Ciekawie zostało to sformułowane przez Lowre'a, który stwierdził, iż *„praca z personelem zawsze obejmowała kwestie strategii i obecnie podkreślanie spraw ekonomicznych odzwierciedla jedynie zachodzące zmiany, do których kierownik ds. personelu stara się przystosować rozwijając umiejętności niezbędne w nowej sytuacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest czymś nowym, to tylko kontynuacja procesu zarządzania personelem¹⁵”*.

W tym miejscu w ślad za Legge¹⁶ wypada wyartykułować trzy cechy pozwalające lepiej zdefiniować i odróżnić zarządzanie personelem od zarządzania zasobami ludzkimi.

¹⁴ Ibidem, s. 11

¹⁵ Cyt. za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia i działanie*, Kraków 1996, s. 42

¹⁶ Cyt. za: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 44 - 45

- Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga przede wszystkim zaangażowania przedstawicieli kierownictwa, natomiast zarządzanie personelem jest skierowane w głównej mierze do kadry nie kierowniczej.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z zintegrowanymi działaniami kierowników liniowych, gdzie zarządzanie personelem wpływa jedynie na postawy kierowników operacyjnych.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi szczególnie podkreśla rolę kierownictwa wyższego szczebla, w opozycji do zarządzania personelem będącego nieufnym w stosunku do funkcjonującej struktury organizacyjnej.

Wśród innych interpretacji tego terminu można przywołać opinie:

- M. Adamiec i P. Kożusznik określają zarządzanie zasobami ludzkimi jako *„strategię i praktykę nabywania, wykorzystywania, udoskonalania i zachowywania ludzi – ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie¹⁷”*.
- Z kolei A. Pocztowski zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje jako *„konceptje zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów¹⁸”*.

W wielu organizacjach zauważa się skłonność do zmiany sposobu zarządzania od administrowania personelem do całościowego zarządzania zasobami ludzkimi. W tym podejściu zarządzanie zasobami ludzkimi jest rozpatrywane w kontekście strategii, struktury i kultury organizacyjnej jak również rozszerzania działania z operacyjnego na strategiczne.

W nowoczesnej organizacji działającej na coraz bardziej konkurencyjnym rynku kluczową rolę zaczyna odgrywać wiedza i doświadczenie pracowników. W sytuacji, gdy koszty obniżone są do granic opłacalności przedsięwzięcia a jakość oferowanych produktów i usług jest podniesiona do dostępnych możliwości technologicznych, jedyną formą konkurencji staje się walka o podniesienie kapitału intelektualnego firmy. To właśnie wiedza staje się kluczowym elementem budowania przedsiębiorstwa przyszłości, a co za tym idzie rośnie rola menedżerów zarządzających umiejętnościami pracowników.

¹⁷ M. Adamiec, P. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi- Aktor – kreator – inspirator*, Katowice 2000, s. 18

¹⁸ A Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 36 - 37

Ideę zarządzania wiedzą jako jeden z pierwszych sformułował P. Drucker i wprowadził takie pojęcia jak „praca z wiedzą” czy „pracownik wiedzy”. Drucker uważał, iż takie zasoby jak ziemia, kapitał i praca uważane za tradycyjne, tracą współcześnie na znaczeniu na rzecz wiedzy i pracowników wiedzy¹⁹.

Zarządzanie wiedzą funkcjonuje w wymiarze operacyjnym i strategicznym. Zarządzanie wiedzą w wymiarze operacyjnym jest procesem polegającym na tworzeniu wiedzy formalnej i wiedzy cichej, następnie jej przetwarzaniu i gromadzeniu, ochronie oraz praktycznym wykorzystaniu dla osiągnięcia zakładanych celów organizacji. Zarządzanie wiedzą w wymiarze strategicznym jest sztuką budowania organizacji „opartej na wiedzy i otwartej na wiedzę”, integrującą wokół efektywnego wykorzystania wiedzy strategię firmy, ludzi kulturę organizacyjną i technologię²⁰.

Dla ukazania wieloaspektowości pojęcia zarządzania wiedzą rozwijano je w kierunkach, które były najbardziej zbieżne z zakładanymi celami organizacji²¹.

Do lepszego zrozumienia powyższych pojęć niezbędne jest określenie podstawowego elementu, jakim jest wiedza. W ujęciu ekonomicznym wiedza jest rozumiana jako:

- informacje wykorzystywane po przetwarzaniu do podejmowania decyzji ekonomicznych;
- aktywa, które wykorzystuje się w procesie produkcji²².

Definicja przedstawiona przez G. Probst określa wiedzę jako *ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów*. Z kolei zasoby wiedzy organizacji to jej aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, które organizacja wykorzystuje w swych działaniach²³.

¹⁹ P. Drucker, *Postkapitalistyczne społeczeństwo*, Warszawa 1999, s. 13

²⁰ A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2003, s. 19 - 20

²¹ W.R. Bukowitz i R.L. Williams określają zarządzanie wiedzą jako „proces, przy pomocy, którego organizacja generuje, bogactwo na podstawie swoich intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywach organizacyjnych”. Aktywa intelektualne są mocno powiązane z ludźmi, bądź odnoszą się do kultury organizacyjnej dotyczącej wiedzy pracowników, własności intelektualnej oraz struktur związanych z wiedzą;

Dla D. J. Skyrme'a „zarządzanie wiedzą jest jasno określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji realizowanymi w dążeniu do osiągania celów organizacji”; R. Bobrowiecki, M. Kwieciński, *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*,

Natomiast T.A. Stewart twierdzi, iż „zarządzanie wiedzą to posiadanie i, wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystanie jej w sposób przynoszący korzyści”. Por. R. Bobrowiecki, M. Kwieciński, *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze 2004, s. 22 - 23

Zdaniem M. Sarvary „zarządzanie wiedzą jako proces biznesowy, dzięki któremu firmy kreują i stosują swoją instytucjonalną lub zbiorową wiedzę”; B. Mięka, *W kierunku organizacji inteligentnych. Elementy nowoczesnego zarządzania*, Kraków 2001, s. 58

²² B. Kwarciańska, *Doskonalenie zawodowe menedżerów w gospodarce opartej na wiedzy*, Poznań 2005, s. 26

²³ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002, s. 35

Innym ujęciem jest podejście prezentowane przez W. Grudzewskiego, który określa wiedzę jako pełne wykorzystywanie informacji i danych połączonych z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji²⁴.

Wymienione definicje świadczą o szerokim zakresie działań mieszczących się w pojęciu mądrości czy też inteligencji poszczególnych osób, jak również informacji wykorzystywanych w działaniu. Należy podkreślić, iż postępująca w wielu dziedzinach życia globalizacja wymusiła redefinicję wielu pojęć, które należało uzupełnić o **dyfuzję kultur**. Do tak znaczącej zmiany przyczyniła się rewolucja technologiczno-informatyczna, która przyspieszyła wiele procesów zmian w zarządzaniu. Znamienna jest rola komunikacji międzyludzkiej, która nabiera nowego znaczenia w zmiennym otoczeniu kulturowym. W czasie, kiedy każda organizacja ma dostęp do danych, szczególne znaczenie ma szybkość i sprawność komunikowania się, które mogą zadecydować o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

1.2. Komunikacja międzykulturowa w warunkach globalizacji współczesnego świata

Wydaje się najbardziej trafne rozpatrywanie współczesnych zmian w zarządzaniu przez pryzmat kultury, rozumianej jako wspólne osiągnięcia cywilizacyjne ludzkości upowszechnione na drodze komunikacji. Zbieżne stanowisko zajmuje E.T. Hall, który jako główne założenie przyjmuje, iż kultura jest komunikacją, a komunikacja jest kulturą. Według autora są trzy podstawowe składniki przekazu:

- słowa,
- dźwięki
- wzorce²⁵.

Słowa są tym, co postrzegamy w pierwszej kolejności, nośnikiem wykorzystywanym przez dyplomację, politykę czy biznes. Dźwięki to składniki, z jakich złożone są zbiory. Z kolei wzorce to reguły, z którymi układamy słowa, aby nadać im sens. E. T. Hall twierdzi, iż dzięki wiedzy na temat wszystkich trzech części procesu komunikacji w relacji do naszej własnej oraz innych kultur możemy poznać i zrozumieć rozległy, niezbadany obszar ludzkiego postępowania, który istnieje poza sferą codziennych zainteresowań człowieka. Zwykli ludzie poprzez swoje doświadczenia i postawy życiowe kształtują nasze życie a nie idee głoszone przez wielkich filozofów pragnących narzucić swoje schematy myślowe, często

²⁴ W. Grudzewski, I.K.Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Warszawa 2002, S. 16
²⁵ E. T. Hall, *Bezgłośny język*, Warszawa 1987, s. 109, s. 184

mało zrozumiałe dla innych²⁶. W innej publikacji Hall porównuje kulturę do wielkiego komputera, którego programy sterują postępowaniem i reakcjami ludzi w ich codziennym życiu²⁷.

Dla Halla kontekst jest głównym wykładnikiem wyznaczania różnic międzykulturowych i na tej podstawie wskazuje kultury wysokiego i niskiego kontekstu. Kontekst określany jest jako zbiór cech procesu komunikacji charakteryzujących się koniecznością zawarcia wszystkich niezbędnych informacji bezpośrednio w przekazie komunikacyjnym w odniesieniu do kultur niskokontekstowych.

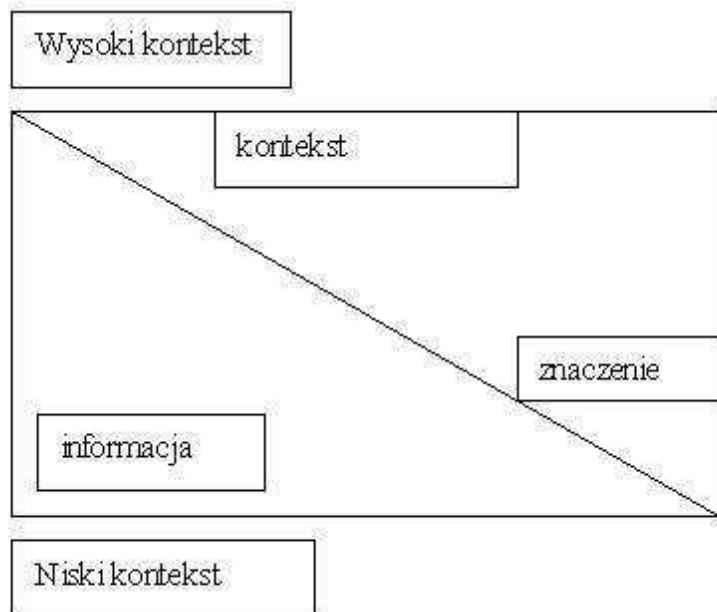
W kulturach wysokokontekstowych, kontekst jest ograniczeniem przekazywania bezpośrednich informacji odbiorcy, przy jednoczesnym założeniu posiadania przez niego zaprogramowanego zbioru danych niezbędnych do poprawnego zrozumienia treści przekazu²⁸.

Do skutecznego komunikowania się w kulturze wysokokontekstowej użyjemy znacznie mniej słów niż ma to miejsce w kulturze niskokontekstowej, gdzie należy wyjaśniać szczegółowo omawiane tematy. Aby skutecznie komunikować się - w warunkach odmienności kulturowej - należy bezwzględnie pamiętać o różnicach występujących między ludźmi pochodzącymi z innego obszaru kulturowego.

²⁶ Ibidem, s. 109

²⁷ E. T. Hall, *Poza kulturą*, Warszawa 2001, s. 24

²⁸ A. Sitko – Lutek, *Kulturowe uwarunkowania – doskonalenie menedżerów*, Lublin 2004, s. 44; por. także: M. Szopski, *Komunikowanie międzykulturowe*, Warszawa 2005, s.90 - 91



Rys. 3. Kontekst w procesie komunikowania się

Źródło: Cyt. za: A. Sitko – Lutek, *Kulturowe uwarunkowania – doskonalenie menedżerów*, Lublin 2004, s. 45

Kolejnym ważnym elementem teorii Halla jest pojęcie i rola czasu, gdzie jako najbardziej istotne w badaniach interkulturowych są dwa systemy: monochroniczny i polichroniczny.

W monochronicznym systemie ważną rolę odgrywa dbałość o planowanie, dokładność i kolejność. W tej grupie krajów, w których czas jest traktowany bardziej namacalnie znajdują się regiony o niskim kontekście.

Natomiast polichroniczny system charakteryzuje się realizowaniem jednocześnie kilku czynności. W tej grupie krajów kierownicy kładą nacisk w większym stopniu na zaangażowanie ludzi i zrealizowanie przedsięwzięć niż trzymanie się wyznaczonego planu. Czas w krajach o wysokim kontekście traktowany jest jako mniej namacalny.

Tabela. 1. Zestawienie kultur niskiego i wysokiego kontekstu

Przedstawiciele kultur niskokontekstowych	Przedstawiciele kultur wysokokontekstowych
Australia	Arabia Saudyjska
Austria	Turcja
Belgia	Argentyna
Kanada	Chile
Dania	Kolumbia
Finlandia	Kostaryka
Francja	Salwador

Niemcy	Ekwador
Irlandia	Grecja
Wielka Brytania	Gwatemala
Izrael	Afryka Wschodnia i Zachodnia
Włochy	
Holandia	
Nowa Zelandia	
Afryka Południowa	
Szwecja	
Szwajcaria	
USA	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. T. Hall, *Bezgłośny język*, 1987, s. 48; Por. także: A. Sitko Lutek, *Kulturowe uwarunkowania – doskonalenie menedżerów*, Lublin 2004, s. 46

Hall dostrzega jeszcze jeden wymiar kulturowy, jaką jest przestrzeń²⁹. W kulturach zachodnioeuropejskich bliskość kontaktu z rozmówcą jest ściśle uzależniona od okoliczności. Przykładowo, ludzie nieznający się wolą utrzymywać „dystans” w kontaktach interpersonalnych. Inaczej przedstawia się sytuacja w krajach arabskich, gdzie rozmówcy sytuują się znacznie bliżej siebie.

Według Halla poza kontekstem, czasem i przestrzenią znaczącą rolę odgrywa szybkość przekazu i przepływ informacji, gdzie ciągi działań i wzajemne styczności wspólnie tworzą charakter narodowy i korporacyjny. W organizacji, w której kierownictwo poprzez swoje działania komunikuje się z otoczeniem jest odpowiednio oceniane w kontekście kulturowym. Obszar znajdujący na styku kultur stanowi największą niewiadomą we wzajemnych relacjach i tylko wzajemne zrozumienie może przyczynić się do budowania harmonijnych relacji.

1.3. Religia jako źródło kultury: analiza komparatystyczna protestantyzmu i islamu

Ponieważ tematem pracy jest analiza porównawcza kultury protestanckiej i islamskiej i ich wpływ na zarządzanie, przyjrzyjmy się jak religia muzułmańska wpływała na życie ekonomiczne w dawnej Arabii. W czasach przedmuzułmańskich kultury religijne były ściśle powiązane z koczowaniem i wymianą handlową. Stąd koczownicze plemię Beduinów wierzyło, iż Bóg opiekował się ich karawanami. W ich przekonaniu Bóg to spadkobierca tego, co posiadali, dlatego też uważali, iż należy być z Nim w ciągle odnawianym przymierzu. Trzeba w tym miejscu podkreślić, iż religia muzułmańska nie jest przeciwna

²⁹ Ibidem, s. 46

bogaceniu się, jeśli tylko oczekuje się ich od Boga, jak głosił prorok Mahomet. W doktrynie religijnej objawionej przez Mahometa handel był chroniony opieką Allaha. Transakcje dokonywane przez Arabów prowadzących karawany i handlujących z mieszkańcami południowej Arabii, z Syrią, Irakiem i Abisynią zostały opisane w Koranie, a następnie w księgach tworzących tzw. tradycję.

Pielgrzymki do Arafat-Muzdalifa oraz obrzędy w Minie niewątpliwie przyczyniły się do osiągnięcia korzyści z wielkich jarmarków, które były organizowane przed lub po wielkich świętach. Produkty ziemi i rzemiosła Arabii zamieniano tam na towary, które były dostarczane przez karawany. Dzięki temu mieszały się z sobą zarówno różne obyczaje handlowe, jak i wierzenia religijne.

„Warsztaty rodzinne, oparte częściowo na pracy obcych niewolników, którzy wnosili tam znajomość nowych technik, dostarczały przedmiotów wielkiej wagi dla handlu wewnętrznego. W Mekce rozwijał się przemysł skórzany, przede wszystkim siodlarstwo, a przemysłowi temu ofiary pielgrzymek obficie dostarczały surowca. Znajdowały się tam również pracownie haftów i delikatnych tkanin. W Jasribie Żydzi wyrabiali broń, klejnoty, wszelkiego rodzaju narzędzia. Jemen wytwarzał piękne tkaniny. Wszędzie kwitło garncarstwo³⁰”.

Tylko dzięki wymianie handlowej mieszkańcy świętego miasta - Mekki mogli dostać żywność i towary, których u siebie nie mieli.

Mahomet ogłaszając się prorokiem w Allaha w VII w. n.e. ostrzegał w swoich naukach arystokrację arabską - ród Kurajszytów, iż odstępstwa od wiary i występki w życiu społecznym oraz w poczynaniach handlowych mogą doprowadzić do utraty łaski boskiej, dzięki której mają zapewnioną pomyślność na tym świecie oraz raj i szczęście w życiu przyszłym. W Medynie, mieście gdzie mieszkał prorok, zostały wprowadzone nakazy dotyczące postępowania kupieckiego, które z czasem zamieniły się w zbiór przepisów stanowiących podstawę muzułmańskiego prawa handlowego. Warto tu wskazać kilka reguł rządzących wymianą w tamtym czasie.

Wszelkie transakcje potwierdzano i udowadniano świadectwem oraz przysięgą, złożonymi koło przybytku. Wypowiadano przy tym formuły, w których dominowało imię Boga i które wiązały umową obie strony; była oferta i przyjęcie. Kupcy chętnie przystawali na jakąś wartość wyrównawczą na wypadek niewykonania umowy.

Ciekawym faktem pochodzącym z VII wieku jest brak rozróżnienia wymiany produktów od sprzedaży za pieniądze w języku arabskim. Pieniądz u ludów o pierwotnej

³⁰ M. Gaudefroy-Demombynes, *Narodziny islamu*, Warszawa 1988, s. 424

gospodarce ekonomicznej jest różnorodnej natury. Jeszcze w zapisach z roku 1183 pielgrzymi z Syrii przynoszą z sobą na *hadżdż*³¹ kawałki tkanin, wiedząc, że one im posłużą jako pieniądź w drodze powrotnej. Jednak Arabowie VII w. znali monety ze złota i ze srebra, na ogół wytarte i uszkodzone, które poddawano starannemu ważeniu, co jak i wszędzie często było połączone z fałszowaniem wagi uznawanym jako chwyt handlowy.

Tak więc transakcje odbywały się w okresie późniejszym – w średniowieczu bądź przez wymianę towarów, bądź też za pieniądze. W kraju, gdzie przewidzieć pogodę było bardzo trudno, praktykowano operacje z określonym terminem. Należy podkreślić analogię tych działań do instrumentów pochodnych używanych w współczesnym świecie finansowym, które są bardzo popularne i wciąż bardzo skuteczne. Przykładowo ten, kto pożyczał, potrzebował natychmiast daktyli, a pożyczający miał nadzieję, że w terminie wyznaczonym na oddanie daktyli wzrosną w cenie, zachowa wtedy nadwyżkę zbioru, nie musząc jej magazynować i nie narażając się na możliwość straty. Warto również pamiętać, że Arabowie mieli upodobanie do gry, tym samym do hazardu. Tę jak się wydawało bardzo zwyczajną wymianę wielokrotnie wypaczała lichwa.

Ribe, czyli lichwę sformalizowano już w okresie objawienia mekkańskiego. W VII w. została ona zakazana przez Mahometa, który potępiał nadużycia społeczne, jakie były stosowane przez niektórych Kurajszytów. W Koranie czytamy: „*A to, co wy dajecie na lichwę, by powiększyło się kosztem majątku innych ludzi - nie powiększy się u Boga. Lecz to, co dajecie jako jałmużnę, poszukując oblicza Boga... - oni otrzymają to w dwójnasób*³²”. Lichwa była określona za wymianę w wyznaczonym terminie i w tej samej ilości tych samych towarów, przy czym gdy należności nie zostały oddane w terminie, pożyczający powinien był zapłacić podwójnie. Ostatni element tej formuły nadaje ugodzie charakter lichwy, przez to tak potępianej przez chrześcijan.

Warto pamiętać, iż już w Asyrii i Babilonii pożyczka na procent była potępiana. W Starotestamentalnej Księdze Powtórzonego Prawa znajdziemy zapisy zakazujące pobierania odsetek od transakcji. Oto czytamy: „*Nie będziesz żądał od brata swego odsetek z pieniędzy z żywności ani odsetek, z czego innego, co się pożycza na procent*³³”.

³¹ Hadżdż - [arab.] pielgrzymka do Mekki., która winna być spełniona przynajmniej raz w życiu przez każdego wyznawcę islamu. Hadżdż to jeden z pięciu filarów wiary muzułmańskiej, który jest kontynuacją pielgrzymowania ludów Arabii przedmuzułmańskiej do Czarnego Kamienia Al-Kaba w Mekce. Pielgrzymka odbywa się miesiąc po zakończeniu roku muzułmańskiego, muzułmańscy uczestnicy otrzymują tytuł hadżi - pielgrzym. Por. z *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, Tom 2, Warszawa 1995, s. 684

³² Koran, Sura XXX, werset 39, Warszawa 1986, Państwowy Instytut Wydawniczy, s. 488,

³³ *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu, Księga Powtórzonego Prawa 23,20; Reader's Digest Przegląd*, Warszawa 2000, s. 163

W zapiskach koranicznych znajdziemy również zapiski o sposobie prowadzenia transakcji. Koran wyraźnie wskazuje, iż przy podpisaniu operacji zadłużenia potrzebni są dwaj mężczyźni lub mężczyzna i dwie kobiety. Wśród transakcji zawieranych w tamtym czasie możemy znaleźć również takie, które łądząco przypominają obrót obligacjami w dzisiejszych czasach. Istota polegała na tym, że ten, kto pożycza, sprzedaje pożyczającemu przedmiot po cenie zwiększonej o procenty; przedmiot ów ma być dostarczony w określonym terminie z tym, że natychmiast zostaje odkupiony za tyle, ile wart jest naprawdę. Według innej tradycji rozróżnia się trzy formy pożyczki na określony termin. Pierwsza - z zapisem i dwoma świadkami; druga - pod zastaw, przy czym istnieje nawet historia mówiąca o tym jak Mahomet dał w zastaw swój płaszcz Żydowi, który mu pożyczył jęczmienia. Trzecia to pożyczka w zaufaniu.

Do powyższej wypowiedzi na temat wpływu religii na życie społeczne i ekonomiczne ludzi należy dodać krótkie porównanie protestantyzmu i islamu w odniesieniu do doktryny, kultu i organizowaniu życia religijnego. Niniejsza komparatystyka ma na celu ukazanie wielu podobieństw, jakie występują między muzułmanami a protestantami, ale i różnic, które ze względu na specyficzny sposób pojmowania pracy i aktywności zawodowej wpłynęły na rozwój cywilizacyjny aż po czasy współczesne.

Tabela. 2. Porównanie protestantyzmu i islamu w kontekście doktryny, kultu i organizacji religijnej

Struktura religii	Protestantyzm	Islam
Doktryna		
Istota wiary	Wiara w Trójcę Świętą	Wiara w jedyność Boga i posłannictwo Mahometa
Główne rytuały święte	<ul style="list-style-type: none"> • Chrzest • Eucharystia • (Kazanie) 	Pięć filarów wiary: <ul style="list-style-type: none"> • Modlitwa • Pielgrzymka do Mekki • Jałmużna dla biednych • Post • Świadczenie wiary w jednego jedynego Boga
Eschatologia	Wiara w życie po śmierci	Wiara w życie przyszłe, zmartwychwstanie, sąd ostateczny i nagrodę lub karę po śmierci

Kult		
Status Jezusa	Syn Boży, część Trójcy Świętej	Drugi Wielki prorok,
Narodziny Jezusa	Naturalne narodziny	Narodzony z Dziewicy
Śmierć Jezusa	Zabity za „grzechy ludzkości”	Nie został zabity ani ukrzyżowany, lecz żywy wniebowstąpił
Umiejscowienie Jezusa	W niebie	W niebie
Powtórne przyjscie Jezusa	W przyszłości	W przyszłości
Status Adama	Nieposłuszny Bogu w ogrodzie edeńskim	Wolny od wszelkich grzechów
Księga święta	Biblia	Koran
Status świętej księgi	Słowo Boże	Słowo Boże objawione przez anioła Gabriela
Życie po śmierci	Niebo i piekło	Niebo i piekło
Natura człowieka	Obarczony grzechem pierworodnym przez Adama	Równa zdolność do dobra lub zła
Spowiedź	Bogu lub Jezusowi	Allachowi (Bogu)
Inne wierzenia	Wiara w anioły i szatana	Wiara w anioły, szatany oraz dżiny, które powstały z ognia
Organizacja religii		
Miejsce nabożeństw	Kościół, katedra, bazylika, kaplica, ”dom modlitwy”	Meczet
Dzień nabożeństw	Niedziela	Piątek
Przywódcy religijni	Pastor	Imam
Nakrycie głowy czasie modlitwy	Raczej nie	Tak
Główne święta religijne	<ul style="list-style-type: none"> • Post • Wielki tydzień • Wielkanoc 	<ul style="list-style-type: none"> • Ramazan (tur.)– ramazan - okres postu • Szeker Bajram (tur.)– Święto przerwania postu • Kurban Bajram (tur.)- Święto ofiar
Inne święta	<ul style="list-style-type: none"> • Święta Bożego Narodzenia • Dzień Świętego Mikołaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Mawlid - Święto Narodzin Mahometa • Ashura – kulminacja miesiąca żałoby
Główne symbole religijne	<ul style="list-style-type: none"> • Krzyż • Gołąb • Kotwica • Alfa i omega 	<ul style="list-style-type: none"> • Półksiężyc • Imię boga po arabsku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:

http://www.religionfacts.com/christianity/charts/christianity_islam.htm

http://www.religionfacts.com/christianity/charts/catholic_protestant.htm

http://www.religioustolerance.org/comp_isl_chr.htm

<http://christianityinview.com/xncomparison.html>

<http://www.religion-online.org/showchapter.asp?title=1623&C=1570>

Warto tu poddać pod rozwagę poglądy głoszone przez jednego z amerykańskich ekonomistów Kennetha E. Bouldinga, który popiera tezy M. Webera i dodatkowo je rozwija. W swoich pracach Boulding twierdzi, iż niewystarczająco mocno wskazuje się na udział etyki protestanckiej w sukcesie instytucji kapitalistycznych, zwłaszcza w związku z ich przyczynieniem się do szybkiego tempa postępu ekonomicznego.

K. E. Boulding jako obrońca kapitalizmu, chętnie podtrzymuje koncepcję Webera o wpływie protestantyzmu na rozwój gospodarczy, a w swoich tekstach pisze: *„Innowacja, naśladownictwo i przekształcenie w życiu ekonomicznym mają swoje odpowiedniki w życiu religijnym (...) Ogólnie biorąc, wydaje się prawdą, iż innowacje religijne poprzedziły i w pewnym sensie utorowały drogę innowacjom w życiu gospodarczym (...) Protestantyzm jest wolną inicjatywą w religii, w przeciwstawieniu do zorganizowanego kolektywizmu Kościoła katolickiego. Nic dziwnego, że wolna inicjatywa przeniosła się z religii w sferę ekonomiczną. Pełny efekt widoczny jest w XVIII wieku, gdy wielkie innowacje ekonomiczne, które stanowiły początek technicznej rewolucji w bankowości, handlu i przemyśle, były w zdumiewająco dużym stopniu dziełem brytyjskich nonkonformistów, a zwłaszcza kwaków, którzy stworzyli najbardziej bezpośrednią ze wszystkich odmian religii protestanckiej³⁴”*.

Boulding twierdzi, iż nie ma lepszej ogólnej recepty na rozwój ekonomiczny jednostki, czy też społeczeństwa niż kapitalizm. Jednak zaznacza, że współczesny kapitalizm, który wciąż jeszcze funkcjonuje bardzo prężnie, ujawnia wiele słabości, od usunięcia, których zależec będzie to, czy system ten przetrwa, czy też nie. Wskazuje na ważny sprawdzian systemu kapitalistycznego, który pokazał czy owa machina posiada zdolność do rozwiązania największego problemu ekonomicznego dzisiejszych czasów, czyli rozwoju regionów zacofanych zamieszkiwanych przez większość ludności naszego globu. Do sprostania wyzwaniu potrzebna jest praca technologiczna, ale i misjonarska, bo jak zaznacza autor religia jest ważną autonomiczną siłą w rozwoju rewolucji technicznej. Do tej tezy oczywiście

³⁴

Cyt. za: S. Markiewicz, *Protestantyzm*, Warszawa 1982, s. 112

można mieć zastrzeżenia, zważywszy na kierunek, w jakim zmierza, wydaje się, dziś laicki świat. Warto jednak pamiętać, że to właśnie religia jest czynnikiem rozpoczynającym zmiany w miejscach uważanych powszechnie za kraje Trzeciego Świata. Dzięki religii mieszkańcy krajów tzw. „biednego Południa” mają szansę poznania nowych kultur przez to zdobycie minimalnej wiedzy potrzebnej do zaistnienia w świecie uznawanym za „wioskę globalną”.

Obecnie prowadzone są wzmożone działania misjonarskie w Afryce, gdzie o wiernych walczą ze sobą chrześcijanie, głównie katolicy z muzułmanami. Z badań wynika, iż działalność islamistów jest do siedmiu razy bardziej efektywna niż katolików³⁵. Czy zatem doktryna katolicyzmu nie jest tak bliska społeczeństwu Afryki jak islam? Może też islam dostarcza tego, co ludność Czarnego Łądu oczekuje. Z całą pewnością przyszłość dostarczy nam odpowiedzi na postawione tezy.

Dla porównania prześledźmy jak wyglądał wpływ protestantyzmu na procesy ekonomiczne społeczeństw wywodzących się z „zachodniego kręgu kulturowego”. Już w dwunastym wieku można było zaobserwować odmienne od katolickiego podejście do dóbr głoszone przez waldensów³⁶, którzy w swych poglądach krytykowali kościół za gromadzenie bogactw i tym samym do odpustów. Te działania w połączeniu z odmiennym formułowaniu doktryny chrześcijańskiej stały się podwaliną dla reformacji Martina Lutra rozprzestrzeniającej się w Europie XVI w. W międzyczasie następował proces rozwarstwienia społecznego w miastach między bogatymi kupcami i warsztatami rzemieślniczymi a biednymi rzemieślnikami, którzy byli zmuszeni do korzystania z kredytów. Sytuacja taka nie ominęła wsi, gdzie właściciele ziemscy usuwali dzierżawców dążąc do skupienia większego majątku. Do tego należy dodać tendencje zachodzące w całym ówczesnym świecie, zajęтым odkrywaniem nowych lądów i zdobywaniem kolonii. Wszędzie tam pojawiali się handlarze, którzy byli związani z instytucjami pożyczkowymi, lombardami, które finansowały wojny, piractwo morskie oraz wspierały rozwój zdobytych kolonii.

Tacy reformatorzy religijni jak Luter, Kalwin uznali możliwość gromadzenia dóbr za błogosławieństwo, a nie przekleństwo. Protestantyzm zyskał wielkie poparcie wśród mieszczaństwa zajmującego się handlem i wśród szlachty. Luter w traktacie „O handlu i lichwie” z 1524 roku pisze:

³⁵ G. Paolucci, C. Eid, *Islam-sto pytań*, Warszawa 2004, s. 89

³⁶ Piotr Waldo najbardziej znany reformator dwunastowieczny, który stworzył podwaliny reformatorskie dla późniejszych reformatorów chrześcijaństwa XVI wieku szesnastowiecznych. W swych poglądach jego zwolennicy - waldensi krytykowali Kościół za gromadzenie bogactw, jak również stali się gorliwymi interpretatorami Biblii zachowując jako jedyny sakrament chrzest.

„Przeto musisz się starać nie tylko pożywienia szukać w takim handlu, więc obliczać koszt, trud, pracę i niebezpieczeństwo, i porównywać. Potem i teraz tak oceniać, podwyższać lub obniżać, byś miał z pracy swej i trudu nagrodę³⁷”. W tym samym piśmie Luter wypowiada się przeciw lichwie, jednak jego poglądy są konsekwentne, ponieważ później dopuszcza małą opłatę za pożyczanie pieniędzy.

Akceptacja lichwy została usankcjonowana przez Kalwina, który poszedł dalej w formalizowaniu podwalin kapitalizmu. Nie zgadza się on z koncepcjami Arystotelesa i Tomasza z Akwinu o nieproduktywności pieniądza i wskazywał, iż jest to towar jak każdy inny, który może przynieść dochód. Później te założenia propagował współzałożyciel kapitalizmu amerykańskiego Benjamin Franklin, który tak oto pisał:

„Pieniądz ma naturę polegającą na rozmnażaniu się i tworzeniu nowego. Pieniądz robi pieniądz, każdy nowy rodzi następny i tak dalej. Pięć szylingów daje sześć, w dalszym obrocie siedem aż dojdzie do stu funtów. Im więcej jest pieniądza, tym więcej zysku w obrocie, a zysk ten rośnie coraz szybciej³⁸”.

Benjamin Franklin jest autorem również powiedzenia, które przetrwało do naszych czasów „pieniądz robi pieniądz”. Należy dodać, iż obaj promotorzy kredytu podkreślali jako czynniki najważniejszy - uczciwość człowieka godnego kredytu.

Z kolei Max Weber „ducha kapitalizmu” upatrywał w głoszonej przez Kalwina zasadzie predestynacji oraz zasadzie mówiącej, iż ziemski zawód jest działaniem czynionym na chwałę Bożą³⁹.

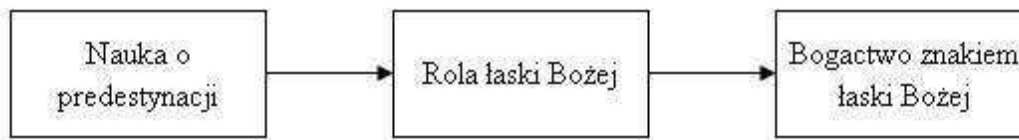
Powszechna jest teza, że kalwinizm był bliski formułującej się burżuazji. Píše on *„Świat zmieniał się nieporównanie szybciej niż w średniowieczu, ludzie nabywali majątki i tracili je nie zawsze rozumiejąc, dlaczego im się powiodło lub dlaczego spadła na nich klęska. Nie jest rzeczą dziwną, iż w takich warunkach zaczęto znowu wierzyć, że od przeznaczenia zależą nawet najdrobniejsze sprawy ludzkie. Skoro na razie nie można było zrozumieć przyczyn sukcesów czy niepowodzeń majątkowych, zaczęto ich szukać w niebie, w zarządzeniu Boga⁴⁰”*.

³⁷ M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Lublin 1994, s. 69

³⁸ Ibidem s. 32

³⁹ R. H. Towney, *Religia a powstanie kapitalizmu*, Warszawa 1963, s. 10

⁴⁰ M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, s. 18



Rys. 4. Kalwinizm a początki kapitalizmu

Źródło: Opracowanie własne

Kalwin jako pierwszy wprowadził równouprawnienie w pracy, podkreślając, iż tak samo ważna jest praca rzemieślnika, kupca czy rolnika. R. Tawney dodaje „*kalwinizm, choć nie uznaje zasługi osobistej, jest bardzo praktyczny: dobre uczynki nie prowadzą do zbawienia, ale są dowodem, że zbawienie zostało osiągnięte*⁴¹”. Tutaj po raz kolejny ujawniał się wpływ wielkiej reformacji na rozwój nowożytnej nauki ekonomii, a tym samym ideologii kapitalizmu.

Po przeanalizowaniu religii muzułmańskiej i protestantyzmu w odniesieniu do zachowań społecznych, należy znacząco podkreślić ich wpływ na kształtowanie systemów gospodarczych istniejących także współcześnie na omawianych obszarach. Dzisiaj, w dobie globalizacji widać, iż dominującym sposobem pojmowania gospodarki jest model funkcjonujący w krajach anglosaskich. Należy jednak podkreślić, iż jednocześnie na kształtowanie obecnego obrazu gospodarki światowej miały również swój wpływ inne religie i kultury wywodzące się spoza europejskiego kręgu kulturowego.

1.4. Komunikacja międzykulturowa w warunkach globalizacji współczesnego świata

Globalizacja najbardziej wyraźnie wpłynęła na takie zjawisko kulturowe jak dyfuzja kulturowa - przenikanie się kultur. W czasach kolonializmu, a następnie pojawiających się procesów migracyjnych wielkich mas ludzi, interesowano się konfliktami kulturowymi. W dobie wszechogarniającej informatyzacji i rozwoju technologicznego, pojęcie globalizacji nabiera nowego znaczenia, które połączone z przenikaniem się kultur zmusza ludzi do zapoznania ze zmieniającą się rzeczywistością, w jakiej przyszło im żyć.

W literaturze można znaleźć wiele definicji dotyczących globalizacji, które określają ją jako „*intensyfikację stosunków społecznych o światowym zasięgu, która łączy różne lokalności w taki sposób, że lokalne zdarzenia są kształtowane przez zdarzenia zachodzące w*

⁴¹ A. Tokarczyk, *Protestantyzm*, Warszawa 1980, s. 78

odległości wielu tysięcy mil i same zwrotnie na nie oddziałują” lub też jako zjawisko „tworzenia się więzi spajających ludność całego świata w jedno społeczeństwo⁴²”.

Bardzo ciekawą definicję globalizacji przytacza Nobutaka Inoue⁴³, który pisze, „Kiedy mówi się, że globalizacja jest zjawiskiem przekraczania granic, ma się na myśli działalność gospodarczą i przepływ siły roboczej. [...] Tymczasem globalizacja oznacza przepływ w skali globu także – a może przede wszystkim – wartości niematerialnych - norm oraz zachowań społecznych, norm kulturowych oraz politycznych, a jej rezultatem jest stałe formowanie nowych i na razie nieznanymi więzi kulturowych, które różnią się od dotychczasowych ukształtowanych przez narody i grupy etniczne”.

Obserwując zmiany zachodzące wokół nas w aspekcie omawianej tematyki, można zgodzić się, iż definicja prezentowana przez Inoue zawiera w swej treści istotne elementy nowej gospodarki, jakże różnej od dotychczas pojmowanego schematu globalizacji. Szczególnie dzisiaj, kiedy do naszej dyspozycji jest oddana nowoczesna technologia, dzięki której możemy się komunikować „bez barier”, zmusza nas do jeszcze większej pracy na rzecz poznania innych kultur. Aby odnieść sukces w warunkach konkurencji ogólnoświatowej, musimy dostosować się do przedstawicieli biznesu żyjących w odmiennych kulturach, tak by wchodząc z nimi w interakcję odnieść sukces w realizowanych zadaniach.

A. Bloom w swojej książce pt. „Umysł zamknięty” opisał pewną historię mającą miejsce w latach sześćdziesiątych, w której widzimy niesamowitą analogię do komunikacji międzykulturowej. Bloom pisze: „Problem różnic kulturowych ze znacznie większą ostrością rysował się w Ameryce czterdzieści lat temu. Kiedy byłem na studiach, w moim pokoju w akademiku zatrzymał się na kilka dni pewien młody człowiek ze stanu Missisipi [...]. Był to mój pierwszy kontakt z inteligentnym, wykształconym Południowcem. Wyjaśnił mi, na czym polega niższosc czarnych i skąd wzięła segregacja rasowa, oraz wytłumaczył, że wszystko to jest nierozzerwalnie związane z jedynym w swoim rodzaju stylem życia na Południu. [...] Mnie jednak przeraził, ponieważ nadal tkwiłem w etnocentryzmie. Wyobrażałem sobie naiwnie, że moje północne poglądy są uniwersalne. Filozofia „każdy po swojemu” jeszcze nie wszędzie zapuściła korzenie. Na szczęście kultura amerykańska uległa od tego czasu ujednorodnieniu, co pozwala unikać takich przykrych starć poglądów. Rasizm w wydaniu mojego młodego gościa jest dziś patologią

⁴² Z. Blok, *Spoleczne problemy globalizacji*, Poznań 2001, s. 19

⁴³ Cyt. za: J. Zdanowski, *Kultury pozaeuropejskie i globalizacja – zderzenia*, Warszawa 2000, s. 7; Por. także: I. Nobutaka, *Globalization and Indigenous Culture*, [Shinshokan](#) 1997, s. 5 - 8

ograniczoną do społecznych nizin. Południowcy pomogli nam stworzyć pewną teorię kultury, lecz ich własna kultura, której pragnęli za pomocą tej teorii obronić, znikła z powierzchni ziemi⁴⁴”.

Gdy odniesiemy historię sprzed niespełna pół wieku możemy się zapytać: czy my tak samo jak ten czarnoskóry człowiek z Południa mamy forsować uparcie ideę odmienności rasowej i kulturowej jako sposób na zmieniającą się rzeczywistość? Można polemizować z odpowiedzią twierdzącą, jednak byłibyśmy skazani na zagładę swojej odmienności kulturowej wobec innych i w efekcie na zapomnienie jako relikwiny przeszłości. W tej sytuacji wydaje się jedynym wyjściem zaakceptowanie odmienności poglądów, rasy, języka i kultury. Uznanie za zobowiązujące terminu „mapa rzeczywistości”⁴⁵ pozwoli nam stosownie zachować w kontaktach międzykulturowych, akceptując odmienną naszego rozmówcy. Szczególnie obecnie, kiedy biznes międzynarodowy, zachęcony przez zniesienie ograniczeń celnych i technologicznych jeszcze bardziej zmusza ludzi do pokonywania wszelkich barier. Z tym wiąże się odpowiedzialność, jaką obarczeni są wszyscy ci, którzy uczestniczą w procesie komunikacji interkulturowej.

Omawiając tematykę komunikacji interkulturowej nie można pominąć analizy sposobów, poprzez które organizacja kontaktuje się ze społeczeństwem. W sytuacji, kiedy w światowej gospodarce takie firmy jak Nestle, Shell, Toshiba czy Bayer i wiele innych działają już na rynku międzynarodowym z sukcesem można zadać sobie pytanie jak oni to robią, że działają z sukcesem na wszystkich kontynentach, gdzie panuje tak wielka różnorodność kulturowa. Okazuje się, że te i inne firmy znalazły sposób na skuteczną komunikację ze swoimi klientami wywodzącymi się z innych kręgów kulturowych niż same przedsiębiorstwa⁴⁶.

Elementy komunikowania się ze społeczeństwem mogą być różne, począwszy od odpowiedniej reklamy, odpowiedniej ceny czy jakości produktu, skończywszy na właściwym doborze oferty dla danego kraju. Należy w tym miejscu dodać, iż rysuje się coraz większa unifikacja produktów oferowanych na rynku międzynarodowym, która poparta przez odpowiednio przeprowadzone kampanie reklamowe powoduje ujednoczenie kodów kulturowych. Oczywiście są rejony świata i określone obszary działalności, które „poddadzą” się tylko do pewnego stopnia forsowanemu ujednoczeniu gustów konsumenckich, bo

⁴⁴ Cyt. za: A. Bloom, *Umysł zamknięty*, Poznań 1997, s. 40

⁴⁵ Termin ten został sformułowany w latach siedemdziesiątych przez twórców metody programowania neurolingwistycznego Johna Grindera i Richarda Bandlera. Metoda NLP polega na bazującej na zmysłach struktury myślenia każdego człowieka. Uczy, jak myśleć skuteczniej oraz jak osiągać zakładane cele dzięki komunikowaniu się z samym sobą i z otoczeniem. (A. Sztejnberg, *Podstawy komunikacji społecznej w edukacji*, Wrocław 2001, s. 63)

⁴⁶ P. Kötler, *Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1999, s. 378

zachowają przecież swoją religię i kulturę. Choćby w przypadku społeczności z krajów muzułmańskich tu trudno jest oczekiwać, aby zaakceptowały one zachodni styl życia i tamtejszy sposób myślenia. Dla firmy Benetton zrozumienie tego faktu okazało się nader bolesne po fiasku kampanii reklamowej prowadzonej w nieodpowiedni sposób w Turcji⁴⁷. To, w jakim stopniu uda się przekonać ich do naszych systemów postrzegania świata determinować będzie ostateczny sukces komunikacji interkulturowej prowadzonej na wielu płaszczyznach.

Konkludując należy podkreślić, iż dostrzeżenie zmian w postrzeganiu organizacji wzięło swój początek w poszukiwaniu nowych metod służących pokonaniu ograniczeń systemowo - strukturalnych wewnątrz organizacji⁴⁸. Zjawiska dotąd ignorowane zaczęły odgrywać znaczenie priorytetowe w badaniach nad kulturą organizacyjną. Wielu badaczy zastanawiało się, dlaczego te same czynniki wpływają na rozwój gospodarek w jednym regionie świata, a w innym wręcz go hamują. Stąd zwrócono uwagę na różnice występujące w kulturze organizacyjnej wynikające z postaw behawioralnych, elementów fizycznych czy werbalnych, które decydują o rozwoju danej organizacji. Okazało się, iż sposób komunikowania się przynależny do danej kultury może determinować sukces w kontaktach międzyludzkich, bądź go zniweczyć.

⁴⁷ Firma Benetton pragnąca wejść na rynek turecki z nową kolekcją swoich ubrań, przedstawiła w reklamie telewizyjnej kontrowersyjną dla Europejczyka scenę, w której ksiądz ukazany jest w dwuznacznej sytuacji z siostrą zakonną. Treść przekazu odbiła się bez echa w społeczeństwie muzułmańskim, które nie zrozumiało idei reklamy. Tym samym okazało się dobitnie, że informacja przekazana w nieodpowiedni sposób w miejscu odmiennie kulturowym nie została rozkodowana.

⁴⁸ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 75 - 79

Rozdział II

Różnice i podobieństwa między światem chrześcijaństwa a światem islamu w zachowaniach biznesowych

2.1. Komparatystryka doktryn religijnych protestantyzmu i islamu w odniesieniu do zachowań ekonomicznych

„Skoro dwie religie opierały się na tych samych przekonaniach, miały takie same dążenia i żyły obok siebie w tym samym rejonie to wcześniej czy później musiało dojść między nimi do zderzenia⁴⁹”.

Ponieważ w części metodologicznej pracy została przeprowadzona analiza zachowań menedżerów w zarządzaniu organizacji w firmach tureckiej i amerykańskiej, warto przybliżyć ich doktryny religijne.

Wspólne relacje pomiędzy światem Zachodu a islamskim światem Wschodu istnieją już od ponad tysiąc czterystu lat, przy czym warto podkreślić, iż obie cywilizacje istnieją obok siebie i mają wspólną granicę lądową. Przez ten czas trwały wojny o Półwysep Iberyjski i występowały kontakty handlowe i inne z wyznawcami tych religii. Współcześnie ze względu na globalny charakter naszego świata znacznie się one nasiliły. Muzułmanie, podobnie jak chrześcijanie i Żydzi wywodzą historię swojej wiary od patriarchy Abrahama – ze Starego Testamentu. Wszystkie trzy religie możemy uznać za religie monoteistyczne – (wiara w jednego Boga), ponadto dostrzegamy w nich odwołania do tych samych proroków Izraela i Judy. Nie sposób pominąć znaczenie judaizmu w rozwoju islamu i chrześcijaństwa. Zanim przyjrzymy się bliżej doktrynie islamu i protestantyzmu, zauważmy jak bardzo są one powiązane ze sobą. Muzułmanie szanują Jezusa jako proroka wolnego od grzechu, który zrodził się z dziewicy, wstąpił do nieba i który przyjdzie ponownie w Dniu Sądu Ostatecznego⁵⁰.

⁴⁹ B. Lewis, *The Middle East, A Brief History of the Last 2000 Years*, New York 1997, s.32.

⁵⁰ R. Armour, *Islam, chrześcijaństwo i zachód*, Kraków 2004, s.18

Islam ukształtował się jako religia, system prawny i zarazem wszechobejmująca swoich wyznawców ideologia. Zanim rozpowszechnił się i umocnił wśród różnych ludów stając się religią uniwersalną, pojawił się na pustynnej Arabii w bardzo skromnej postaci wśród Beduinów jako ich religia. Geograficzne miejsce powstania islamu miało bardzo istotny wpływ na charakter i ducha nowej religii. Trudne warunki życia oraz niebezpieczeństwa czyhające na każdym kroku kształtowały charakter i tradycje dawnych Arabów-Beduinów, co później znalazło swoje odzwierciedlenie w licznych wersach Koranu, a następnie w prawie religijnym – *szariacie*.

Święta księga Koranu jest dla muzułmanów tym, czym dla chrześcijan Biblia, a nawet czymś więcej. Koran – „Recytacja” lub „Czytanie”- zawiera nie tylko dogmaty, przykazania prawne i moralne, lecz także wszelkiego rodzaju przepisy prawne, często nawet drobiazgowy, które miały ogromne znaczenie dla rodzącego się społeczeństwa arabskiego, muzułmańskiego, które po upowszechnieniu się islamu uległo istotnym zmianom⁵¹. Teksty Koranu stały się podstawą nowej organizacji państwowej, były podwalinami dla wielu państw islamskich, przy czym należy zauważyć, że nawet dziś w takich krajach jak Iran, po rewolucji Chomejniego jest możliwe przekształcenie koranicznych wzorów postępowania w rzeczywistość polityczną – funkcjonowanie państwa wyznaniowego. Święta Księga muzułmanów zawiera prócz norm prawnych i religijnych, nakazy i zakazy natury moralnej, podstawy etyki, co więcej, nawet przepisy o dobrym zachowaniu w życiu codziennym⁵². Inaczej wygląda życie społeczne w Turcji, w której reformatorzy zdecydowali się wyzbyć wpływu religii na politykę, jednak nie udało się zmienić światopoglądu społeczeństwa na zachodni. Pomimo usilnych starań od powstania Republiki Tureckiej w 1923 roku ciągle można zaobserwować sytuacje, w których kraj ten „stoi w bramie” między Wschodem a Zachodem⁵³.

W islamie nie występują dogmaty w znaczeniu religii chrześcijańskiej. Powodem jest brak centralnej władzy duchownej, przez którą takie dogmaty mogły być ustalane i strzeżone. Równocześnie istnieją pewne prawdy w islamie, w które muzułmanin powinien wierzyć i dawać temu wyraz, zarówno w wyznawanych wartościach, jak też w ich uzewnętrznianiu, w przeciwnym razie popada w herezję. Islam nakazuje czynić dobro i być całkowicie poddanym Bogu, natomiast to wszystko w całości stanowi o roli religii. Wspomniane zasady wiary muzułmańskiej powinny być przyjęte bez zastrzeżeń przez każdego wiernego, który pragnie

⁵¹ J. Bielawski, *Islam*, Warszawa 1980, s. 44

⁵² M. Ruten, *Islam*, Warszawa 1998, s. 84 - 89

⁵³ J. Keller, *Kultura a religia*, Warszawa 1977, s. 586 - 589

znaleźć się wśród wybranych w raju. Kolejnym ważnym czynnikiem budującym wiarę muzułmańską jest wiara w proroków. W tym miejscu należy poświęcić kilka słów o człowieku, który zbudował islam: Muhammad Ibn Abd Allah ibn al-Muttalib, bo tak brzmiało prawdziwe imię Mahometa, jest pośród twórców wielkich religii jedną z historycznych postaci. Człowiek, którego życie przypadło na przełom VI i VII wieku, dzięki swoim objawieniom stworzył system społeczny oparty na religii, którego początkowo bogaci mekkańczycy obawiali się, gdyż zagrażał tradycyjnym strukturom religijnym i handlowym.

Należy tu wymienić również „pięć filarów”, na których opiera się islam jako religia. Są to:

- wyznanie wiary,
- modlitwa,
- post,
- jałmużna prawem przepisana,
- pielgrzymka do Mekki (przynajmniej raz w życiu)⁵⁴.

Przyjrzyjmy się bliżej jałmużnie, która przepisana prawem stanowi, w ujęciu muzułmańskim rodzaj katharsis z nieczystych dóbr tego świata. To oczyszczenie ma nastąpić właśnie przez przekazanie części posiadanych dóbr Bogu, tzn. współbraciom społeczności muzułmańskiej. Zgromadzone dobra rozdziela zwierzchnik społeczności muzułmańskiej, względnie wyznaczeni delegaci, wśród biednych, zadłużonych, udających się dobrowolnie na „wojnę świętą” i ogólnie - na cele dobroczynne i społeczne. Koran zachęca do jałmużny obiecując wielką nagrodę w życiu przyszłym. Oto w Koranie znajdziemy:

*„O wy, którzy wierzyacie!
Kiedy się naradzacie potajemnie z Posłańcem,
To poprzedźcie tą waszą tajną naradę jałmużną.
To jest lepsze dla was
i bardziej czyste.
A jeśli nie znajdziecie środków,
to, zaiste, Bóg jest przebaczący i litościwy!”⁵⁵*

⁵⁴ R. Lewis, *Życie codzienne w Turcji osmańskiej*, Warszawa 1984, s. 42 - 47
⁵⁵ *Koran*, Sura LVII, werset 12, s. 649 - 650

Jałmużna - *zakat*⁵⁶ obowiązuje każdego muzułmanina, będącego zdrowym na ciele i duchu, posiadającego jakiś majątek, lub określony dochód roczny, przy czym minimum dochodu, od jakiego owa opłata przypadała była wyraźnie wyznaczona. Tak więc, chodziło o podatek lub inaczej rodzaj dziesięciny pobierany od dochodów ludzi bogatych w celu rozdzielenia go pomiędzy będącymi w potrzebie, innymi słowy jest to obowiązek solidarności społecznej względem członków społeczności muzułmańskiej. Koran wskazuje kupcom, iż poprzez jałmużnę mogą oni zrobić dobry interes, zyskując łaskę bożą; oto czytamy „*A kto da Bogu piękną pożyczkę, On mu ją odda w dwójnasób*”⁵⁷. Z czasem *zakat*, bo tak była nazywana jałmużna stracił charakter miłosiernej ofiary i stał się zwykłym podatkiem. Oczywiście pozostała jałmużna dobrowolna, która była mocno praktykowana i powszechna. Należy tu wspomnieć o ważnej postaci jałmużny, jaką było całkowite przekazywanie dochodów z jakichś nieruchomości na utrzymanie „pobożnych fundacji” lub budowę instytucji użyteczności publicznej jak meczety, szpitale, szkoły, łaźnie itp. Te darowizny oddały wielkie zasługi islamowi, dały mu sławę. Taka tradycja utrzymuje się do dnia dzisiejszego tak, iż w poszczególnych państwach muzułmańskich istnieją ministerstwa zajmujące się ustaleniami i pobieraniem jałmużny.

Pielgrzymka do Mekki - jak wskazuje historia - nie była tylko jednym z pięciu filarów wiary, lecz także elementem budującym życie społeczne i ekonomiczne społeczeństw islamskich. Podstaw ekonomicznego systemu muzułmańskiego należy jeszcze upatrywać w osiadłym rolnictwie, urbanizacji i handlu z dalekimi krajami. Coroczna pielgrzymka *hadżdż* organizowana do Mekki, duchowego centrum islamu w dawnych czasach była okazją dla ludzi mieszkających w środkowej części Półwyspu Arabskiego – Al-Hidżaz, do zapewnienia żywności i środków niezbędnych do życia. Dostęp do Morza Czerwonego i Oceanu Indyjskiego umożliwił przewóz wielu pasażerów, którzy w połączeniu z firmami kupieckimi, targami handlowymi i karawanami wielbłądów, co roku przyczyniali się do rozwoju i zwiększeniu dobrobytu ogromnej liczby ludzi⁵⁸. Arabowie w doskonały sposób potrafili połączyć organizowane pielgrzymki z wymianą handlową pomiędzy dużymi miastami Afryki Północnej i Bliskiego Wschodu⁵⁹. Względne bezpieczeństwo organizowanych karawan

⁵⁶ Por. A. Scarabel, *Islam*, Kraków 2004, s. 105 - 108

⁵⁷ M. Gaudefroy-Demombynes, *Narodziny islamu*, s. 402

⁵⁸ F. Robinson, *Historia świata islamu*, Warszawa 2001, s. 124 - 125

⁵⁹ Warto tu wspomnieć, iż kawa zawdzięcza dziś swoją popularność pielgrzymom i kupcom, którzy rozpropagowali ten napój podczas wypraw do Mekki. To czarne złoto jak jest często określana kawa, od początku XVI wieku zdobyła rzeszę zwolenników wśród muzułmanów, którzy zamiast alkoholu raczyli się nią w kawiarniach. Z czasem upodobania do picia kawy i herbaty przejęli Europejczycy, którzy z wielką chęcią importowali czarne ziarna. Pierwsza kawiarnia w Europie została otwarta w Wiedniu po drugim oblężeniu tureckim.

kupieckich przyczyniło się do rozwoju ich działalności, czego nie można powiedzieć o wyprawach morskich.

Stosowane dziś przepisy prawne dotyczące transakcji handlowych, pierwokupu czy przywłaszczenia są podobne, a czasem nawet identyczne, jak przed wiekami⁶⁰. W oczach islamu zaradność i praca to podstawa przetrwania każdego człowieka, który musi zaspokoić rosnące potrzeby. Dlatego każde zajęcie zgodne z prawem i korzystne dla społeczności jest wychwalane stawiane jako wzór⁶¹.

Koniec średniowiecza charakteryzował się zmianami w świecie. Jak się okazało nie wielkość i siła gospodarek takich jak: państwa Mameluków w Egipcie, osmańskiej Turcji czy safawidzkiego Iranu mogły dyktować światu nowy porządek, ale sposób działania związany z wyprawami odkrywczymi takich krajów jak Portugalia przesądziły o sukcesie na arenie międzynarodowej⁶². Odkrycia geograficzne nie były jedyną przyczyną upadku organizacji gospodarczych działających według praw religijnych, bo przecież wcześniej przez wieki działały z powodzeniem, ale z całą pewnością przyspieszyły zmiany. Wyczerpywanie się zasobów drogich metali i kamieni szlachetnych, prowadziło do braku pieniędzy, co w połączeniu z częstymi najazdami Mongołów i Beduinów skutkowało ograniczeniem roli w handlu międzynarodowym. Do tego należy dodać zmiany polityczne prowadzące do przejęcia władzy przez arystokrację wojskową, która w minimalnym stopniu zważała na pozycję handlu i produkcji w gospodarce. W miarę upływu czasu kupcy europejscy przejmowali rynki, spychając handel bliskowschodni do roli tranzytowej.

Dla pełniejszego zrozumienia wpływu religii na rozwój życia społecznego i ekonomicznego ówczesnego świata niezbędne jest ukazanie wpływu protestantyzmu na rozwój Europy i Ameryki Północnej. Istnieje pogląd, iż ruchy protestanckie, jako odłamy chrześcijaństwa stały się przyczyną rozwoju kapitalizmu w Europie. Za ojca reformacji uważa się Marcina Lutra, który 31 października 1517 roku wystąpił przeciwko katolickiej nauce o odpustach i praktyce odpustowej przynoszącej papieżowi olbrzymie dochody. W ślad za krytyką odpustów wystąpił przeciwko kościelnej nauce o sakramentach i o łasce uświęcającej, zakwestionował kościelną interpretację Biblii, która do tej pory uznawała oficjalnie zasadę wyłączności Kościoła tłumaczeniu Pisma Świętego⁶³. Według luteranizmu tylko Biblia, zwana Pismem Świętym, jest niewzruszoną podstawą wiary. Należy wierzyć

⁶⁰ S. M. Husayn Tabatabai, *Zarys nauk islamu*, Warszawa, s. 156 - 163

⁶¹ Ibidem, s. 138

⁶² B. Lewis, *Muzułmański Bliski Wschód*, Gdańsk 2003, s. 168 - 169

⁶³ S. Markiewicz, *Protestantyzm*, Warszawa 1982, s. 9

tylko w to, co zawiera Słowo Boże, a jednocześnie odrzucić wszystko, co jest z nim sprzeczne. Zdaniem luteranów odpuszczanie grzechów jest wyłącznie darem bożym, gdzie katolicyzm uzależnia od wysiłków człowieka, m. in. umartwień.

Wystąpienie Lutra pociągnęło za sobą rozwój ruchów reformatorskich w wielu krajach europejskich. Warto tu wyróżnić poglądy wyrażane przez szwajcara Urlicha Zwingliego, który ostro krytykował istniejący porządek, a po nim kontynuatora Jana Kalwina, twórcy oryginalnej doktryny religijnej, odzwierciedlającej potrzeby rosnącego w siłę mieszczaństwa. Podstawą doktryny religijnej kalwinizmu, podobnie jak luteranizmu, jest wyłącznie Słowo Boże zawarte w Biblii. Jeśli spojrzymy na wiarę głębiej oczyma Kalwina, zauważymy, iż wiara nie powinna polegać na niewiedzy, a co za tym idzie ślepym podporządkowaniu własnych przekonań kościołowi. Za największą i najbardziej „przyszłościową”, formułą okazała się zasada obieralności duchownych przez lud. Miało to bezpośredni wpływ na kształtowanie się demokratycznych zasad ustrojowych w nowożytnych państwach. Zasada „głosu ludu” w społecznościach prezbiteriańskich, kalwińskich torowała sobie drogę do konstytucji, do ustaw zasadniczych, tym samym zmieniała życie publiczne oraz umysłowość nadchodzącej epoki⁶⁴.

Reformatorskie postrzeganie pracy stało się zupełnym zaprzeczeniem ubóstwa i próżniactwa. Co więcej, pragnienie ubóstwa było równoznaczne z pragnieniem choroby, a żebractwo uznane zostało jako grzech przeciwko miłości bliźniego. Praca uznana została za sprawę honoru, gdzie zaspokajanie nawet najbardziej zbytecznych potrzeb jest chwalone pod warunkiem, że było to poprzedzone owocną pracą. Weber utrzymuje, iż najlepszym zobrazowaniem ducha kapitalizmu jest postawa purytanów⁶⁵, którzy jako warstwa drobnomieszczańska najlepiej obrazują proces awansu ekonomicznego. Reformatorskie poglądy były bardziej prorozwojowe w funkcjonowaniu gospodarki, co wiązało się przechodzeniem drobnomieszczaństwa w szeregi burżuazji⁶⁶.

Czynnikami wartym wyróżnienia jest tworzenie kapitału na skutek ascetycznego przymusu oszczędzania. Purytańska skłonność do ograniczania konsumpcji, wręcz skąpstwa

⁶⁴ *Leksykon religioznawczy*, Warszawa 1988, s. 103 - 105

⁶⁵ Purytanie (od łac. - *purens* - czysty) jako jedno z głównych angielskich ugrupowań religijnych uznani zostali za najbardziej bezkompromisowych wyznawców doktryn Kalwina. Począwszy od XVI wieku purytanie walnie przyczyniali się zmianom zachodzących w religii, polityce i życiu społecznym w Anglii, Europie a nawet w Nowej Anglii. To właśnie purytańscy uciekinierzy od XVII wieku tworzyli zręby gospodarki i znacznie przyczynili się do powstania przyszłych Stanów Zjednoczonych. Ponadto warto dodać, iż przedstawiciele wywodzący się spośród purytan stworzyli najliczniejszą liczbę wyznań w całym protestantyzmie. Współcześnie oblicza się, że w USA jest ponad 3 tysiące wyznań. Nawet dziś możemy zaobserwować w naszym życiu wpływ purytanizmu, który poprzez media otacza nas w globalnej wiosce.

⁶⁶ M. Weber, *Szkice z socjologii religii*, Warszawa 1984, s. 31 – 36, 88 - 103

w połączeniu z błogosławionym dążeniem do zarobku mogły zaowocować jednym – zyskiem. Asceza odnosiła się także do całego życia zawodowego, co w połączeniu z akumulacją kapitału dały się poznać jako bardzo korzystne elementy dyscypliny kościelnej. H. Levy tak oto pisze: „*Powinniśmy zachęcać wszystkich chrześcijan, aby czerpali zyski wszędzie tam gdzie mogą, i oszczędzali wszystko co mogą, to jest, aby się bogacili*⁶⁷”. W okresie ograniczonej ilości kapitału na rynku w czasach jeszcze Nowej Anglii bardzo jaskrawo było widać różnicę pomiędzy purytańską Północą, gdzie ze względu na przymus oszczędzania zawsze dostępny był kapitał potrzebny na inwestycje, czego nie można powiedzieć o południowych stanach⁶⁸. Można uznać, iż jedną z przyczyn antagonizmów, które przyczyniły się do wybuchu wojny secesyjnej w Ameryce Północnej były właśnie odmienne postrzeganie roli pracy, które wpływały na każdą dziedzinę życia. Również współcześnie zauważalna jest różnica pomiędzy Południem a Północą, gdzie nadal przewagę w świecie finansów na Północ.

Do Ameryki Północnej przybyli także w XVII w. i XVIII w. hugonoci francuscy, którzy trafili tam ze względu na prześladowania religijne⁶⁹.

Paradoksalnie exodus mniejszości hugonockiej do innych krajów tolerujących odmienną wyznaniową stał się praprzyczyną ich sukcesu⁷⁰. W rezultacie powstała swoista „*diaspora hugonocka*”, która rozproszona po całej Europie w perfekcyjny sposób wykorzystało swoje położenie. Większość hugonotów nie miała dostępu do urzędów państwowych i finansowych, jednak sytuacja, w jakiej się znaleźli umożliwiła im uczestnictwo w operacjach finansowych z zagranicą, operacjach wekslowych. Dlatego też wielu wyznawców kalwinizmu zmuszonych do emigracji zajęło się bankowością. Warto wspomnieć, iż to właśnie potomkowie hugonockich uciekinierów dali podwaliny Banku Francuskiemu, będącym fundamentem rozwoju ekonomicznego Francji. Dyscyplina pracy i surowość obyczajów wskazana w doktrynie kalwinistów z całą pewnością doprowadziła do wzrostu zamożności mniejszości protestanckich, czego dowodem był ich aktywny udział w życiu ekonomicznym. Dla kalwinistów „*bardziej opłacała się*” ciężka praca za życia, przy

⁶⁷ Ibidem, s. 104

⁶⁸ Ibidem, s. 286

⁶⁹ Dla zwolenników reformacji szesnastowieczna Polska była wzorem tolerancji religijnej, gdzie katolicy, prawosławni, mahometanie, kalwiński czy antytryniarze mogli żyć ze sobą w zgodzie i nawzajem się wspierać w przypadku zagrożenia. Jeden z anonimowych kalwińskich autorów tak oto pisze: „*Wiele mógłbym wyliczyć znanych i sławnych przodków mądrości naszych przodków, a jeśli poszczególne narody znają choć trochę takowych ze swojej historii, to aż nadto je wysławiają. Ja jednak największym podziwem darzę konfederację [warszawską z r. 1573], której staraniem aż dotąd tkwiły w narodzie pokój i zgoda, której zbawczego cienia unikają krwawej niezgody, tak jak węże uciekają od cienia jesionu, konfederację jedyną wybawicielką naszego królestwa, która zagraadza drogę zaboreczym Turkom i nie bez powodu budzi ich złorzeczenia.*”; Por. J. Tazbir, *Reformacja, kontrreformacja, tolerancja*, Wrocław 1996, s. 59, 188 – 189

⁷⁰ M. Richard, *Życie codzienne hugonotów od edyktu nantejskiego do Rewolucji Francuskiej*, Warszawa 1978, s. 7 - 15

ustawicznym pomnażaniu majątku, niż cierpienie nędzy, za co byliby potępieni po śmierci⁷¹. Bogactwo stało się oznaką łaski Bożej.

Zatem nie sposób się nie zgodzić z Maxem Weberem, iż to właśnie religia ma najistotniejszy wpływ na rozwój społeczeństw. Dyscyplina w podejściu do pracy wynikającej z religii doprowadziła do przemian. Wyływające z religii postrzeganie świata pozwoliło protestantom skupić się wokół błogosławionego zarobkowania. W rezultacie wiele z purytańskich wzorców postępowania jest obecnych w naszym życiu, co z punktu widzenia katolików uznane jest jako nadmierny pęd ku karierze, natomiast wyznawcy „błogosławionej pracy” uznają to jako efekt łaski Bożej⁷². Obecnie, coraz usilniej uwidoczni się na świecie obraz swoistej macierzy religijno – kulturowej, gdzie człowiek jest wręcz skazany na tolerowanie a nawet adoptowanie dorobku różnych religii, które stworzyły tak wspaniałe kultury.

2.2. Kultury świata biznesu: kultura protransakcyjna świata protestantyzmu i kultura propartnerska świata islamu

W dobie znacznego rozwoju gospodarczego świata, w którym z łatwością i w krótkim czasie można pokonywać znaczne odległości, bardzo ważną rolę odgrywa znajomość zwyczajów partnerów, z jakimi się spotykamy. Musimy wiedzieć, gdzie położyć większy nacisk na samą transakcję, a gdzie więcej czasu poświęcić na poznanie obyczajów biznesowych drugiej strony.

We współczesności dominują kultury propartnerskie⁷³, charakterystyczne dla krajów arabskich, Afryki, Ameryki Łacińskiej i większości krajów regionu Pacyfiku. Na wymienionych obszarach biznesmeni, aby dokonywać transakcji wykorzystują uprzednio kontakty osobiste. Ludzie z tych części świata wolą dokonywać transakcji z rodziną, przyjaciółmi, czy też osobami dobrze im znanymi, do których mają zaufanie. W przypadku, gdy dokonują handlu z obcymi i w dodatku z obcokrajowcami są wobec nich bardzo nieufni.

Odmienne podejście jest prezentowane w kulturze protransakcyjnej, do której należą obszary Ameryki Północnej, Europy, Australii i Nowej Zelandii. Dla przedsiębiorców pochodzących z wyżej wymienionych regionów dokonywanie operacji handlowych z obcymi to sprawa naturalna, wliczona w ryzyko prowadzonej działalności.

⁷¹ J. Tazbir, *Reformacja, kontrreformacja, tolerancja*, s. 15

⁷² M. Weber, *Szkice z socjologii religii*, s. 41, 257 - 259

⁷³ R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowanie w biznesie*, Warszawa 2000, s. 16

Tabela 3. Podział kultur

Obszary	KULTURY PROTRANSAKCYJNE	KULTURY PROPARTNERSKIE
	Skandynawia	Świat arabski
	Kraje germańskie	Większość krajów afrykańskich
	Ameryka Północna	Część krajów latynoamerykańskich
	Australia	Większość krajów azjatyckich
	Nowa Zelandia	

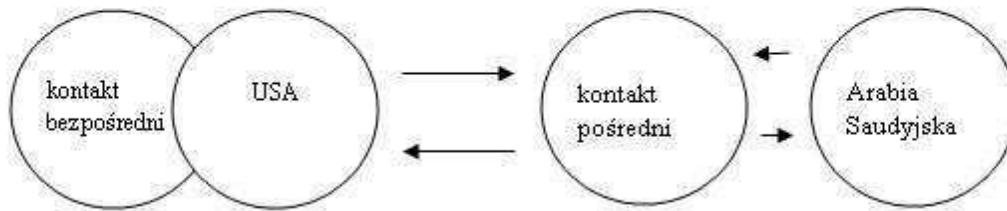
Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Gesteland, *Różnice kulturowe w biznesie*, Warszawa 2000, s. 19

W krajach, gdzie ludzie są nastawieni na transakcje, o wiele łatwiej jest eksporterom wejść na dany rynek. Przykładowo, w Stanach Zjednoczonych ludzie rozmawiają ze sobą o interesach nawet się nie znając. Można wnioskować, iż sprzedaż przez telefon, jaka jest z sukcesem stosowana w wielu krajach Europy Zachodniej i w USA mogła stać się tak popularna dzięki podejściu protransakcyjnemu. Istotnym czynnikiem wspomagającym lub determinującym działanie przedsiębiorstw jest zastosowanie Internetu. I w tym przypadku można skłonić się ku stwierdzeniu, iż ta zdobycz technologiczna mogła się tak rozwinąć dzięki podejściu faworyzującemu transakcje. Zaawansowana technologia informatyczna umożliwia ograniczenie niezbędnego kontaktu kupującego ze sprzedającym do minimum, co jest przeciwieństwem zachowań w kulturze partnerskiej. Dla mieszkańców Bliskiego Wschodu kontakt z drugą osobą objawia się, w naszym europejskim rozumieniu nadmiernym zbliżeniem. Często dochodzi do sytuacji, w której można poczuć oddech naszego rozmówcy arabskiego. W tym jednak tkwi sedno, ponieważ zapach dla Araba jest nie tylko przyjemnością, lecz także sposobem do nawiązania kontaktów z innymi. W sytuacji, gdy ktoś wzbrania się od tchnienia swoim zapachem, przejawia skrępowanie i zawstyżenie⁷⁴.

⁷⁴ E. T. Hall, *Ukryty wymiar*, Warszawa 2001, s. 202

Kultury protransakcyjne

Kultury partnerskie



Rys. 5. Nawiązywanie pierwszych kontaktów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Gesteland, *Różnice kulturowe...*, s. 20

Dla przykładu, weźmy sytuację, w której chcemy sprzedać nasze towary w kraju A należącym do kultury protransakcyjnej i kraju B należącego do kultury partnerskiej. Jest duża szansa, że w pierwszym przypadku mamy dużą szansę na ustalenie wstępnych warunków umowy przez telefon, co dla partnera pochodzącego z drugiego kraju może oznaczać porażkę. Dodatkowo, jeśli byśmy chcieli „ubić interes na pniu”, tzn. od razu przejść do sedna sprawy z osobami pochodzącymi z regionu krajów partnerskich i dokonać udanej transakcji musimy działać w sposób pośredni. Skuteczną metodą jest wówczas wzięcie udziału w międzynarodowych targach i wystawach. Jest to bardzo popularny sposób na znalezienie importerów przez eksporterów, dostawców przez nabywców, czy też inwestorów zainteresowanych wspólnym działaniem.

Kolejnym sposobem na „przełamanie pierwszych lodów” jest wzięcie udziału w oficjalnej misji handlowej organizowanej przez rządy lub organizacje promujące eksport. Dzięki takiemu zabiegowi potencjalni partnerzy wcześniej zaanonsowani przez swoich promotorów mogą pokonać naturalną barierę nałożoną przez kulturę partnerską.

Nie zawsze, gdy jest potrzeba znalezienia partnera handlowego możemy udać się na targi lub mieć okazję uczestniczyć w pilotażowej wizycie na nowym rynku. W takiej sytuacji niezbędne jest skorzystanie z pośrednika, już działającego na interesującym nas rynku, który ma autorytet i jest wiarygodny. Czasami nawet, aby zacząć jakieś przedsięwzięcie będziemy zmuszeni do zawarcia umowy ze współnikiem pochodzącym z interesującego nas regionu. Jeśli i takie rozwiązanie nie wchodzi w rachubę to można prosić o pomoc dział ambasad kraju, z którego pochodzimy. Można wreszcie zostać poleconym przez nasz bank, jednak warunkiem powodzenia takiego rozwiązania jest współpraca z bankiem działającym na interesującym nas terytorium lub posiadającym przedstawicielstwo. Ma to szczególne

znaczenie w krajach takich jak Turcja i Japonia, gdzie wiele grup kapitałowych posiada własne instytucje finansowe⁷⁵.

Dla odmiany, przeanalizujmy sytuację, w jakiej znajdzie się handlowiec działający na międzynarodowym rynku w kulturze protransakcyjnej. Można zadać sobie pytanie: czy osoby odpowiedzialne za import mogą pozwolić sobie na zupełne zaufanie nieznanemu kontrahentowi? Otóż, chyba nawet najbardziej optymistycznie nastawiony kierownik zajmujący się współpracą handlową miałby wątpliwości co do podpisania dużego kontraktu z firmą nowopowstałą lub o dyskusyjnej przeszłości. Oczywiście jest jeszcze akredytywa, ale i ta forma zabezpieczenia nie stanowi absolutnej gwarancji. Z kolei, żądanie zapłaty gotówką ponosi za sobą pewne ograniczenia. Stąd, jak widać, nawet w krajach, gdzie nie przywiązuje się tak wielkiej wagi do znajomości naszego partnera, takowa nawet najmniejsza wiedza na jego temat wydaje się nieodzowna. W takich krajach przydają się koneksje, dzięki którym łatwiej dokonać transakcji lub podpisać korzystniejszą umowę.

Warto tu wspomnieć o swoistym sposobie podpisywania kontraktów w USA, gdzie ma to miejsce dopiero po dokładnym przeanalizowaniu umowy punkt po punkcie przez prawników, którzy bezpośrednio „nadzorują” negocjacje. Inaczej wygląda sytuacja w krajach należących do kultur propartnerskich, gdzie prawnicy włączają się do negocjacji dopiero pod koniec rozmów.

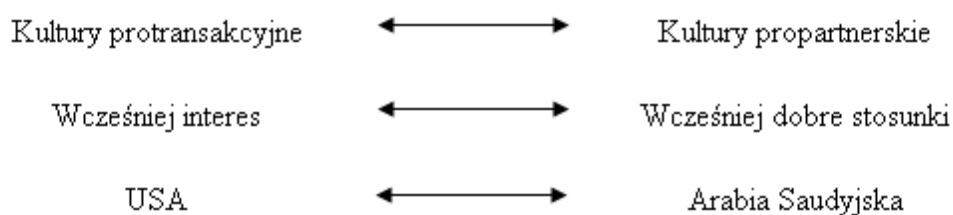
W dobie rozwiniętych technik telekomunikacyjnych telefon, faks, Internet czy wideokonferencje dają możliwość szybkiej wymiany informacji i sprawnego działania, szczególnie w kulturach nastawionych na transakcje. Natomiast handlowcy ceniącemu sobie osobisty kontakt z klientem czy wspólnikiem takie udogodnienia niestety mogą powiększyć dyskomfort.

Ważnym czynnikiem różniącym podejście do biznesu w omawianych kulturach jest biurokracja, która chroni określone zasady w danej kulturze były przestrzegane. Szczególnie widoczne jest to w kulturach propartnerskich, gdzie nieznanymi partnerzy w dodatku

⁷⁵ Znamiennym przykładem na istnienie powiązanych grup kapitałowych było istnienie japońskich *zaibatsu*, ogromnych konglomeratów, które wykupywały udziały powiązanych partnerów w różnych przemysłach. Powiązanie miało rodzaj poziomy, w przeciwieństwie do grup *keiretsu*, które wiązały się kapitałowo w pionie – z dostawcami, odbiorcami, czy też pośrednikami. Elementem wyróżniającym było posiadanie własnych banków, które jako dopełnienie kontrolowały cały mechanizm. Zaletą takiego modelu jest ograniczenie kosztów transakcyjnych ze względu na znajomość partnerów handlowych. Wadą jest natomiast uniemożliwianie wejścia na rynek podmiotów konkurencyjnych poprzez wysokie koszty obsługi. Ponadto omawiany model może prowadzić do dyskomfortu w podejmowaniu decyzji biznesowych, ponieważ nawet jeśli przedsiębiorstwo jest nierentowne to wypada go wspierać. Taka sytuacja może doprowadzić do kryzysu gospodarczego, który może cały kraj ze względu na duże powiązania kapitałowe. W 2001 w Turcji miał miejsce kryzys gospodarczy, którego przyczyną wielu specjalistów upatruje w specyficznych powiązaniach w wielkich holdingach działających w podobny sposób jak w Japonii.

cudzoziemcy są traktowani z wielką ostrożnością. Dla urzędników pracujących w kulturze hołdującej transakcjom jest sprawą oczywistą szybkie i sprawne załatwienie sprawy urzędowej po spełnieniu kwestii formalnych, co nie jest regułą dla urzędników z krajów arabskich, którzy wolą poczekać z wydaniem decyzji lub nadzwyczaj dokładnie wszystko sprawdzić.

Myśląc o prowadzeniu biznesu w omawianych regionach świata nie sposób pominąć kwestię znajomości podstawowych oczekiwań na początku prowadzenia negocjacji. Musimy zadać sobie pytanie: czy po krótkiej pogawędce możemy od razu przejść do meritum sprawy, czy też konieczne będzie lepsze poznanie naszego partnera. Na pewno w pierwszej rozmowie z Arabem po kilku minutach naszego spotkania nie powinniśmy omawiać szczegóły transakcji. Poprzez takie działanie nasz partner zapewne uniósłby brwi do góry, co przez nas odczytane by było jako jego zdziwienie, a w rzeczywistości taka mimika obrazuje jego kategoryczny sprzeciw do naszych działań.



Rys. 6. Co pierwsze: interes czy dobre stosunki?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Gesteland, *Różnice kulturowe...*, s. 29

W tym miejscu warto podkreślić znaczenie sposobów komunikowania się w omawianych kulturach. Dla negocjatorów o nastawieniu protransakcyjnym sprawą oczywistą jest mówienie bezpośrednio tego, co myślą zgodnie z zasadą: „Najpierw strzelaj potem zadawaj pytania”⁷⁶. Dzięki takiemu zachowaniu negocjatorzy amerykańscy liczą na przytłoczenie przeciwnika swoją wielkością. Często nawet próbują skracać same negocjacje wskazując na błahość problemu, jednak w rzeczywistości jest to kolejna ze sztuczek stosowanych przez negocjatorów amerykańskich. Inaczej rozmowa wygląda u negocjatorów o nastawieniu propartnerskim, którzy bardzo dbają o każde wypowiedane słowo tak, aby nie urazić swojego rozmówcy zbyt bezpośrednim określeniem. Dla nich zachowanie harmonii jest bardzo ważne, gdyż dobre relacje z otoczeniem są wykładnią sukcesu na rynkach, gdzie

⁷⁶ H. Brdulak, J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, Warszawa 2000, s. 183 - 184

działają. Bardzo często nie usłyszymy klarownej odmowy na jaką czekamy, zamiast tego zwrot „to będzie trudne” lub „być może”, co w intencji mówcy ma takie same znaczenie jak kategorię nie⁷⁷. Tak więc i w tym przypadku widać radykalną różnicę pomiędzy bezpośrednim sposobem wypowiedzania się w kulturach protransakcyjnych i podejściem wyważonego systemu wypowiedzania się.

Dla wielu handlowców pochodzących z regionu szeroko pojętego Wschodu tajemniczość w rozmowie jest elementem naturalnym. Dzieje się tak za sprawą specyficznego podejścia do kontaktów międzyludzkich, które są religijnie a zatem kulturowo uwarunkowane. Przykładowo w bardziej tradycyjnych krajach muzułmańskich nie wypada powiedzieć inaczej o żonie naszego rozmówcy niż „matka dzieci”, czym rysuje się specyficzne miejsce kobiet w życiu społecznym. Ponadto należy być bardzo uważnym z nadmiernym komplementowaniem dóbr posiadanych przez naszego rozmówcę, ponieważ w ten niezręczny sposób możemy stać się ich posiadaczami.

Porozumiewanie się w obcych językach zmusza nas do starannego dobierania słów, by być dobrze zrozumianym. Jednak takie podejście będzie miało znacznie większe znaczenie dla mieszkańca Azji czy Araba, który starannie dobiera słowa tak, aby nikogo nie obrazić niezręcznym sformułowaniem. W tych kulturach bezpośrednio i pozbawione przemyślenia formułowanie wypowiedzi jest traktowane jako objaw słabości, zarezerwowany dla dzieci i dziecinnych dorosłych, którzy nie potrafią nic ciekawszego. Warto nadmienić, iż milczenie po ostrej wymianie zdań dla mieszkańca Bliskiego Wschodu może być tym samym, co dla Europejczyka opuszczenie zajmowanego pomieszczenia. Arab nie musi nigdzie wychodzić by znaleźć samotność, samo milczenie jest wystarczające⁷⁸.

Warto na koniec dodać, jak pojmowane jest w obu kulturach pojęcie szczerości. Otóż, zupełnie odmiennie jest rozumiane powiedzenie prawdy przez Anglosasa, który oczekuje, że od przyjaciela usłyszy zawsze prawdę nawet, gdy jest ona nieprzyjemna. Dla osoby pochodzącej z kręgu propartnerskiego podejścia do komunikowania się, nie wypada zawsze mówić prawdy, bo zakłada się, że nasz rozmówca tak zada pytanie, że będzie można „bezpiecznie” na nie odpowiedzieć. Natomiast w kulturach protransakcyjnych od razu możemy mieć odpowiedź na nasze pytania tyle, że ich ocena może być dla nas czasami bolesna.

⁷⁷ R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowanie w biznesie*, s. 36

⁷⁸ N. R. Quben, *Jak być przekonującym w mowie, w piśmie, w wystąpieniach publicznych*, Warszawa 1999, s. 129

Po krótkiej charakterystyce pewnych zachowań typowych dla kultur protransakcyjnych i propartnerskich widać, iż dużą rolę odgrywa podłoże religijne analizowanego obszaru⁷⁹. Można stwierdzić, iż religia muzułmańska poprzez zasady w niej obowiązujące w znaczny sposób wpłynęła na rozwój społeczeństw i systemów państwowych poprzez rytuały zachowań biznesowych, gdy kultura anglosaska przybiera kontaktów bardziej bezpośrednich. Wspomniana biurokracja i niechęć do obcych ludzi jest znacznie większa w krajach islamskich niż w Europie lub w Ameryce Północnej, gdzie dzięki pluralizmowi religijnemu ludzie są otwarci na innych. W Stanach Zjednoczonych nie sposób nie współpracować z wyznawcami innych religii, którzy często inaczej postrzegają świat i obchodzą inne święta. Przyjęcie wolności wyznaniowej odnosi się do działań społecznych, w których ludzie akceptują bezpośredniość i zbliżenie w kontaktach międzyludzkich. Takie z kolei działania przenoszą się na zachowania biznesowe, które funkcjonują wśród biznesmenów tej kultury.

2.3. Zasady i modele w kulturach: propartnerskiej i protransakcyjnej

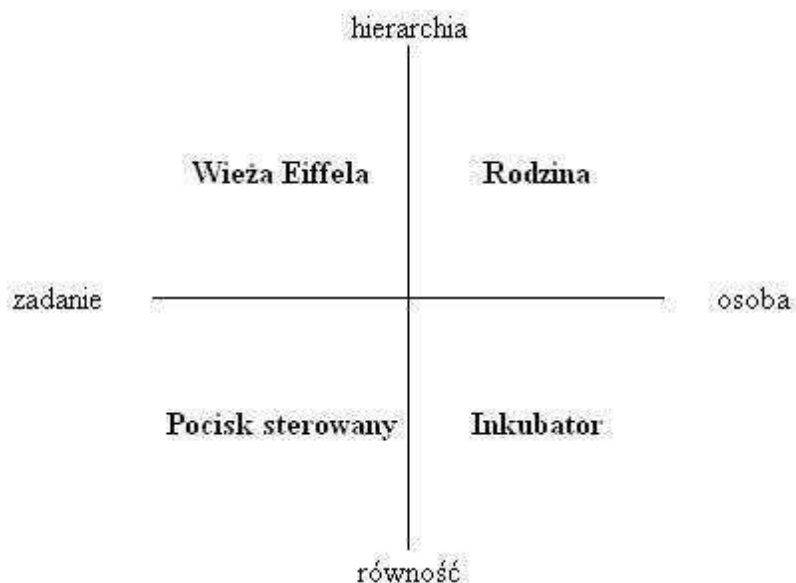
Tworzenie organizacji jest procesem subiektywnego nadawania znaczeń otoczeniu, opierając się na własnym zaprogramowaniu kulturowym i porównywaniu się do rzeczy już znanych. Dla jednych, organizacja może być zbliżona do modelu rodziny, a dla innych, być wyrafinowanym tworem do osiągnięcia celów. Ponadto należy zauważyć, iż nie tylko technologia i rynki mają wpływ na kulturę organizacji, ale także idee kulturowe podwładnych i przełożonych. Inaczej funkcjonuje przedsiębiorstwo prowadzone w Stanach Zjednoczonych a inaczej uwydatnia się wpływ kultury w krajach arabskich.

Fons Trompenaars jako badacz wpływu kultury narodowej na zachowania wewnątrz przedsiębiorstwa wyróżnia cztery typy kultur przedsiębiorstwa:

- Rodzina;
- Wieża Eiffla;
- Pocisk sterowany
- Inkubator⁸⁰.

⁷⁹ Huntington i Harrison bardzo ciekawie zdefiniowali dwadzieścia czynników kulturowych, wskazując na pierwszym miejscu właśnie religie jako główny element kształtujący nasze życie społeczno-ekonomiczne. Autorzy dodają, iż władza i jej konotacje ze światem biznesowym istotnie wpływają na kształt modeli postępowania ludzi.; Por. L. E. Harrison, S.P. Huntington, *Kultura ma znaczenie*, Poznań 2003, s. 105 – 113

⁸⁰ F. Trompenaars, Ch. Hampden – Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Kraków 2005, s. 25



Rys. 7. Wizerunki przedsiębiorstwa

Źródło: F. Trompenaars, Ch. Hampden – Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Kraków 2005, s. 25

Przyjęte nazwy przedstawiają wyobrażenie autora o pewnych charakterystycznych typach organizacji. Należy podkreślić, iż powyższy podział typów kultury przedsiębiorstwa jest wytworem idealnym, gdyż w praktyce modele te się mieszają, co zmusza nas do jeszcze lepszego poznania różnic występujących w organizacjach⁸¹. Dla pełniejszego ukazania kontrastów w kulturze protransakcyjnej i propartnerskiej zostanie bliżej scharakteryzowany model przedsiębiorstwa określany jako „rodzinny” i jako „pocisk sterowany”.

⁸¹ Dla pełniejszego zobrazowania źródeł różnic w organizacji należy przyjrzeć się bliżej kulturze organizacyjnej, która „stanowi utrwalony wzorzec, podzielanych przez członków danej organizacji, założeń, wartości, norm i sposobów radzenia sobie z doświadczeniami, które zostały wypracowane, odkryte i stworzone w toku jej rozwoju i które manifestują w określonych zachowaniach jej członków”. Cyt. za: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s.77; Warto dodać, iż głównymi składnikami kultury organizacyjnej wg E. Scheina są:

- Artefakty, składające się z elementów werbalnych, behawioralnych oraz fizycznych;
 - Wartości; sytuujące się na wyższym poziomie świadomości, odnoszące się do postaw wobec ludzi, władzy, statusu, klienta, jakości, zysku, lojalności oraz norm, czy sposobów realizacji wartości
 - Podstawowe założenia, będące mocno zakorzenione w ludzkiej podświadomości, odnoszące się do otoczenia prawdy, natury człowieka, natury ludzkiego działania czy stosunków społecznych.
- Schein podkreśla, iż kultura organizacyjna powstaje wobec mocnego wpływu otoczenia organizacji, w którym funkcjonuje.

W kulturze typu „rodzina”, która jest zorientowana na osobę z bliskimi stosunkami bezpośrednimi i dużym znaczeniem hierarchiczności, otrzymamy model przedsiębiorstwa zorientowanego na władzę. W tym typie kultury przywódca postrzegany jest jako troskliwy ojciec, który wie lepiej od swoich podwładnych jak zachować w danej sytuacji. To nie zastraszanie a bliski kontakt budują atmosferę podobną do tradycyjnej rodziny. Obecnie coraz trudniej kierownikowi jest posiadać, chociaż część wiedzy, jaką mają pracownicy jako grupa. Założenie mówiące o tym, że szef wie wszystko, doprowadza do sytuacji wydawałoby się co najmniej dziwnej, w której pracownicy chcą z nim omawiać każdą sprawę, nawet najbardziej błahą. Przyczyną takiego zachowania jest unikanie odpowiedzialności. Omawiana sytuacja działa we dwie strony, ponieważ w ślad za kierownictwem japońskich firm, można zaobserwować konsultacje z pracownikami ważnych decyzji w zakresie zmian organizacyjnych czy przykładowo wielkości produkcji⁸². Umiejętna współpraca z personelem nie tylko sprzyja przepływowi informacji z dołu do góry, ale również ułatwia uczenie się. Takie współdziałanie jest bardzo korzystne, jeśli weźmiemy pod uwagę analizę funkcjonowania przedsiębiorstwa przez prezesa, który w oparciu o rezultaty określa wizję firmy i mobilizuje pracowników do osiągnięcia celów.

Przedsiębiorstwo zabiega, aby pracownicy czuli się jak w kręgu rodzinnym, dlatego organizowane jest wspólne spędzanie urlopu, czy też zapewnienie dzieciom pracowników uczęszczanie do dobrych szkół. Są to elementy mające zbliżyć do siebie ludzi pracujących w firmie i tym samym zmobilizować ich do lepszej pracy. W tym typie kultury przede wszystkim liczą się dobre stosunki między ludźmi, które determinują zachowania pracowników wobec przełożonych i współpracowników, przykładowo w sytuacjach spornych. Dla pracownika sprawienie przyjemności przełożonemu poprzez solidne, nawet „ponad normę” wykonanie pracy jest nagrodą samą w sobie i czynnikiem motywującym. Dlatego zwiększenie płacy i wszelkie metody zagrażające przynależności rodzinnej rzadko kiedy bywają czynnikami zwiększającymi wydajność pracy.

W założeniu modelu typu „rodzina” działający w takim przedsiębiorstwie jednomyślnie członkowie są jego siłą napędową. Jako największą karę uznaje się wykluczenie z rodziny i utratę miłości „ojca”, co jest dotkliwie nie tyle w sferze finansowej czy prawnej, ale społecznej.

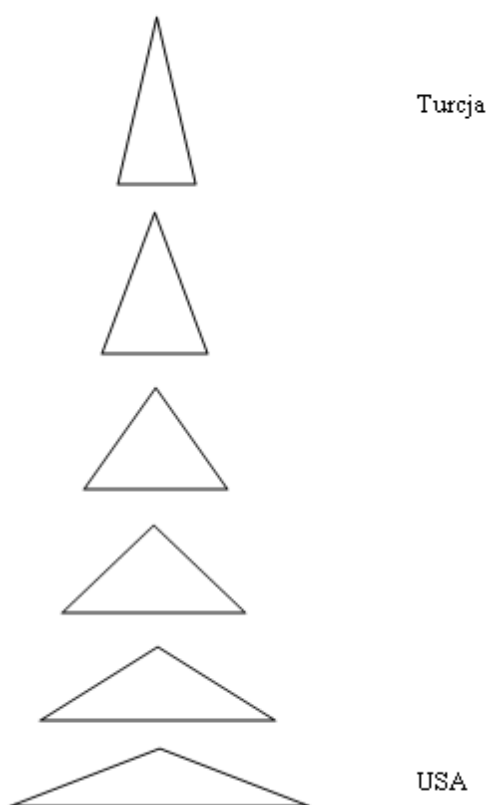
Kultura rodzinna jest bezpośrednio połączona z występowaniem wysokiego kontekstu w relacjach międzyludzkich, o którym mowa była wcześniej. Swoisty, wyszukany humor,

⁸² J. Miroński, *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartego na władzy*, Warszawa 2004, s. 142 - 143

pełen subtelnych skojarzeń, może być zrozumiany tylko przez osoby pochodzące z danego kręgu kulturowego.

Władza jest uważana jako element występujący naturalnie, będący cechą przywódców, co w dodatku nie jest powiązane z ich sukcesami bądź niepowodzeniami. Władzą nadrzędną może być władza państwowa, czy też władza Boża. Nadanie legitymizacji władzy następuje poprzez staranne dobieranie na stanowiska kierownicze osób posiadających kompetentną wiedzę w danej dziedzinie. Władza nie zależy od wykonywanych zadań, tylko od przypisanego statusu. Jako zasada wiodąca uznane jest wspieranie przełożonych, aby przystąpili do działania i tym samym wypełnili pokładane w nich nadzieje⁸³.

Trompenaars w swoich badaniach przytacza doświadczenie, w którym menedżerowie pochodzący z różnych krajów mieli za zadanie porównać firmę, w jakiej pracowali do trójkąta.



Rys. 8. Firmy jako trójkąty

Źródło: F. Trompenaars, Ch. Hampden – Turner, *Siedem wymiarów kultury*, s. 194

⁸³

F. Trompenaars, Ch. Hampden – Turner, *Siedem wymiarów kultury*, s. 192

Według autora istnieje logiczna zależność między trójkątem a **rodzinnym typem kultury**. W krajach, gdzie przywódca postrzegany jest jako rodzic, kierownicy określili firmę jako wydłużone trójkąty. W praktyce urzeczywistnia się to w funkcjonowaniu sformalizowanej hierarchii, w której każdy zna swoje miejsce. Model arabski kojarzony jest z nadmierną biurokracją, którą obserwuje się załatwiając sprawy urzędowe. Natomiast w kulturze amerykańskiej piramida władzy jest dość płaska ze względu na nierówność ról zajmowanych w hierarchii. Awansowany zostać może każdy, kto jest odpowiednio wartościowy dla firmy nawet spoza niej. Sprawa podwyżki nie musi pochodzić z samego szczytu władzy przedsiębiorstwa, lecz może być podjęte przez bezpośredniego przełożonego⁸⁴. W Turcji, Pakistanie, państwach o znaczącym wpływie islamu na życie społeczne i kilku krajach azjatyckich [Indonezja], gdzie kultura rodzinna uwydatnia się w formie bardzo stromej hierarchii, podległość ma duże znaczenie.

W skrajnych przypadkach zastosowanie takiego modelu kultury może doprowadzić do ograniczania zasobów pracowników tak, aby uwydatniać cechy wspaniałego kierownika. Przywódcy mogą uzyskać przeświadczenie o własnej wartości i władzę nad ludźmi wydawałoby się dzieciennie łatwowiernymi. Realia społeczne pokazują, że narody i przedsiębiorstwa wywodzące się z kultury typu „rodzinnego” chcą i muszą być kierowani przez przywódców. Historia pokazuje, iż zręczni przywódcy mogą wyzwolić u swoich podwładnych chęć do pracy, przeobrażeń społecznych, czego przykładem może być wielka rola Kemala Atatürka w przeobrażonej Turcji⁸⁵.

W firmach typu „rodzinnego” jest trudno porozumiewać się w zespołach roboczych typu macierzowego, gdzie władza jest podzielona pośród szefa komórki, do jakiej się przylega oraz osobę nadzorującą określony projekt. W takiej sytuacji zachodzi zjawisko niezrozumiałe dla pracownika, bo w jego kategoriach nie można służyć dwóm kierownikom.

Warto podkreślić, iż wysoki stopień zażyłości „rodzinnej” w omawianym modelu prowadzi do zwiększenia zaufania między pracownikami a firmą, co z kolei przekłada się na ograniczenie oszukiwania w pracy. Ponadto protekcja tak ganiona, lecz także występująca w kulturze nastawionej na zadania, w modelu rodzinnym oznaczać będzie zacieśnienie relacji i wzmocnienie norm.

⁸⁴ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Kraków 2004, s. 106

⁸⁵ Kemal Atatürk, turecki generał i mąż stanu, którego prawdziwe nazwisko brzmiało Mustafa Kemal Pasza, a przydomek Atatürk określa go jako ojciec Turków. Twórca nowoczesnego państwa tureckiego powstałego po Imperium Osmańskim w 1923 roku. W swoich dążeniach zmierzał do modernizacji kraju i wzorując się na państwach europejskich nadał kobietom równe prawa, w tym wyborcze. Ponadto zniósł kalifat i wielożeństwo oraz oddzielił prawo islamskie od państwowego. W swoich wizjach widział Turcję jako dostatni kraj tylko, jeśli będzie podążać europejską drogą rozwoju. Do swoich poglądów jako wielki przywódca przekonał naród, który do dzisiaj oddaje hołd wielkiemu ojcowi narodu.

Intuicja dla kultury typu „rodzinnego” jest ważniejsza niż wiedza książkowa, co pokazuje, iż bardziej liczy się rozwój człowieka niż jego wykorzystanie. I w tym miejscu pojawia się kontrast do filozofii nauk zarządzania w amerykańskich szkołach biznesu, gdzie przede wszystkim ceni się racjonalne myślenie a nie emocjonalne oraz kierowanie się logiką a nie intuicją przy podejmowaniu decyzji⁸⁶. Jednak i tu pojawiają się poglądy o rosnącym znaczeniu intuicji w negocjacjach czy nauce, gdzie jak pisze T. Carlyle „*intuicja jest pierwszym stadium wynalazku, po którym pozostaje udowodnić swoją rację*”⁸⁷.

Dla omawianego modelu ważniejsze jest kto co robi, a nie co robi. Wszelkie szkolenia są istotnymi elementami zdobywania wykształcenia przez pracowników, jednakże realizowane są na żądanie przełożonych. Lepiej wyszkolony personel nie jest zagrożeniem dla zwierzchników, lecz jeszcze bardziej utrwala więzi w organizacji.

Model rodzinny ma skłonność do rozkładania ryzyka na swoich członków i dość dobrze sprawdza się w sytuacjach niepewnych. Słabe strony modelu uwydatniają się, gdy istnieje konieczność przeprowadzenia zmian, a konflikty wewnątrz organizacji mogą uniemożliwić ich przeprowadzenie. Rolą przywódcy jest rozwiązywanie wynikłych sporów, przy czym krytyka zwykle pada w odosobnieniu a nie na forum rodziny.

Przeciwnym modelem do omawianej wyżej kultury przedsiębiorstwa działającej jak rodzina jest **kultura typu pocisk sterowany**. Omawiany model przedstawia kulturę przedsiębiorstwa zorientowaną na zadania, demokratyczną i równą dla wszystkich pracowników. Sprawą priorytetową jest osiągnięcie celów, które należy realizować z wytrwałością tak, aby sprostać planom strategicznym. Zadania opracowywane są przez zespoły lub grupy robocze, przy czym przede wszystkim zwraca się uwagę na pomyślne ukończenie powierzonego projektu. W Stanach Zjednoczonych NASA była pierwszą organizacją, która zaczęła stosować grupy robocze do wykonania sondy kosmicznej. W pracach brało udział około 140 inżynierów różnych specjalności, przy czym wiedza wszystkich była traktowana równo bez wskazywania bardziej lub mniej ważnych elementów⁸⁸.

Przywódcy grup roboczych posiadają wiedzę ogólną, pozostawiając specjalistom zajmowanie się szczegółami. Taki podział ról wymusza na przełożonych szczególnie poszanowanie dla działań podwładnych, których postawa może być niezbędna w realizowaniu

⁸⁶ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, s. 109 - 110

⁸⁷ Cyt. za: G. I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji*, Warszawa 1997, s. 328 - 331

⁸⁸ F. Trompenaars, Ch. Hampden – Turner, *Siedem wymiarów kultury*, s. 205

powierzonego zadania. Kultury typu pocisk sterowany polegają na pracy profesjonalistów, którzy są zmuszeni do działań wielofunkcyjnych.

Należy zauważyć, iż kultury tego typu są relatywnie drogie ze względu na koszty ponoszone na wynagrodzenia dla ekspertów. Z tego względu grupy specjalistów są powoływane na pewien określony czas, przykładowo, aby doprowadzić projekt do końca. W tym modelu kultury przedsiębiorstwa nie istnieją wzajemne zobowiązania, tym samym relacje emocjonalne, co jest charakterystyczne w typie rodzinnym przedsiębiorstwa.

Jednak czynnikiem zdecydowanie wyróżniającym jest stosownie struktury macierzowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W kulturze typu rodzinnego było nie do pomyślenia, aby być podległym dwóm przełożonym, jednemu szefowi funkcjonalnemu, a drugiemu kierownikowi przedsiębiorstwa. W tym modelu jednak pomimo różnicy pomiędzy postrzeganiem celu między przełożonymi i oddziaływaniem na pracowników udaje się znaleźć złoty środek. Zastosowaniu metod zarządzania MBO (*management by objectives*) doprowadza do sytuacji, gdzie kierownik i podwładny mogą znaleźć wspólne rozwiązanie, jednak jest to możliwe jedynie w kulturach o niskim dystansie do władzy⁸⁹.

Warto również wspomnieć o kulturze typu „pocisk sterowany” rozumiany jako twór cybernetyczny, który tak działa w zmiennych warunkach używając sprzężenia zwrotnego, aby osiągnąć zamierzony cel. Działania sterujące mają za zadanie znalezienie jeszcze lepszych środków do osiągnięcia projektu, a nie nowego celu. Uczenie się odbywa się poprzez kontakty z ludźmi, z którymi nawiązuje się szybko kontakty, bez większych uprzedzeń czy szczególnych preferencji. Ponadto uczestnictwo w pracach samego zespołu często bywa czynnikiem umożliwiającym rozwój osobisty pracownika. W tym modelu pochwały częściej pochodzą od współpracowników lub podwładnych niż od przełożonych.

Zmiana i różnorodność są czynnikami determinującymi pracę w organizacji typu „pocisk sterowany”. Kiedy pojawia się więcej zadań, pojawia się więcej zespołów, co wiąże się z częstymi zmianami kadrowymi⁹⁰. Wobec istniejących możliwości pracownicy są bardziej lojalni wobec wykonywanego zawodu i realizowanych projektów niż wobec firmy.

⁸⁹ G. Hofstede, *Kultury i organizacji*, Warszawa 2000, s. 77

⁹⁰ Badania przeprowadzone na grupie szczurów wychowanych w skomplikowanym otoczeniu dowodzą, iż zwierzęta te są bardziej inteligentne i zainteresowane światem zewnętrznym oraz wykazują wyższą przedsiębiorczość w rozwiązywaniu problemów. U szczurów przebywających w monotonicznych pomieszczeniach laboratoryjnych zaobserwowano, iż ograniczone doświadczenia zmysłowe w znaczny sposób wpływają negatywnie na rozwój jednostki. W skrajnych przypadkach izolacja może doprowadzić do problemów z myśleniem i postrzeganiem. Badania te odnoszą się nie tylko do zwierząt, lecz także do ludzi, którzy żyjąc w środowisku złożonym i urozmaiconym są bardziej skłonni do podejmowania niekonwencjonalnych i innowacyjnych działań. Por. J. Koziński, *Transgresja i kultura*, Warszawa 1997, s. 167

Motywowanie w omawianym typie kultury przedsiębiorstwa ściśle jest powiązanie z wykonywaną pracą, z którą im bardziej pracownik się angażuje i odczuwa satysfakcję z wykonywanej pracy tym bardziej chce „żyć” dla realizowanego projektu. Tak, więc aktywne uczestnictwo oprócz odpowiedniego wynagrodzenia jest czynnikiem najbardziej wpływającym na postawę pracowników. Możliwości, jakie daje rynek pracy wspomaga indywidualizm pracowników, którzy mogą pozwolić sobie na dorywczą współpracę. Możliwość rozwoju osobistego jest w omawianej kulturze rzeczą oczywistą, jaką mają czerpać z wykonywanej pracy, w przeciwieństwie do typu rodzinnego przedsiębiorstwa, gdzie własne cele odchodzą na dalszy plan. Wspólnota tworzona przez pracowników jest środkiem a nie celem, a pracownikom płaci się za wyniki.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Trompenaarsa najwięcej firm typu pocisk sterowany jest w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii. Jednakże jak podkreśla autor klarowne zróżnicowanie poszczególnych typów organizacji występuje głównie w dużych korporacjach. Mniejsze firmy z reguły wybierają model rodziny lub inkubatora, który oparty jest na kolektywistycznej pracy specjalistów, jak w przypadku choćby Doliny Krzemowej⁹¹.

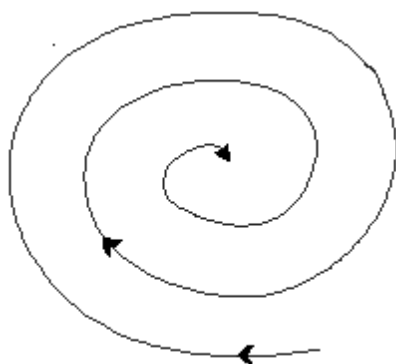
Konflikty występujące pomiędzy kulturami narodowymi nie mogą nie ominąć kultur przedsiębiorstwa, gdzie również występuje brak zrozumienia. Gdybyśmy spróbowali wprowadzić strukturę macierzową w modelu kultury rodzinnym z wielkim prawdopodobieństwem napotkalibyśmy na opór z strony personelu i zamiast osiągać cele, niweczylibyśmy szanse na ich osiągnięcie. Ponadto jawne wyrażanie protekcji w kulturze typu pocisk sterowany, jest wyrazem wysokiego nietaktu, co w modelu rodzinnym jest akceptowane. Widać, iż pewnych różnic nie można uniknąć i dlatego należy je szanować, o czym najlepiej wiedzą firmy odnoszące sukcesy, które zapożyczają z każdego modelu, co potrzebne w danej sytuacji i starają się te wątki ze sobą godzić.

2.4. Zachowania biznesowe w analizowanych kulturach

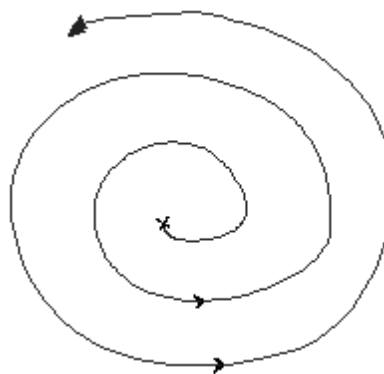
Elementem szczególnie ważnym w biznesie międzynarodowym jest kontakt międzyludzki, którego forma często ma decydujące znaczenie w powodzeniu transakcji. Najczęściej różnice interkulturowe uwydatniają się podczas negocjacji prowadzonych przez handlowców preferujących odmienne style porozumiewania się. Został już omówiony podział

⁹¹ F. Trompenaars, Ch. Hampden – Turner, *Siedem wymiarów kultury*, s. 210

na kultury protransakcyjne i propartnerskie, jak również związane z nimi modele organizacyjne, więc przyjrzyjmy się, jak wymienione wyżej kultury wpływają na zachowania biznesowe. Zanim zajmiemy się analizowaniem poszczególnych zachowań biznesowych w interesujących nas kulturach zajmijmy się sposobem budowania wypowiedzi, a w konsekwencji negocjacji. Przykładowo w kulturach bardziej nastawionych na kontekst, rozmowa biznesowa zaczyna się od budowania wzajemnych stosunków i jak obrazuje poniższy rysunek, przesuwają się od zewnątrz w głąb, czyli od ogółu do szczegółu. Natomiast w kulturach nastawionych na zadania obserwuje się szybkie przejście do sedna rozmowy, a następnie omawiane są elementy mniej istotne, przy czym działania ze strefy towarzyskiej nie są postrzegane jako niezbędne do zawarcia kontraktu⁹². Omawiany model został ciekawie zobrazowany przez Trompenaarsa jako spirale skierowane do wewnątrz, początek na zewnątrz.



kultura wysokiego kontekstu



kultura niskiego kontekstu

Rys. 9. Strategie poznawania ludzi w różnych kulturach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ch. Hampden-Turner, A Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Kraków 2000, s. 107

Na początek przyjrzyjmy się podejściu do czasu w interesujących nas regionach świata. Według Halla istnieje konsekwentny podział na kultury monochroniczne i polichroniczne⁹³. W kulturach monochronicznych zasadniczą rolę odgrywa punktualność oraz konsekwentne przestrzeganie planów. Punktualność jest nie tylko ważna w sferze zawodowej, ale także w relacjach prywatnych, gdzie spóźnianie może zostać odebrane jako naruszenie godności⁹⁴.

⁹² E. Marx, *Przełamywanie szoku kulturowego*, Warszawa 2000, s. 84

⁹³ E.T. Hall, *Poza kulturą*, s. 26

⁹⁴ E. Pietkiewicz, *Savoir vivre dla każdego*, Warszawa 1997, s. 54 - 55

Handlowcy z wielką powagą podchodzą do powiedzenia B. Franklina „czas to pieniądz”, bo dla nich wytyczony plan koordynuje działania, gdzie czas spotkania jest sztywno określony i przestrzegany. Ponadto ludzie cenią czas jako element namacalny i wymierny, którego przestrzeganie nie jest elastyczne. Nie dla wszystkich czas jest ważny, szczególnie dla osób spóźniających się na spotkania. Dla tej grupy ludzi można zastosować ciekawy manewr, podkreślając znaczenie czasu poprzez zamontowanie widocznego zegara. Wówczas każdy spóźniający zmuszony będzie odczuć pokorę wobec licznika czasu. Ponadto sam zegar może zostać użyty do rozgrywek negocjacyjnych⁹⁵. Czas spędzany w pracy jest zazwyczaj wyraźnie oddzielany od czasu osobistego. Do krajów najbardziej ceniących czas zaliczamy Stany Zjednoczone, Niemcy, Austriacy, Norwegowie, Szwedzi, Belgowie, Holendrzy, Kanadyjczycy. Warto zauważyć, iż istnieje pewne podobieństwo obszarowe do kultur protransakcyjnych, jak również niskiego kontekstu.

Odmienne jest czas postrzegany w kulturach polichronicznych, w których ludzie zwracają mniejszą uwagę na czas. Godzina rozpoczęcia negocjacji może się opóźnić o piętnaście minut, godzinę na Bliskim Wschodzie, a nawet o kilka godzin w krajach afrykańskich. Uczestnicy spotkań biznesowych traktują przewidziany harmonogram jako im podporządkowany, co wiąże się z elastycznością w podejściu do planów. Ludzie pochodzący z kultur polichronicznych wykonywanie wielu zadań w danym czasie uznają jako czynności oczywiste nawet, jeśli doprowadzą do pewnych przesunięć w ustalonych wcześniej regułach. Wiąże się to z całościowym pojmowaniem organizacji, w której efekty prowadzonych działań oceniane są jako część całego celu organizacyjnego. I tym przypadku widać podobieństwo do wcześniej dokonanego podziału, gdzie obok kultur propartnerskich istnieje ścisła zależność z kulturą wysokiego kontekstu i jak widać także z kulturą typu polichronicznego.

Kolejnym istotnym czynnikiem wartym uwagi jest czas trwania, sposób i długość podejmowania decyzji. W niektórych krajach należy być przygotowanym do długiego i skomplikowanego procesu prowadzenia negocjacji. Na taką sytuację ma wpływ wiele czynników, jednak przyjrzyjmy się bliżej kilku z nich:

- Indywidualizm – kolektywizm;
- Dystans do władzy;
- Stopień unikania niepewności;
- Orientacja na cele⁹⁶.

⁹⁵ D. Martin, *Taktyka prowadzenia spotkań*, Warszawa 1998, s. 66

⁹⁶ M. Bartosik – Purgot, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Warszawa 2006, s. 145

Większość Amerykanów twierdzi, iż im więcej przedsiębiorstwo czyni dla pracowników i ich rodzin, tym mniej oni sami są skłonni robić dla siebie i swoich bliskich. Firma typu rodzinnego wspomniana wcześniej umożliwi nadużywanie szczodrości pracodawcy do osobistych celów. Takie podejście jest typowe dla kultur promujących indywidualizm społeczny⁹⁷. Decyzje podejmowane przez jednostkę są uznawane w krajach promujących indywidualizm jako objaw odpowiedzialności za swoje czyny. Ponadto wszelkie osobiste osiągnięcia i inicjatywy są postrzegane pozytywnie, wręcz pożądane⁹⁸. Tu po raz kolejny uwypatnia się grupa państw protestanckich.

Inaczej jest postrzegane miejsce człowieka w krajach promujących grupy i przynależność do nich. Jednostka jest podporządkowana organizacji lub instytucji, a dobro społeczne jest nadrzędnym celem działań. Z reguły decyzje i odpowiedzialność za nie mają charakter zbiorowy, co bezpośrednio wpływa na czas ich podejmowania, a tym samym na ewentualne negocjacje. Należy tu wspomnieć o istnieniu hierarchii, w której ściśle określone są kompetencje poszczególnych osób. Bardzo często w negocjacjach prowadzonych z handlowcami z Bliskiego Wschodu, do stołu zasiadają najwyżsi rangą pracownicy, jednak i w takich przypadkach bywa nieodzowna konsultacja z władzami firmy, co przekłada się na czas rozmów. Arabscy negocjatorzy oczekują ponadto prowadzenia rozmowy z przedstawicielami innej firmy, którzy są równi im rangą. W przeciwnym wypadku czują się urażeni, gdyż w ich mniemaniu nie są traktowani dość poważnie przez drugą stronę. Arabia Saudyjska, Turcja, Iran, a także część państw azjatyckich kwalifikują się do omawianej grupy, co pokrywa się z zasięgiem kultur protransakcyjnych.

Każdy kontakt biznesowy posiada określony stopień unikania niepewności, który z kolei jest wskaźnikiem wrażliwości ludzi na zmiany i sytuacje trudne do przewidzenia. Ograniczony lęk przed przyszłością w sposób radykalny wpływa na czas podejmowanych decyzji, które zapadają łatwiej i szybciej. Ponadto uczestnicy rynku w sposób świadomy kształtują przyszłość poprzez odpowiednie operacje finansowe, których owoce zebrane zostaną w przyszłości. Aktywizacja ryzyka opłaca się w perspektywie czasu⁹⁹. W kulturach cechujących się niskim stopniem unikania niepewności można zaobserwować większy szacunek dla tego, co nowe i odmienne, a to z kolei wpływa na proces zastanawiania się nad

⁹⁷ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Kraków 2000, s. 157

⁹⁸ Inicjatywy wpływają na szybki proces decyzyjny, w którym jednostka odpowiedzialna za swoje czyny dokonuje wybory dalszych działań. W wyniku tych działań automatycznie skracą się czas poświęcany negocjacjom, w których osoby delegowane mogą podjąć istotne decyzje. Warto dodać, iż prowadzenie rozmów handlowych przebiega z reguły dość sprawnie ze względu na szybkość ich przebiegu, a także na możliwość podejmowania ważnych decyzji bez udziału najwyższych władz firmy.

⁹⁹ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, Warszawa 2001, s. 163

poszczególnymi punktami kontraktu, który jest krótszy. Niestety, ograniczanie niepewności i skracanie czasu negocjacji doprowadza do sytuacji, w której biznes stawiany jest „na ostrzu noża”, co prowadzi do sytuacji typu: zyskać albo stracić¹⁰⁰. Niektórzy negocjatorzy utożsamiający się z powyższą zasadą mogą w skrajnym przypadku szukać tylko negatywnych implikacji świadczących o ich stracie, bez próby poznania stanowiska drugiej strony. Radykalne przestrzeganie takiego podejścia może doprowadzić do skłócenia kontrahentów i dużych strat w negocjacjach z przedstawicielami pochodzącymi z kultur hołdujących dobrym relacjom jako pierwszorzędnym celem transakcji. Należy dodać, iż z takie zachowania można zaobserwować nie tylko w krajach anglosaskich, jak również w części państw azjatyckich, które są byłymi koloniami państw europejskich.

Zagrożenie związane z niepewną przyszłością jest nieodzownym elementem przy podejmowaniu decyzji w Turcji, krajach Europy i ich byłych koloniach w Ameryce Południowej. W społeczeństwach należących do omawianej grupy kulturowej można zaobserwować lęk przed zmianami i nowymi rzeczami, co jest podyktowane dużą troską o bezpieczeństwo i rodzącym się z tego powodu nacjonalizmem. Jednakże z biznesowego punktu widzenia, wydłużający się czas negocjacji w połączeniu z zakorzenionym dążeniem do bezpieczeństwa swojego i partnera uwydatnia się podejście, w którym każdy zyskuje na transakcji biznesowej. Uważa się, że źródłem takiego podejścia do kontaktów międzyludzkich wrodzone umiejętności interpersonalne w zakresie komunikacji mieszkańców Bliskiego Wschodu. W tych rejonach należy uznać otwarte okazywanie emocji za oczywiste, a gwałtowne zareagowanie w czasie negocjacji ma ukazać zwiększoną siłę przetargową. Przykładowo uderzenie pięścią w stół jest elementem gry między partnerami i jest powszechnie akceptowane, natomiast w Stanach Zjednoczonych czy w Anglii, byłoby takie zachowanie uznane za przejaw dobrych manier.

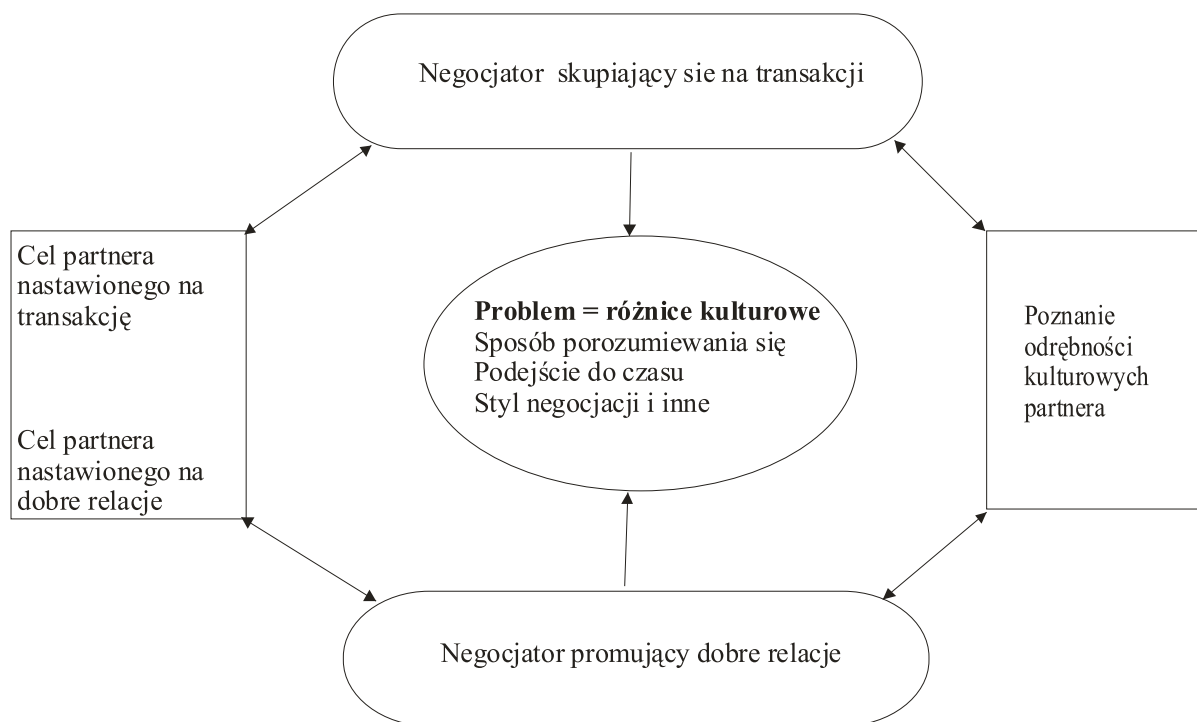
¹⁰⁰ J. W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, Warszawa 1994, s. 78 - 79

Tabela 4. Zachowania biznesowe w kulturach świata protestantyzmu i islamu

Kryterium	Zachowania biznesowe w kulturach świata protestantyzmu	Zachowania biznesowe w kulturach świata islamu
Cel negocjacji	Transakcja	Partnerstwo
Postawa negocjacyjna	Zyskać – stracić	Zyskać – zyskać
Miejsce pracownika w organizacji	Niskie znaczenie hierarchii	Wysokie znaczenie hierarchii
Styl porozumiewania się	Bezpośredni	Pośredni
Wycucie czasu	Duże	Małe
Zaangażowanie własne	Duże	Małe
Forma umowy	Szczegółowa	Ogólna
Opracowywanie umowy	Od szczegółu do ogółu	Od ogółu do szczegółu
Organizacja zespołu	Indywidualne decyzje kierownika lub przedstawiciela	Uzgadnianie z grupą
Sklonność do ryzyka	Duża	Mała

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, Warszawa 1994, s. 89

Negocjacje pomiędzy partnerami wywodzącymi się z różnych krajów, w dodatku o odmiennej przynależności kulturowej o wiele bardziej narażone są na niepowodzenie, niż rozmowy handlowe prowadzone w macierzystym kraju z „ludźmi myślącymi w tych samych kategoriach”. Spotkania interkulturowe z reguły prowadzone są w oparciu o różne intencje, priorytety czy też przyjęte strategie. Wymienione wyżej elementy poszczególnych kultur narodowych w wielu przypadkach determinują powodzenie misji handlowej. Nie zawsze cena, czy też korzystne warunki płatności decydują o sukcesie transakcji, ale także małe detale kulturowe, które powinny być akceptowane.



Rys. 10. Różnice kulturowe w negocjacjach międzynarodowych.

Źródło: M. Bartosik-Purgot, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Warszawa 2006, s. 136

Sytuacja wysoce niezręczna może zaistnieć nawet poprzez podanie nieodpowiednią ręką napoju czy jedzenia Arabom, którzy z reguły używają do tych celów prawej ręki, ponieważ lewa jest uważana jako brudna (służy do podmywania). I tak przykładowo wręczając komuś prezent w kulturze orientalnej należy to uczynić trzymając go oburącz, ponieważ w innym przypadku pomimo dobrych chęci obdarowywany może poczuć się zlekceważony.

Poruszmy jeszcze pewnych ograniczeń, na które musimy być przygotowani w kontaktach z muzułmanami. Otóż należy wziąć pod uwagę czas przeznaczony na modlitwę i na odpoczynek. Piątek jest dla wyznawców islamu dniem świętym, jak dla chrześcijan niedziela. W tym dniu z reguły nie podejmują ważnych spraw biznesowych. Co więcej, muzułmanie są zobowiązani do przestrzegania rytuału modlitwy pięć razy w ciągu dnia, co może być kłopotliwe szczególnie w czasie trwania ramadanu, gdzie dochodzi do tego post od wschodu do zachodu słońca. Postawy społeczne wskazują, iż wśród muzułmanów praktykujących postawy religijne szczególnie podczas okresów postu występuje ogólne zwiększenie drażliwości, co niewątpliwie wpływa na kontakty międzyludzkie¹⁰¹. Ponadto

¹⁰¹ Osobiście niejednokrotnie przekonałem się, iż załatwianie nawet najbardziej błahych spraw w Turcji w czasie ramadanu może być nie lada sukcesem, a czasem nawet niebezpieczną przygodą. Wynika to z faktu, iż

goszcząc muzułmanów należy pamiętać by nie popełnić *faux pas*, oferując im wieprzowinę lub alkohol¹⁰².

Wspomniane wcześniej nastawienie na partnera czy też na transakcję, pojmowanie czasu, styl negocjacji, sposób porozumiewania się, czy wreszcie stosunek do konwenansów nierzadko mogą przesądzić końcowym sukcesie. Dlatego też tak ważne jest zapoznanie się z oczekiwaniami naszego partnera wobec nas i odpowiednie przygotowanie się do spotkania. Zbagatelizowanie odmienności kulturowej naszych partnerów pochodzących z innych krajów może doprowadzić do obrażenia naszych rozmówców, a w konsekwencji do fiaska negocjacji czy misji handlowej.

praktykujący muzułmanie w czasie jednomiesięcznego postu mają prawo jeść i pić przed lub po zachodzie słońca. Bez względu na trudy dnia gorliwy muzułmanin powinien dostosować się do nakazu religijnego. I owszem, wypełnia go, jednak południowa i arabska natura daje znać o sobie, gdy mały spór może przerodzić się w wybuch furii. Najlepszym przykładem jest turecka ulica, na której zmęczeni trudami dnia kierowcy potrafią eksponować swoje emocje w sposób wysoce niekonwencjonalny. Również załatwianie spraw w urzędach w okresie ramadanu często skutecznie ćwiczy ludzką cierpliwość. Dla przedstawicieli innej kultury z zewnątrz zachowania panujące w tym szczególnym okresie są nierzadko niezrozumiałe i pozbawione jakiegokolwiek racjonalnego wyjaśnienia, jednak dla ludzi, którzy wychowali się w danej kulturze wybrany okres jest to normalny czas przygotowania do jednego z najważniejszych świąt przypadających na koniec ramadanu - tur. *Szekeer Bajram* (Święto przerwania postu). Przedstawicielom kultury Zachodniej pozostaje jedynie możliwość przystosowania się do panujących zasad, by poprzez szacunek do tradycji jeszcze lepiej współpracować ze swoimi partnerami tureckimi, bądź arabskimi.

¹⁰² M. Bartosik – Purgot, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, s. 121 - 122

Rozdział III

Istota zarządzania wiedzą

3.1. Kapitał intelektualny a organizacja ucząca się

Menedżerowie pytani o to, jaki wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa mają znaki handlowe, relacje z dostawcami i klientami, podsystemy informatyczne czy też indywidualne umiejętności pracownicze zgodnie twierdzą, iż wymienione czynniki stanowią ok. 80% wartości aktywów niematerialnych firmy. Doskonałym przykładem może być firma Coca-Cola, której marka, jak twierdzą specjaliści, jest warta ok. 90% wartości rynkowej firmy. Kolejnym znanym przykładem firmy wycenianej na znacznie więcej niż są warte jej aktywa trwałe jest Microsoft, którego głównymi czynnikami zwiększającymi wartość są wiedza pracowników w połączeniu z tworzonymi systemami informatycznymi. Takie przypadki możemy zaobserwować coraz częściej, szczególnie po sformalizowaniu tematyki skupiającej się wokół kapitału intelektualnego. Badając dokładniej zagadnienie kapitału intelektualnego w odniesieniu do całej firmy wyłania się wyraźny podział pomiędzy wartością mierzalną, ujętą w rachunku księgowym a aktywami trudnymi do zmierzenia, będącymi poza klasyczną klasyfikacją.

Na wartość księgową firmy składają się aktywa trwałe i gotówka, jednak jest jeszcze pozostała część kapitału, która zwiększa wartość firmy. Tą różnicę pomiędzy wartością rynkową firmy a jej wartością księgową określa się jako kapitał intelektualny¹⁰³.

Wartość intelektualna określana jest jako wiedza, informacje, własność intelektualna i doświadczenie, które może być użyte na korzyść firmy¹⁰⁴.

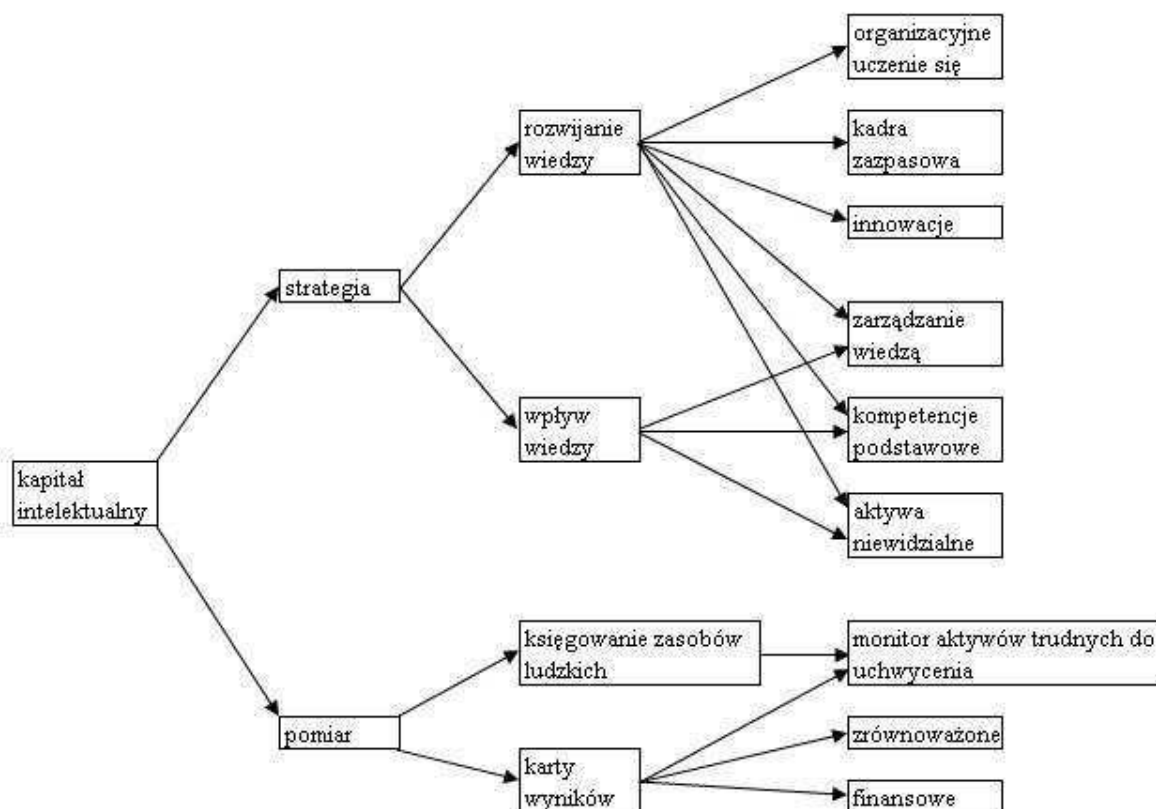
Definicję, która funkcjonuje najpowszechniej sformułowało OECD, która określa iż, iż kapitał intelektualny jest „*ekonomiczną wartością dwóch kategorii trudnych do uchwycenia aktywów firmy: organizacyjnego (strukturalnego) kapitału i ludzkiego kapitału*”¹⁰⁵.

Interesujący schemat elementów składowych kapitału intelektualnego jest przedstawiony przez Roosa, który wyraźnie rozgranicza elementy strategiczne i czynniki pomiarowe¹⁰⁶.

¹⁰³ A. Jashapara, *Knowledge management – an integrated approach*, Harlow 2004, s. 268

¹⁰⁴ Ibidem, s. 268

¹⁰⁵ Ibidem, s. 269



Rys. 11. Mapa kapitału intelektualnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A Jashapara, *Knowledge management – an integrated approach*, Harlow 2004, s. 269

W zarządzaniu kapitałem intelektualnym jednym z dwóch podstawowych elementów jest strategia, na którą ma wpływ rozwijanie wiedzy poprzez uczenie organizacyjne, innowacje i szkolenie kadry zapasowej. Organizacyjne uczenie się pozwala na wychwycenie i zachowanie wiedzy istniejącej w organizacji dla jej potrzeb, a także dla uczestników zachodzącego procesu. Do omawianego zakresu należy dodać również działania związane z innowacjami, które same przez się stają się częścią rozwijania wiedzy organizacyjnej. Rozwój organizacji jest ściśle powiązany ze zmianami personalnymi, które nieustannie mają miejsce. Pojawia się jednak niebezpieczeństwo utraty ważnych ludzi odpowiedzialnych za rozwój wiedzy, dlatego istotne jest dysponowanie zapasową kadrami - która w przypadku konieczności - będzie potrafiła zarządzać zespołem, a w perspektywie czasu zastąpi kadrami istniejącą. Wiedza ulokowana w organizacji wymusza zarządzanie nią, co pozwala na zwiększenie efektywności organizacji. Wiedza to nie tylko umiejętności pracownicze, to również aktywa całej firmy

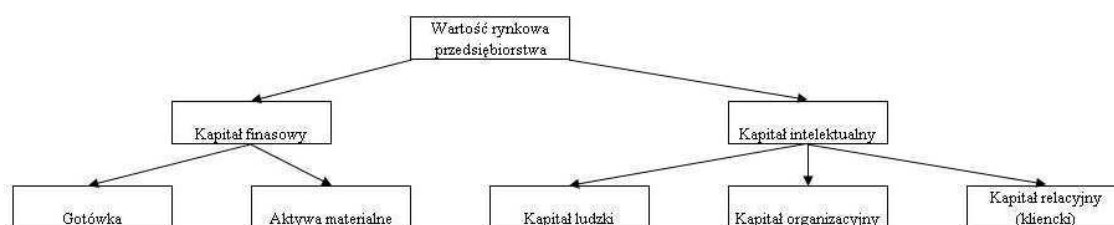
¹⁰⁶ Cyt. za: A. Jashapara, *Knowledge management – an integrated approach*, s. 268

której stanowią o rynkowej wartości przedsiębiorstwa. Warto podkreślić, iż we wszystkich nowych podejściach do wiedzy, zwraca się uwagę na fakt, jak istotnie wpływa ona na kompetencje pracownicze.

Z kolei pomiar kapitału intelektualnego skupia się na określeniu mechanizmów natury ilościowej i jakościowej. Dzięki zastosowaniu odpowiednich modeli pomiaru kapitału intelektualnego istnieje możliwość zmierzenia jego wartości. Należy podkreślić, iż nie istnieje jedna uniwersalna metoda pomiaru kapitału intelektualnego, gdyż dostępne modele są w większości budowane w oparciu o konkretną firmę. Gdybyśmy chcieli zastosować ten sam model w odniesieniu do innego przedsiębiorstwa jest wielce prawdopodobne, że pozostaną lub pojawią się pewne punkty pomiaru, które wcześniej nie były brane pod uwagę.

W rozważaniach na temat kapitału intelektualnego należy wspomnieć rozważania L. Edvinssona i M.S. Malone'a twórców Nawigatora Skandii¹⁰⁷, którzy opracowali model służący do pomiaru kapitału intelektualnego, wyróżnili trzy główne składowe:

- kapitał ludzki;
- kapitał strukturalny;
- kapitał kliencki¹⁰⁸.



Rys. 12. Wartość rynkowa przedsiębiorstwa

Źródło: G. Roos, A. Bainbridge, K. Jacobsen, *Intellectual capital analysis as a strategic tool in Strategy and Leadership Journal*, Vol 29.,2001, No 4, pg.21-26

¹⁰⁷ Szwedzka firma Skandia uznawana jest za pioniera raportowaniu kapitału intelektualnego, który został zmierzony poprzez analizę 164 pozycji, przy czym tylko 73 z nich opierało się na tradycyjnych metodach pomiaru, natomiast pozostałe bazowały na wartości intelektualnej. Wśród składowych modelu uznano pięć głównych elementów opartych o: finanse, klientów, procesy, rozwój oraz ludzi. Obecnie Skandia publikuje raport kapitału intelektualnego, który mierzy zmiany poziomu intelektualnego firmy, jako dodatek do jej rocznego raportu. Por. z [D. Parker](#), *Towards IC reporting: Developing new measures*, [Australian CPA](#). Melbourne 1998, Vol.68, Iss. 5; pg. 24 oraz *Intellectual Capital : Concept and its Measurement*, K R Bhartesh; A K Bandyopadhyay in *Finance India* 2005; 19, 4; ABI/INFORM Global, pg. 1372

¹⁰⁸ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Warszawa 2001, s. 33 - 37

W najogólniejszym rozumowaniu kapitału ludzkiego należy zawrzeć kluczowe umiejętności i wiedzę pracowników oraz menedżerów przedsiębiorstwa. Jednak inni autorzy idą dalej definiując kapitał ludzki mianem kapitału kulturowego, który „oznacza przyswojony przez jednostkę system kulturowy, określający wartości, aspiracje, wiedzę i styl życia, czego podstawą jest kapitał lingwistyczny”¹⁰⁹.

W wielu opracowaniach ekonomicznych można znaleźć sformułowania kapitału ludzkiego w odniesieniu do cech demograficznych, jednak koronne założenie w teorii kapitału ludzkiego podkreśla zróżnicowany poziom umiejętności pracowników, mający bezpośredni wpływ na produktywność pracowników i ostatecznie - na wynagrodzenie dla pracowników¹¹⁰. Kwalifikacje pracownicze wynikają z umiejętności wrodzonych, bądź nabytych w procesie kształcenia lub doświadczenia zawodowego. To właśnie poprzez inwestowanie w kapitał ludzki firma może się poszczycić ciekawymi rozwiązaniami innowacyjnymi, które powstały dzięki kreatywności pracowników. Dobry pomysł jest determinantą sukcesu całej firmy. Pracownicy mający możliwość rozwoju i wpływania na losy firmy są najcenniejszym ogniwem każdej organizacji.

W niektórych przedsiębiorstwach japońskich pracownicy liniowi, wydawałoby się mający najmniej do powiedzenia w firmie mogą w każdej chwili zatrzymać linię produkcyjną, której każdorazowy przestój liczony jest w setkach tysięcy dolarów. Ponadto każdy pracownik jest wręcz proszony o dzielnie się swoimi przemyśleniami, które mogą usprawnić działanie firmy i w efekcie doprowadzić do jej rozwoju. Takie zachowanie jest możliwe tylko w kulturach, które traktują relacje międzyludzkie jako podstawę działania. Niestety w typowych firmach amerykańskich, które do niedawna oponowały wschodniemu stylowi zarządzania utrata każdego dodatkowego dolara poprzez działania pracownicze uważana jest za czyn karygodny.

Kapitał strukturalny często określany jest jako zdolność organizacyjna pozwalająca przesyłać i przechowywać materiał intelektualny. Innymi słowy kapitał strukturalny jest wynikiem działania kapitału ludzkiego. Nazwy handlowe, patenty czy prawa autorskie zaliczane są do własności intelektualnej będącej elementem składowym kapitału strukturalnego¹¹¹.

¹⁰⁹ A Bartoszek, *Analizy kapitału społeczno-kulturowego w teorii zmiany i mobilności społecznej*, Tychy 2000, s.38

¹¹⁰ R. Geisler, M. Suchacka, M.S. Szczepański, *Wiedza w przedsiębiorstwie-kapitał ludzki w zarządzaniu wiedzą*, Tychy 2003, s. 25

¹¹¹ W wewnętrznej strukturze wyróżnia się aktywa infrastrukturalne, zawierające w sobie:

- filozofię zarządzania
- kulturę organizacyjną

Dla podniesienia wydajności wykonywanej pracy stosuje się systemy informacyjne, które wraz z rozwojem organizacji stają się częścią dużego systemu sieciowego. Kapitał strukturalny zwykle związany jest z dużymi nakładami finansowymi. Warto wspomnieć, iż jeden dolar zainwestowany w kapitał materialny ma podobną wartość na rynku kapitałowym, natomiast jeden dolar zainwestowany w technologię komputerową daje wartość dziesięciu dolarów na rynku kapitałowym¹¹².

Kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na wartość przedsiębiorstwa są aktywa zewnętrzne utożsamiane z kapitałem klienckim. Wspomniana wcześniej marka nie jest jedynym elementem składowym zwiększonej wartości przedsiębiorstwa. Należy tu również wspomnieć o samej rozpoznawalności nazwy firmy, która w pewnych przypadkach nie musi być tożsama z nazwą produktu. Zdecydowana większość firm nie byłaby w stanie istnieć bez udziału klientów, którzy z punktu widzenia pozyskiwania kapitału są istotnym składnikiem finansowania firmy. Należy tu wspomnieć o klientach lojalnych, których nawet mała grupa może przesądzić o wielkości całych obrotów firmy¹¹³. Sposób funkcjonowania kanałów dystrybucji w połączeniu ze stosowanymi systemami informatycznymi jest kolejnym czynnikiem zwiększającym efektywność działania i polepszającym współpracę partnerów biznesowych. W niektórych przypadkach istnieje potrzeba bardziej wyrafinowanej formy współpracy, niż tylko kupno - sprzedaż. Samodzielna firma pragnąca zwiększyć swoje szanse na rynku wykupuje licencje od franszyzodawcy na działanie pod znaną marką. Obaj partnerzy są zobligowani do współpracy długofalowej, przy czym jakość porozumienia będzie miała swoje odbicie w aktywach najbardziej mierzalnych, jakimi są środki trwałe i gotówka. W każdym przypadku we współpracy między partnerami najistotniejsze jest obopólne zadowolenie z przeprowadzanych transakcji, bo tylko takie porozumienie daje szansę na dalsze kontrakty.

-
- procesy zarządcze
 - systemy informacyjne
 - systemy sieciowe
 - powiązania finansowe

Wszystkie powyższe składniki kapitału strukturalnego wzajemnie się uzupełniają i współtworzą kapitał strukturalny. Należy podkreślić, iż podana kolejność jest nieprzypadkowa, gdyż budowanie kapitału strukturalnego należy rozpocząć od zrozumienia istoty zarządzania, a następnie przełożenie posiadanej wiedzy na budowanie kultury organizacyjnej wspierającej rozwój wiedzy w organizacji. Występujące przy tej okazji procesy zarządcze są naturalnym następstwem wymagań stawianych przez nową formę organizacji. Por. z: J. Guthrie, symposium *The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital*, London 2000

¹¹² D. Dobija, *Zarządzanie wiedzą- pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego*, Warszawa 2003, s. 61

¹¹³ Zasada Pareto ma zastosowanie w wielu dziedzinach życia codziennego w tym w zarządzaniu. Za jej twórcę uważa się Włocha F.D.Pareto, który jako socjolog i ekonomista pod koniec XIX w. prowadził badania nad zamożnością społeczeństwa włoskiego. W swoich badaniach zauważył, iż 20% społeczeństwa posiada 80% bogactw Włoch.

Literatura przedmiotu przedstawia tematykę związaną z kapitałem intelektualnym z wielu perspektyw. Rzeczywistość pokazuje, szczególnie w prezentowanej dziedzinie, iż wszelkie modele należy odpowiednio dopasowywać do zaistniałych warunków, tak by maksymalizować korzyści płynące z ich stosowania.

3.2. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako proces

Sposobem na zwiększenie efektywności prowadzonych działań jest umiejętne zarządzanie kapitałem intelektualnym, które przekłada się na korzyści finansowe. Wielu menedżerów dostrzegło, iż wysoka jakość oferowanych produktów czy usług lub niska cena nie pozwolą na wyróżnienie się wśród konkurencji. Efektem poszukiwań mających na celu usystematyzowanie wartości trudnych do uchwycenia było stworzenie przez Edvinssona zintegrowanego systemu pomiaru kapitału intelektualnego Navigator Skandii. W ślad za nową ideą pojawiły się kolejne pomysły efektywnego wykorzystywania, a także uporządkowania intelektualnych kompetencji.

Tabela. 5. Zestawienie wybranych modeli pomiaru kapitału intelektualnego

L.p.	Modele zarządzania kapitałem intelektualnym	Autor	Opis modelu
1	Monitor aktywów niematerialnych	K. E. Sveiby	Monitor aktywów niematerialnych ma służyć jako narzędzie zarządzania, którego celem jest określenie wartości księgowej wyznaczonej jako różnicę wartości rynkowej, a stanem finansowym firmy wynikającym z ksiąg rachunkowych. Autor zakłada, iż tylko ludzie są generatorami przychodu. Wszystkie aktywa, struktury mierzalne bądź trudne do uchwycenia są wynikiem ludzkiej działalności, dlatego też ludzkie działanie musi być ulec wycenie jako mierzalne i niemierzalne struktury wiedzy. Owe wartości niematerialne składają się ze struktur wewnętrznych oraz zewnętrznych, przy czym postrzegane są jako aktywa, ponieważ oddziałują na organizacyjny proces tworzenia kapitału.

2	Zrównoważone karty punktowe	R. Kaplan i D. Norton	Podejście zaprezentowane przez obu autorów jest związane z wizją rozwoju oraz ze strategią przedsiębiorstwa. Model prezentuje kilka wskaźników określających firmę w zakresie: finansowym, klienckim, procesów wewnętrznych oraz uczenia się. Powyższe ujęcie pozwoli uzyskać informacje na temat przedsiębiorstwa o charakterze jakościowym, umożliwiając lepsze zrozumienie procesów zachodzących w organizacji.
3	Karta łańcucha wartości	B. Lev	B. Lev proponuje założenie oparte o karty wyników, które ma dostarczyć inwestorom oraz stronom z zewnątrz organizacji uwikłanym w podejmowanie decyzji, informacji związanych z wykorzystaniem kapitału intelektualnego. W łańcuchu wartości rozróżnia się trzy główne obszary, którymi są: innowacje i uczenie się, wdrożenia oraz komercjonalizacja. Należy podkreślić, iż każda wymieniona kategoria może być podzielona na trzy podkategorie. W ten sposób otrzymamy dziewięć części łańcucha wartości, przy czym do ich pełnego wykorzystania muszą być spełnione kilka warunków. Zebrane dane muszą być mierzalne, po wtóre powinny zostać standaryzowane, aby można je wykorzystać do porównania z innymi firmami i w końcu muszą być oparte o dane statystyczne odnoszące się do wartości organizacji.
4	Ekonomiczna Wartość Dodana (EVA)	Stern Steward & Company	W latach dziewięćdziesiątych dużą popularność uzyskała metoda ekonomicznej wartości dodanej (EVA), która opiera się na wyznaczeniu maksymalnych korzyści dla akcjonariuszy, przy wylczeniu rzeczywistego zysku firmy. EVA jest określana jako różnica pomiędzy wartością sprzedaży netto a wydatkami operacyjnymi, podatkami i obciążeniami kapitałowymi. System oparty o EVA pomaga menedżerom podejmować lepsze decyzje umożliwiające lepsze inwestowanie w systemy zarządzania wiedzą, identyfikować szanse na usprawnienia, a także zauważać w krótkim i długim okresie korzyści dla firmy.

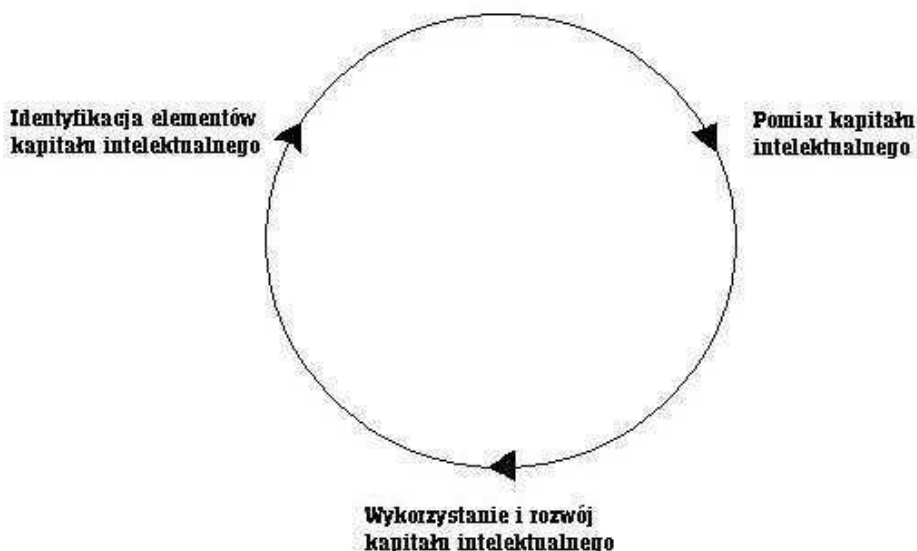
5	Współczynnik q	J. Tobin	Już w 1969 J. Tobin określił współczynnik q, który porównywał wartość rynkową aktywów w odniesieniu do wartości księgowej. Jeżeli wartość nierówności była mniejsza od 1, oznaczało, iż wartość rynkowa produktu lub usługi jest mniejsza niż koszt reprodukcji. Jeśli firma ma współczynnik q większy niż 1 to powinna szybko się rozwijać, osiągać wysokie przychody, a w rezultacie pokaźny zysk. Ponadto omawiany współczynnik może być pomocny do wymiernego określania luki między świadomym i nieświadomym wykorzystaniem kapitału intelektualnego.
---	----------------	----------	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. M Shaikh, *Measuring and Reporting of Intellectual Capital Performance Analysis in Journal of American Academy of Business*, Cambridge 2004; 4, 1/2; ABI/INFORM Global, pg. 441 - 442; K. R. Bhartesh, A. K. Bandyopadhyay, *Intellectual Capital : Concept and its Measurement in Finance India*, 2005; 19, 4; ABI/INFORM Global, pg. 1373; J. Holmen, *Intellectual capital reporting in Management Accounting Quarterly*, 2005, Vol. 6, No. 4, pg. 7; R. Bose, Knowledge management metrics in *Industrial Management + Data Systems*, 2004, 104, 5/6; ABI/INFORM Global, pg. 463 - 464; C. Hagg, C. Scheutz, *Property brands, human capital and Tobin's q*, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 10 No. 1, 2006, pg. 4-10

Zestawienie powyższych modeli razem pozwala na przedstawienie wielowątkowości i różnorodności omawianej tematyki. Zebrane metody pomiaru wiążą się z wieloma rejonami działań firmy, skupiając się na możliwości uwydatnienia wartości dodanej przedsiębiorstwa, która często jest głęboko ukryta w trudnym do zmierzenia potencjale firmy. Na podstawie analizy wyżej wymienionych sposobów pomiaru kapitału intelektualnego, użytych narzędzi czy metod można skodyfikować zarządzanie kapitałem intelektualnym jako proces, który składa się z:

- Identyfikacji elementów kapitału intelektualnego;
- Pomiaru kapitału intelektualnego;
- Wykorzystywania i rozwoju kapitału intelektualnego¹¹⁴.

¹¹⁴ Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, red. K. Perechuda, Warszawa 2005, s. 139



Rys. 13. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006, s. 71

Od stopnia realizacji wymienionych elementów w dużej części uzależnione jest efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym. Proces zarządzania IC zaczynając od identyfikacji jego elementów realizuje się w ramach jego elementów składowych, czyli wspomnianego kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego i kapitału relacyjnego (klienckiego). Składniki, z jakich składa się kapitał intelektualny mają różne wymiary w zależności od przyjętej metody pomiaru.

Jednym z warunków skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym jest umiejętna identyfikacja jego składników. Obecnie w dobie rozwoju technologii, kiedy każde przedsiębiorstwo ma do dyspozycji najnowocześniejsze maszyny, dzięki którym można obniżyć koszty, prawdziwym wyznacznikiem konkurencyjności stało się prawidłowe wyodrębnienie czynników składowych kapitału intelektualnego.

Dla przedsiębiorstwa pragnącego odnieść sukces, czynnikiem determinującym są ludzie, którzy odpowiadają za ostateczne powodzenie firmy. Kierownictwo, które rozumie znaczenie personelu w organizacji będzie inwestować w jego rozwój tak, by podnieść jakość życia zatrudnionych osób i silniej zmotywować ich do działania na rzecz zatrudniającej ich firmy. Paradoksalnie, wartość kapitału klienckiego staje się zauważalna, gdy pracownik odchodzi z firmy zabierając ze sobą umiejętności i kompetencje, reputację i posiadany potencjał.

Podobnie sytuacja wygląda, gdy klient zdecyduje się na zerwanie współpracy z daną firmą. W tym przypadku również ukazuje się wymierny obraz korzyści płynących z dobrych relacji z klientami. Firma bogata w kliencki kapitał strukturalny posiada lojalnych klientów, którzy dostarczają tak potrzebnych kontraktów i umów. Należy dodać, iż takie działania marketingowe jak promocja, przedsięwzięcia w zakresie *Public Relations* - oraz wiele innych z tego zakresu - doskonale podnoszą poziom kapitału klienckiego w firmie.

Wszelkie skuteczne działania z klientami muszą być poparte mocnym zapleczem firmy, na które składa się kapitał strukturalny wewnętrzny. Dzięki odpowiednio ukształtowanej kulturze organizacyjnej, połączonej z odpowiednimi metodami zarządzania firmą oraz sprawną strukturą finansową, firma może wypracować patenty, licencje oraz inne wartości niematerialne i prawne¹¹⁵.

Umiejętne zarządzanie będzie możliwe tylko wówczas, gdy zostaną zidentyfikowane kluczowe składniki kapitału intelektualnego. W tym celu można pójść o krok dalej i wyodrębnić czynnik ludzki z elementów składowych kapitału intelektualnego. Dzięki temu otrzymamy:

- Kapitał intelektualny ustrukturyzowany;
- Nieustrukturyzowany kapitał intelektualny wewnętrzny;
- Nieustrukturyzowany kapitał intelektualny zewnętrzny¹¹⁶.

W powyższym ujęciu kapitał ustrukturyzowany przedstawia jedynie kapitał strukturalny bez udziału ludzi w organizacji, klientów oraz powiązań strategicznych. Powyższy element określa zdolność firmy do uchwycenia wiedzy i kultury. Nieustrukturyzowany kapitał wewnętrzny określa niepowtarzalne zdolności człowieka powiązanego z firmą, który posiada określony poziom IQ oraz EQ. Powyższa wartość jest bardzo ryzykowna dla firmy, szczególnie wtedy, gdy weźmiemy pod uwagę możliwość utraty pracownika, w którego potencjał zainwestowała organizacja podczas zatrudnienia. Z kolei nieustrukturyzowany kapitał zewnętrzny określa poziom aktywów pochodzący z powiązań strategicznych z innymi partnerami oraz pozycją firmy wśród jednostek współpracujących. Wszystkie powyższe kategorie mogą być łączone w swoistą macierz, dając ciekawy i pełny obraz składników kapitału intelektualnego.

¹¹⁵ G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Warszawa 2006, s. 233

¹¹⁶ [P. J. C. Leliaert](#), [W. Candries](#), [R. Tilmans](#), *Identifying and managing IC: A new classification*, in: [Journal of Intellectual Capital](#), Bradford, 2003 Vol.4, Iss. 2, s. 202

Wspomniane wcześniej oraz inne modele pomiaru kapitału intelektualnego, pozwalają uporządkować tematykę potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa, wokół czterech grup, na jakie możemy je podzielić¹¹⁷.

Pierwsza grupa modeli jest oparta o metody karty wyników, w których różne składniki aktywów niematerialnych są identyfikowane poprzez odpowiednie wskaźniki i przedstawiane na kartach wyników lub wykresach. Nie zawsze jest możliwe, aby określić wspólny wyznacznik pochodzący z połączenia wszystkich składników kapitału intelektualnego. Warto dodać, iż w tego rodzaju badaniach jest brak oszacowania pieniężnego w odniesieniu do aktywów niemierzalnych.

Druga grupa modeli umożliwia nam oszacowanie w przeliczeniu na wartość pieniężną aktywów trudnych do zmierzenia poprzez identyfikację ich zmiennych składników. Niektóre z tych modeli mają ograniczoną możliwość szacowania i analizowania pewnych czynników kapitału intelektualnego oraz aktywów wiedzy. Ponadto, te modele pomiaru kapitału intelektualnego mogą być używane w połączeniu z metodami opartymi na kartach wyników, gdzie celem jest stworzenie kompleksowego, finansowego lub numerycznego wskaźnika.

Kolejna grupa modeli opiera swoje pomiary na wycenie rynkowej, w której liczy się wartość kapitału intelektualnego jako różnicę pomiędzy rynkową kapitalizacją firmy a wartością nadaną przez akcjonariuszy.

Do ostatniej grupy zaliczymy modele bazujące na pomiarze zwrotu z aktywów (*Return of Assets*). Wskaźnik ROA jest liczony jako iloraz zysków nieopodatkowanych firmy i średniej wielkości aktywów materialnych w odniesieniu do średniej rynkowej. Otrzymana różnica jest wówczas mnożona przez średnią wartość aktywów materialnych, co w efekcie prowadzi do wyliczenia średniorocznych zysków z aktywów niemierzalnych. Z kolei podzielenie otrzymanych wcześniej średniorocznych przychodów przez średni koszt kapitału lub stopę procentową prowadzi do wyliczenia wartości kapitału intelektualnego w firmie.

Podział metod pomiaru na kategorie jeszcze bardziej uwydatnia problem związany z trudnością unifikacji pomiaru kapitału intelektualnego w firmach. Biorąc pod uwagę trudność pomiaru można uznać, iż ilość aktywów znacznie łatwiej uchwycić niż ich jakość. Jednak zaistniała możliwość zmian w pożądanym kierunku należy przeprowadzić badanie

¹¹⁷ Y. Malhotra, *Measuring knowledge assets of a Nation: Knowledge systems for development*; United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management, New York 2003, s. 9-12

skierowane na przyszłość przedsiębiorstwa¹¹⁸, przy uwzględnieniu aspektów przeszłych i teraźniejszych. W tym miejscu należy zauważyć, iż pomiar kapitału intelektualnego zmienia się w szacunek, który będzie tym pełniejszy i dokładny, im bardziej indywidualnie potraktujemy badane przedsiębiorstwo.

Po uprzedniej identyfikacji i pomiarze składników kapitału intelektualnego, końcowym elementem procesu jest umiejętne wykorzystanie i rozwój wyodrębnionych zasobów dla podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Obecnie, w okresie relatywnej unifikacji stosowanej technologii i łatwości w dostępie do informacji, wielu menedżerów stara się znaleźć czynnik, który pozwoli na ich rozróżnienie wśród konkurentów¹¹⁹. W ten sposób wyłania się obraz przedsiębiorstwa ewoluującego w kierunku organizacji uczącej się. Jednostka tego typu, jak przytacza J. Batorski, po przeanalizowaniu czterdziestu różnych jej cech przejawia trzy główne, którymi są:

- Specyficzna kultura organizacyjna;
- Wizja wspólnej przyszłości;
- Dominacja zespołowych procesów uczenia się¹²⁰.

Czynnikiem, który najbardziej wspiera indywidualne i organizacyjne uczenie się jest kultura organizacyjna. Kultura danej organizacji powinna być oparta przede wszystkim o uczenie się, w przeciwnym wypadku wiele szans rozwoju może nie zostać w porę dostrzeżonych. Dla organizacji uczących się nieodzownym elementem wspierania jej rozwoju jest kultura organizacyjna z wyznawanymi wartościami oraz zachętami, które pozwalają „rozmrozić” stare struktury. Jeśli kultura organizacyjna jest silna, wówczas mocno oddziałująca kultura będzie harmonizować procesy uczenia się. Schein sugeruje, iż silna

¹¹⁸ European Commission, *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SME*, Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS, June 2006

¹¹⁹ Inwestycja w kapitał rzeczowy zamiast intelektualnego może, co prawda w krótkim okresie wygenerować wyższą wartość dodaną zważywszy na odpisy amortyzacyjne, jednak w długim okresie firma powraca do punktu wyjścia, w którym musi walczyć na polu konkurencyjności klasycznymi metodami. Sytuacja wygląda inaczej, gdy weźmiemy pod uwagę zwiększenie nakładów na rozwój pracowników. Wówczas zwrot poniesionych nakładów zauważalny jest dopiero w długim okresie, kiedy uwydatni się znaczący wzrost wartości całej firmy, a nie tylko aktywów mierzalnych. Poziom alokacji wiedzy u pracowników wytyczać będzie nowe pola do walki konkurencyjnej.

¹²⁰ *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Pod red. K. Perechudy, Warszawa 2000, s. 83 - 85

kultura organizacyjna ma większy wpływ na organizacyjną efektywność niż słaba kultura, przy czym może ona być tworzona przez liderów organizacji¹²¹.

Najczęściej wymienianą cechą organizacji jest zespołowe uczenie się, które wywodzi się z ćwiczenia dialogu międzyludzkiego¹²². Grupa dzięki odrzuceniu z góry przyjętych założeń może odnaleźć zupełnie nowe tory myślowe, które w klasycznej dyskusji zostałyby zagłuszone przez powszechne schematy. Znamiennym jest, iż inteligencja zespołu może być zupełnie różna od indywidualnych współczynników IQ¹²³. I tu pojawia się problem z definiowaniem zespołowego uczenia się; czy uznać go tylko za poszerzanie wiedzy członków organizacji, czy może powiększenie zasobów całej organizacji. Tak w jednym, jak i w drugim przypadku ścierają się różne poglądy za i przeciw, jednak nie ulega wątpliwości, że zespołowe uczenie się prowadzi do rozwoju podstawowego zasobu organizacji, jakim są ludzie.

Zakładając, iż wszystkie powyższe zadania składające się na proces zarządzania kapitałem intelektualnym zostały wypełnione, należy pamiętać, iż nawet najlepszy plan ma racje bytu tylko w otoczeniu sprzyjającym takim rozwiązaniom. Inwestycja w aktywa niemierzalne przyniesie określone efekty po określonym czasie.

3.4. Wiedza jako fundament zarządzania kapitałem intelektualnym

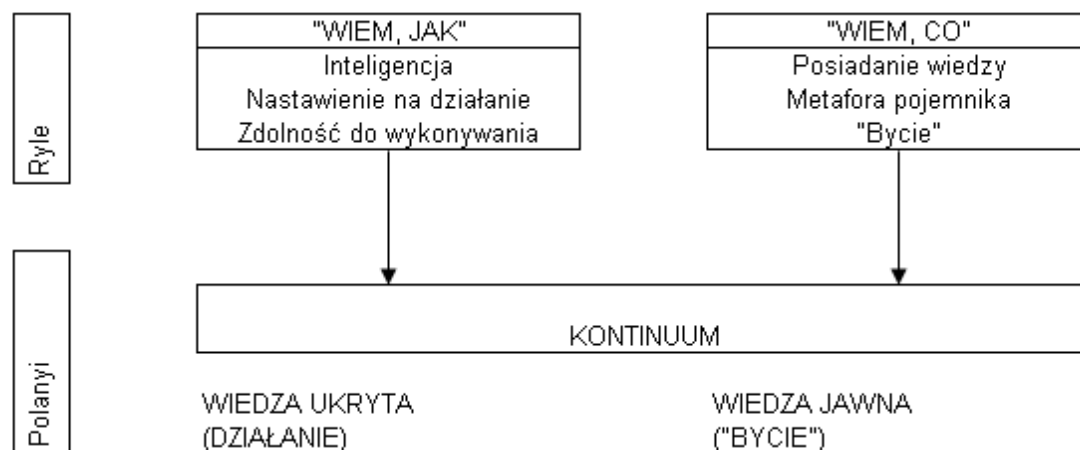
Po uprzedniej analizie tematyki związanej z kapitałem intelektualnym i jego składnikami, można uznać, iż czynnikiem sprawczym zmian w kierunku organizacji inteligentnej jest wiedza. Dzięki niej jest generowana jest większa część aktywów trudnych do zmierzenia, co znacząco podnosi wartość rynkową przedsiębiorstwa.

¹²¹ A Akin Aksu; Bahattin Özdemiş, *Individual learning and organization culture in learning organizations: five star hotels in Antalya region of Turkey* in *Managerial Auditing Journal*, 2005; 20, 4; ABI/INFORM Global, pg. 430

¹²² P. M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Kraków 2003, s. 57

¹²³ W jednej z firm przeprowadzono doświadczenie, które polegało na rozwiązaniu pewnego zadania. W tym celu zaproszono do udziału kierowników oraz pracowników liniowych. Następnie podzielono ich na dwie grupy, jedna z nich składała się z osób o IQ powyżej 120, natomiast druga grupa była mieszana, część z niskim IQ oraz osobami o podobnych zasobach do grupy pierwszej. Po wykonaniu powierzonego zadania okazało się, że „prymusi” musieli uznać wyższość drugiej grupy, której arytmetyczne IQ jest znacznie niższe. Jak się okazało drugi zespół znacznie szybciej „nauczył się”, przy czym jego inteligencja zespołowa okazała się znacznie wyższa niż poszczególnych jego członków. Powyższy przykład dobitnie obrazuje, że podczas procesu zespołowego uczenia się, jego uczestnicy nie tylko osiągają nadzwyczajne wyniki, lecz także uczą się zespołowo i indywidualnie.

Większość autorów podnoszących tematykę zarządzania wiedzą i samej wiedzy w organizacji opera się głównie na pracach dwóch filozofów Gilberta Ryle'a i Michaela Polanyi'ego¹²⁴.



Rys. 14. Filozofia Gilberta Ryle'a i Michaela Polanyiego

Źródło: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 61

Warto bliżej zapoznać się z praktycznym wymiarem podejścia Ryle'a i Polanyi'ego w ujęciu chyba najczęściej cytowanych autorów praktycznego na wiedze jawną i ukrytą, często

¹²⁴ Istnieją jednak inne koncepcje dotyczące pojmowania wiedzy, które na przestrzeni wieków zmieniały się w zależności od obowiązujących kanonów filozoficznych. Na szczególną uwagę w odniesieniu do prezentowanej tematyki zasługują poglądy prezentowane przez kilku filozofów.

Charles S. Peirce (1839-1914) – jako protoplasta pragmatyzmu, skupiał się na racjonalnym poznaniu świata. Weryfikowanie hipotez i przestrzeganie określonych założeń to podstawa badań naukowych, które z czasem muszą być skorygowane o nowe informacje.

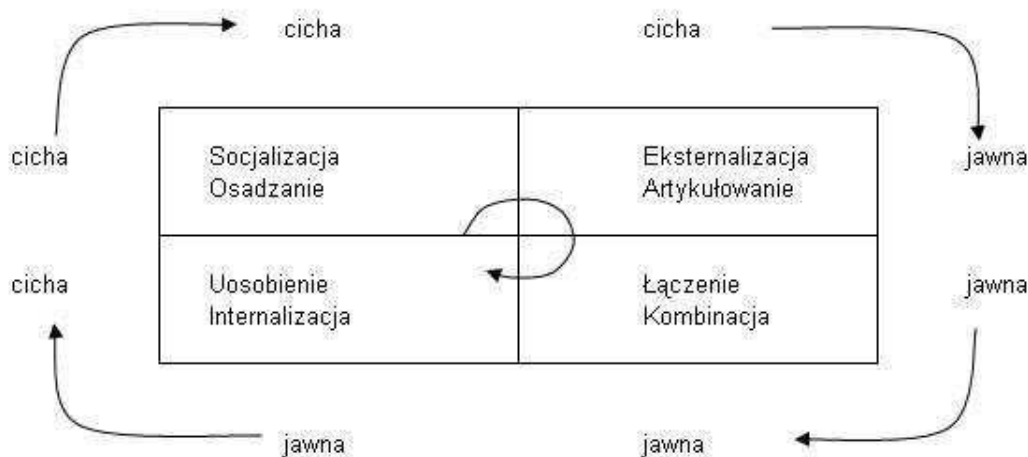
Ludwig Wittgenstein (1889-1951) – skupił swe wysiłki wokół poznania wpływu języka na ludzkie myśli i mowę. W prowadzonych badaniach przyczynowo-skutkowych doszukał się ścisłej zależności pomiędzy językiem a stanem rzeczy. Idąc dalej stwierdził, iż struktura świata rzeczywistego decyduje o strukturze języka. Zdaniem Wittgensteina język przenika każdą strukturę, ponieważ nie jest ograniczony, co sprawia, iż myślenie może istnieć tylko łącznie z wyrażeniem go w słowach. Por. z: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006, s.

W literaturze z zakresu zarządzania wiedzą prym wiedze jednak bardziej współczesne podejście dwóch filozofów Gilberta Ryle'a i Michaela Polanyi'ego. To właśnie ich poglądami inspirował się Nonaka i Takeuchi w definiowaniu wiedzy jawnej i ukrytej.

Najważniejszym posunięciem Ryle'a to wprowadzenie podziału na wiedzę typu „wiedzę, jak”, określane mianem inteligencji i „wiedzę, co”, definiowane jako zasób posiadanej wiedzy. Autor tej teorii twierdzi, iż inteligencja jest mocno związana ze zdolnością wykonywania zadań i nabiera większego znaczenia w działaniu. „Wiedzę, co” to zaś zbiór informacji w umyśle umożliwiających nam działanie. Polanyi, z kolei idzie o krok dalej twierdząc, iż możemy wiedzieć znacznie więcej niż zdołamy powiedzieć. Uznaje on podział dokonany przez Ryle'a, stwierdzając jednak, iż oba typy zarówno „wiedzę, co” i „wiedzę, jak” ze sobą nierozdzielalne.

Warto podać uwagę jeszcze jedno podejście wiedzy prezentowane przez K. Poppera, który rozpatruje wiedzę jako proces odbywający się w umyśle badacza tego procesu. Takie podejście staje się niezrozumiałe mało użyteczne, gdy weźmiemy pod uwagę czynniki wpływające na sam proces. Aby w pełni zrozumieć naturę sprawy konieczna jest określona doza obiektywizmu, który pozwoli wyzwolić świadomość od istniejących przesądów i uwarunkowań środowiskowych. Por. z: K. R. Popper, *Spoleczeństwo otwarte i jego wrogowie, tom 2, Hegel i Marks*, Warszawa 1993, s. 229 - 235

nazywaną cichą. Nonaka, Takeuchi i Konno ukazali proces konwersji wiedzy złożony z socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji i internalizacji (SECI [ang.] : *Socialization, Externalization, Combination, Internalization*).



Rys. 15. Proces SECI w ujęciu Nonaki, Takeuchiego, Konno

Źródło: I. Nonaka, H. Takeuchi, N. Konno, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, 2000, s. 12

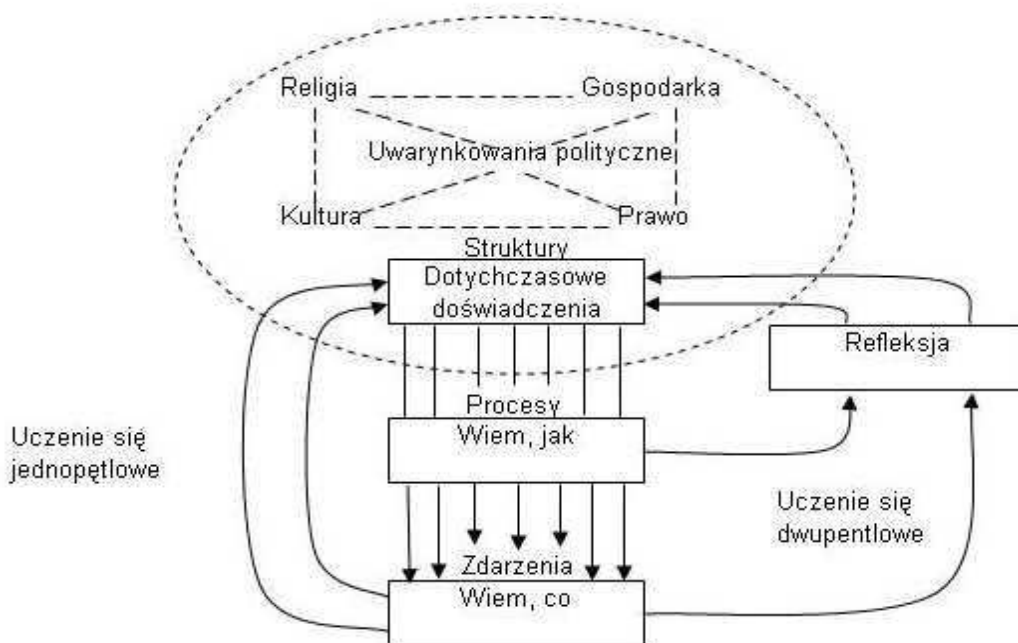
Zdaniem autorów socjalizacja polega na dzieleniu się doświadczeniami i wiedzą do uzyskania wiedzy cichej w nowym wymiarze. Takie działanie może mieć miejsce, gdy spotyka się grupa ludzi przykładowo przy realizacji nowego projektu czy też określonych zadań w czasie wykonywania, których następuje proces kolektywnego zdobywania informacji. Eksternalizacja z kolei jest procesem skupionym wokół wyrażania wiedzy cichej, która, przez co zostaje zamieniona w wiedzę jawną. Działania tego rodzaju można zaobserwować podczas tworzenia zespołowego mającego za zadanie przykładowo stworzyć nową kampanie reklamową. Kombinacja zaś jest procesem formalnego przekształcenia wiedzy jawnej posiadanej przez pracowników w wiedzę jawną pozwalającą się określić mianem wiedzy organizacyjnej. W tym przypadku brane są pod uwagę uwarunkowania otoczenia i samych umysłów twórczych skupionych wokół usystematyzowania posiadanych zasobów. Jako ostatni proces w kształtowaniu wiedzy została uznana internalizacja, w której następuje integracja nowo wytworzonej wiedzy z tą już istniejącą. Omawiany proces bardzo często jest związany z eksperymentowaniem i symulacjami, gdy nie ma pewności, co do powodzenia pomysłu.

Według realistów¹²⁵ wiedza może być zdobyta nie tylko poprzez obserwację otaczającego świata, lecz także przez interakcję i uczestnictwo. Po wtóre komunikowanie

¹²⁵ A. Sayer, *Method in social science: a rationalist approach*, London 1992, pg. 13

może przebiegać na innych płaszczyznach niż tylko język pisany czy język mówiony, jako niezbędnych elementach stosowania wiedzy. Należy w tym miejscu dodać wrażenia zmysłowe, jak zapach, dźwięk czy obraz, które również dostarczają niezbędnej wiedzy służącej lepszemu poznaniu. Jako trzeci błąd wyobrazeniowy w ujęciu realistów uznano pojmowanie wiedzy jako ciągle odnawialnego nieskończonego procesu, nie zaś tylko skończonym wytworem, jakim jest w oczach pozytywistów. Jako ostatni zasadniczy błąd widziany przez realistów jest uznanie nauki za najwyższą formę wiedzy.

Warto w tym miejscu przyrzeć się bliżej realistycznej koncepcji struktury wiedzy organizacyjnej, w której Jashapara¹²⁶, przyjmuje za punkt odniesienia model pozytywistyczny, uzupełniony jednak poglądami realistów. Jako zasoby typu „wied, co” uznane zostały zdarzenia pochodzące z rzeczywistości społecznej mające wpływ na wytwarzanie się wiedzy. Natomiast potencjał płynący z „wied, jak” uznany został jako wszystkie procesy mechaniczne mające wpływ na powstanie zasobów „wied, co”. Na szczycie procesu kształtowania wiedzy uznane zostały wszelkie zebrane doświadczenia jednostki bądź większej grupy mające wpływ na sieci powiązań społecznych, kulturowych, ekonomicznych lub politycznych występujących wewnątrz organizacji.



Rys. 16. Struktura wiedzy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006, s. 71

¹²⁶

A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006, s. 70 - 71

Nowa sytuacja dla człowieka to próba interpretacji wiedzy na podstawie zebranych doświadczeń, a także intuicji. Wpływ na zdobyte doświadczenia ma otaczające nas otoczenie, w jakim żyjemy. Dla jednych będzie to kultura bazująca na silnym wpływie religii na życie ekonomiczne i polityczne, co cechuje odpowiedni poziom powiązań i zależności społecznych. Dla drugiej grupy, będzie to wszechobecny pluralizm, pozwalający na poznanie szerszego spektrum świata.

Dla lepszego zrozumienia istoty doświadczenia należy wrócić się o krok wcześniej, do samego procesu kreowania wiedzy podstawowej nabywanej w czasie nauki w szkole. To właśnie edukacja instytucjonalna kreuje sposób rozumienia zdarzeń zachodzących wokół przeciętnego człowieka. Świadomie pomijam instynktowny proces uczenia się, który zachodzi w najbardziej widocznym stopniu do momentu rozpoczęcia nauki w szkole. Pragnę zwrócić uwagę na sposobie tworzenia wiedzy jawnej przez szkolnictwo tureckie i amerykańskie oraz na późniejszy wpływ na świadomość doświadczeń. System szkolnictwa tureckiego głównie oparty jest o nacisk na zdobywanie wiedzy pamięciowej nie zaś analitycznej. Wywodzi się to jeszcze z czasów Imperium Ottomańskiego, gdzie za popełnione błędy srogo karano, tym samym ograniczano własną inicjatywę do koniecznego minimum¹²⁷. Niestety taki schemat nauki ciągle występuje w szkolnictwie tureckim powodując jego utrwalanie w społeczeństwie. Przykładem może być strach przed podjęciem decyzji, która później może nie spodobać się szefowi, za co pracownik może być ukarany. Przytoczone przeświadczenie ukazuje wydawałoby się błahą przyczynę bierności, jednak to właśnie do tych doświadczeń uświadomionych bądź nie odwołuje się przeciętny mieszkaniec Turcji. Inaczej wygląda sytuacja w Stanach Zjednoczonych, gdzie abstrahując od różnych poglądów dotyczących poziomu wykształcenia społeczeństwa, uczniowie i studenci są ukierunkowani pod kątem umiejętności rozwiązywania złożonych problemów. Dzięki innemu wyuczonemu sposobowi pojmowania wiedzy można uznać, iż Amerykanie w bardziej wielowątkowy sposób traktują zdobyte doświadczenia i umieją je wykorzystać. Zasadnym jest, więc stwierdzenie, iż ostateczny kształt, jaki przyjmie wiedza nawet przy takich samych zasobach typu „wiem, co” oraz „wiem, jak” będzie się różnić.

W strukturze wiedzy przyjrzyjmy się uczeniu się jednopętlowemu. Nabyta poprzez wrodzone wzorce postępowania intuicja oraz wzbogacone przez nią doświadczenia są utrwalane i wzmacniane z zakresami wiedzy: „wiem, co” i „wiem, jak”. Taki proces

¹²⁷ [S. Taylor](#), [N.K Napier](#), *An American woman in Turkey: Adventures unexpected and knowledge unplanned*, [Human Resource Management](#), New York 2001. Vol.40, Iss. 4; pg. 347

powoduje powstanie rutynowych metod postępowania oraz uczeniu się jednopętlowemu. Te zachowania z kolei utrwalają schematy występujące w organizacji, a jakiegokolwiek nowe inicjatywy zmian zawsze będą odnoszone do istniejącego stanu doświadczeń.

Z kolei, gdy uzupełnimy proces rozwoju wiedzy typu „wiem, co” i „wiem, jak” o fazę refleksji powstanie cykl uczenia się dwupętlowego. Tylko dzięki ponownemu rozpatrzeniu powstałych procesów kreowania wiedzy, można rozwinąć swoje dotychczasowe horyzonty myślowe i doskonalej uczestniczyć w procesie budowania wiedzy. Działanie tego typu umożliwi zerwanie z obecną rutyną i pozwoli na dokonanie koniecznej zmiany, czasami bardzo potrzebnej.

Ponieważ praca dotyczy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach tureckim i amerykańskim pytanie, jakie jawi się teraz w poznawaniu struktury wiedzy opiera się na rozważaniu: czy tradycyjne organizacje tureckie są zdolne do uczenia się dwupętlowego i pełnego rozwoju posiadanej wiedzy? Jeśli uznamy wcześniejsze stwierdzenia za zasadne to i owszem organizacja, a w niej ludzie jak wszędzie są zdolni jednak nie wykorzystują w pełni tej zdolności, z czasem ją marginalizując. Należy tu podkreślić również trudności powstające z konwersji wiedzy ukrytej w jawną. Otóż okazuje się, iż pracownik turecki niemający wyraźnego interesu lub bez odgórnego wyraźnego nakazu nie będzie skłonny dzielić się swoją wiedzą, uznając takie zachowanie za zbyt ryzykowne.

Odnosząc się do wspomnianych elementów wpływających na tworzenie wiedzy, można by rzec, iż amerykańscy pracownicy w idealny sposób powinni kreować wiedzę. Istotnie dwupętłowy proces uczenia się zdecydowanie wzbogaca zdobywaną wiedzę, jednak również podejście amerykańskie nie jest idealne. Kierownicy muszą się wiele natrudzić, by przekonać pracowników do dzielenia się swoją wiedzą, która za chwilę w rękach innej osoby może obrócić się przeciwko nim samym. Na szczęście dla amerykańskiej gospodarki inne czynniki pozwalają na łatwą i skuteczną kreację wiedzy w organizacji jak również u jej członków.

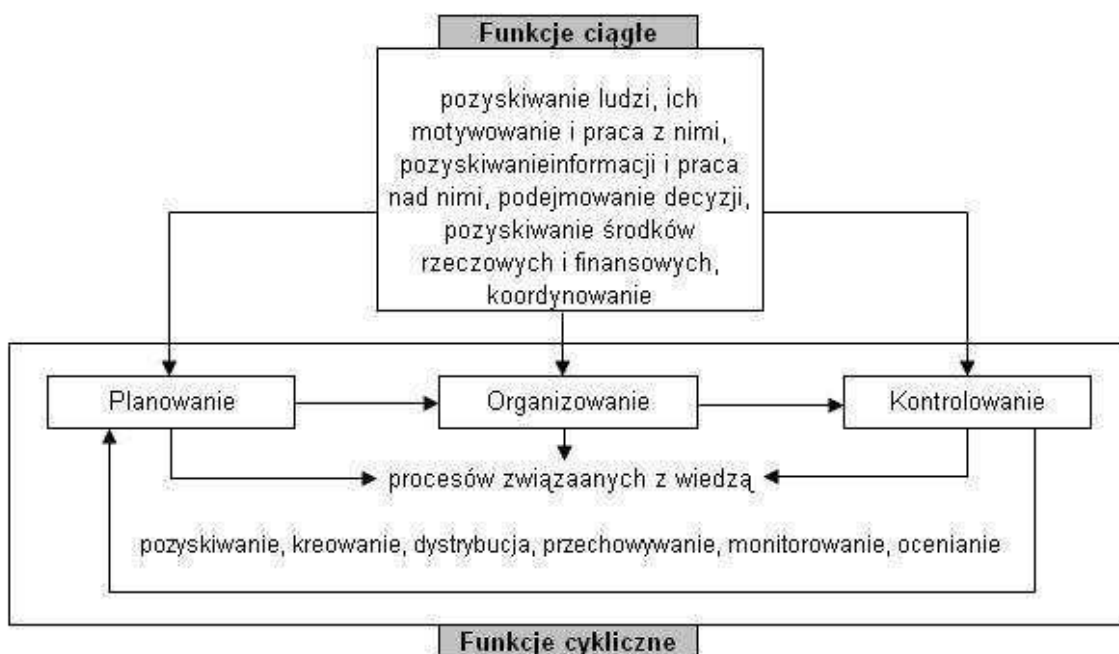
3.5. Funkcje i strategie zarządzania wiedzą

W teoriach zarządzania występuje wiele koncepcji funkcji zarządzania, jednak jedna z nich zasługuje na szczególną uwagę. Podejście rozwinięte na podstawie teorii A. Bajcurego a odnoszące się do wykorzystaniem funkcji ciągłych i cyklicznych w procesie zarządzania, zostało uzupełnione przez B. Mikułę o pojęcia odnoszące się do koncepcji zarządzania

wiedzą. B. Mikuła funkcje zarządzania wiedzą ukazał jako transformację istniejącego podejścia funkcjonalnego, uzupełniając jednak o czynnik ludzki w wielowątkowym aspekcie.

Do funkcji ciągłych zaliczył:

- Pozyskiwanie ludzi;
- Ich motywowanie i praca nad nimi;
- Pozyskiwanie informacji i praca nad nimi;
- Podejmowanie decyzji;
- Pozyskiwanie środków rzeczowych i finansowych;
- Koordynowanie¹²⁸.



Rys. 17. Funkcje ZW w powiązaniu z zadaniami ZW

Źródło: B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006, s. 124

Warto w tym miejscu przyjrzeć się, w jaki sposób firmy rekrutują pracowników, bowiem od tego zależy konkurencyjność każdej firmy. Coraz bardziej odczuwalne otoczenie globalne wymusza stosowanie podobnych kryteriów w pozyskiwaniu pracowników, jednak w firmach rozmieszczonych częściach różnych częściach świata dostrzegalne są pewne różnice. Rekrutacja pracowników może kształtować się bardziej wokół pozyskiwania pracowników od

¹²⁸ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006, s. 123 - 125

wewnątrz lub zewnątrz¹²⁹. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z osobami pozyskiwanymi z wewnątrz organizacji poprzez przesunięcia kadrowe, awanse, natomiast w drugim personel pochodzi z innej firmy bądź uczelni. Niewątpliwie rekrutacja wewnętrzna jest relatywnie tanim sposobem naboru pracowników, co dodatkowo kształtuje lojalność wobec pracodawcy oraz wykonywanej pracy. Z jednej strony omawiany typ rekrutacji może podnieść motywację pracowników do wykonywanej, jednak z drugiej strony pracownicy nie będą chętni do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Oczywiście kadra odpowiedzialna za obsadzanie stanowisk ponoszą mniejsze ryzyko przy doborze pracownika, jednak stosowanie tylko rekrutacji wewnętrznej zdecydowanie spowodowałoby obniżenie konkurencyjności przedsiębiorstwa. W zarządzaniu zasobami ludzkimi nie ma miejsca na pozyskiwanie personelu tylko jedną metodą, jednak biorąc pod uwagę uwarunkowania kulturowe, w których powiązania międzyludzkie odgrywają duże znaczenie, można uznać, iż rekrutacja wewnętrzna będzie częściej stosowana niż zewnętrzna. Nawet, jeśli kandydat na nowe stanowisko nie będzie wybrany z dostępnego personelu, bardzo często będzie pochodzić z kręgu oddziaływania firmy¹³⁰. Inaczej wygląda sytuacja w przypadku rekrutacji zewnętrznej, gdzie kandydat od pracy pochodzi z innej firmy, bądź z uczelni. Często spotykany model w większości firm z zachodniego kręgu kulturowego ukazuje, iż przepustką do upragnionej pracy czy kariery jest posiadana wiedza i umiejętności. Amerykański sen o tym jak stać się z pucybuta milionerem jest możliwy do urzeczywistnienia właśnie dzięki równemu i niczym nieskrępowanemu podejściu do pozyskania najlepszych pracowników, nowych możliwości, pozbawionych jakichkolwiek ograniczeń społecznych. W Turcji natomiast wolność rozwoju indywidualnego jest ograniczona poprzez istotny wpływ pochodzenia społecznego¹³¹.

Sprawne zarządzanie wiedzą może być możliwe tylko wówczas, gdy zostaną zintegrowane narzędzia do zarządzania wiedzą wraz z narzędziami do zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności instrumentów motywacyjnych. Zarządzanie wiedzą powoduje, iż

¹²⁹ *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pochtowski, Kraków 2002, 84 - 85

¹³⁰ W kulturze partnerskiej kluczową rolę odgrywają powiązania międzyludzkie, które odgrywają kluczowe znaczenie we wszystkich aspektach życia. Zatrudnianie osoby na nowe stanowisko w tradycyjnej firmie należącej do omawianego kręgu kulturowego będzie najpierw oparte o dostępny personel, a następnie o krąg ludzi powiązanych pośrednio lub bezpośrednio z organizacją, jako jej członków. Dla osób nieposiadających personalnych konotacji w formie nawet czyjegoś polecenia, będzie bardzo trudno stać się częścią nowej załogi. W nowoczesnych firmach, które dostrzegają szanse pochodzące od ludzi z zewnątrz, można zaobserwować trend mieszania sposobów zatrudnienia, co niewątpliwie zbliża ich do stylów obserwowanych w kulturach protransakcyjnych.

¹³¹ Już w pierwszej chwili rozmowy z nowo poznanym partnerem możemy usłyszeć relatywnie osobiste pytania dotyczące rodziny. W kulturze zachodniej takie zachowanie uznane zostałoby jako naruszenie prywatności, jednak w Turcji zainteresowanie pozycją społeczną swojego rozmówcy jest wszechobecne.

konieczna jest zmiana podejścia w odniesieniu do motywowania w tradycyjnym ujęciu, co wymusza¹³²:

- Indywidualizację systemów szkolenia i awansu;
- Tworzenie relacji partnerskich i partycypacyjnych;
- Wzrost znaczenia samokontroli pracowników opartej na informacji zwrotnej;
- Wynagradzanie pracowników za bezpośrednie dzielenie się wiedzą;
- Wzrost takich metod szkoleniowych jak *coaching i mentoring*;
- Uelastycznienie form organizacji pracy;
- Projektowanie stanowisk i zadań umożliwiających częste kontakty między pracownikami;
- Ocenianie oparte na takich kompetencjach jak kreatywność, innowacyjność, dzielenie się wiedzą.

Dzięki możliwości zrealizowania swoich potrzeb, a zwłaszcza samorealizacji, pracownicy czują się bardziej zmotywowani, co wiąże się z podniesieniem efektywności zarządzania. W relacji pracodawca pracownik zaistnieje transakcja wymienna, w której pracownik oferując inicjatywę, pomysły, tworzenie wartości dodanej, będzie otrzymywać możliwości rozwoju, atrakcyjny pakiet pracowniczy.

Zasoby informacyjne gromadzone w określony sposób, ich przetwarzanie i dostarczanie odpowiednim jednostkom w celu podejmowania decyzji, tworzą system informacyjny. W organizacjach opartych na wiedzy wspomniane podejście powinno być poszerzone o metody pozwalające na zarządzanie wiedzą, czyli metody umożliwiające gromadzenie, tworzenie upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy. Przedsiębiorstwo dostrzegające wartość powinno stworzyć zintegrowany system wiedzy obejmujący całą organizację, nazywany „korporacyjną bazą wiedzy”¹³³. Aby przedsięwzięcie mogło być zrealizowane potrzebne jest zaangażowanie wszystkich członków organizacji w proces tworzenia wiedzy, następnie łatwy dostęp do zasobów już zgromadzonych, co ma być poparte odpowiednią strukturą i kulturą organizacyjną. Należy podkreślić, ogromną rolę informatyzacji, która podnosi efektywności wykonywanej pracy, pozwalając na szybszy dostęp do informacji, zarówno wewnątrz organizacji, jak również między organizacją i jej partnerami. Ponadto sprawna informatyzacja podnosi poziom dostępności i wykorzystania danych, co z kolei przekłada się na efektywność wykonywanej pracy, czasem nawet ze zmniejszeniem ilości zatrudnionych. Warto podkreślić, iż przeobrażenie organizacji w

¹³² Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2006, s. 163

¹³³ G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Warszawa 2006, s. 96 - 100

przedsiębiorstwo uczące się w organizację inteligentną bez wykorzystania systemów informatycznych nie jest niemożliwe jednak, z całą pewnością w perspektywie szybkich zmian w otoczeniu staje się mało sprawne.

Podjęcie decyzji to kluczowy składnik kwalifikacji menedżera, zarówno odniesieniu do tradycyjnego obiektu zarządzania, jak również do organizacji opartej na wiedzy. Osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji powinny cechować się szczególną sprawnością intelektualną, a w przypadku menedżerów ds. zarządzania wiedzą, dużym zasobem wiedzy z nauk społecznych oraz ugruntowaną wiedzę z nauk ścisłych. Skuteczność w podejmowaniu decyzji jest swoistą powinnością każdego menedżera, która to ma prowadzić do osiągania celów. Umiejętności decyzyjne wywodzą się z doświadczenia menedżerskiego, można je jednak nabyć poprzez uczestnictwo w renomowanej szkole biznesu¹³⁴. Stąd tak ważne jest odpowiednie ukształtowanie osoby odpowiedzialnej za kreacje, transfer i wykorzystanie wiedzy w organizacji.

Pozyskiwanie środków rzeczowych i kapitału, jest dla większości firm podstawowym celem ich istnienia. Dopiero w procesie kształtowania środków i sposobów osiągania wyznaczonych celów, powstają metody optymalizacji wykonywanej pracy. W niezwykle konkurencyjnym otoczeniu coraz trudniej można wyróżnić się dla klienta, dlatego tak istotne jest sposób, w jaki firma tego dokonuje. Zwiększanie aktywów wiedzy prowadzi do podniesienia wartości przedsiębiorstwa, co z kolei podnosi wartość rynkową firmy. Dzięki temu możliwe jest pozyskanie nowych klientów, a z tym kapitału, budując w ten sposób nową większą wartość firmy. Konsekwentnie zarządzany i monitorowany cykl pozwala na rozwinięcie się firmy w pożądanym kierunku.

Wymienione powyżej elementy składające się na funkcje ciągłe¹³⁵ zarządzania wiedzą, raz zachwiane - nie miałyby możliwości realizowania wyznaczonego celu bez koordynowania ich stopnia realizacji. Każdy czynnik składający się na funkcje ciągłe musi być nieustannie monitorowany, co ma uchronić od zaniechania, bądź blokady w wykonaniu powierzonych zadań. Można uznać, iż dzięki koordynowaniu, zachodzi proces sprzężenia zwrotnego w odniesieniu do czynionych zadań.

Funkcje ciągłe są nierozdzielnie połączone z funkcjami cyklicznymi¹³⁶, które są odpowiedzialne za funkcjonowanie organizacji. Planowanie, organizowanie i kontrolowanie procesów związanych z wiedzą w oparciu o funkcje ciągłe zapewniają sprawne działanie

¹³⁴ Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, red. A. Pocztowski, Kraków 2005, s. 389 - 390

¹³⁵ B. Mięka, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006, s. 123 - 124

¹³⁶ Ibidem, s. 123 - 124

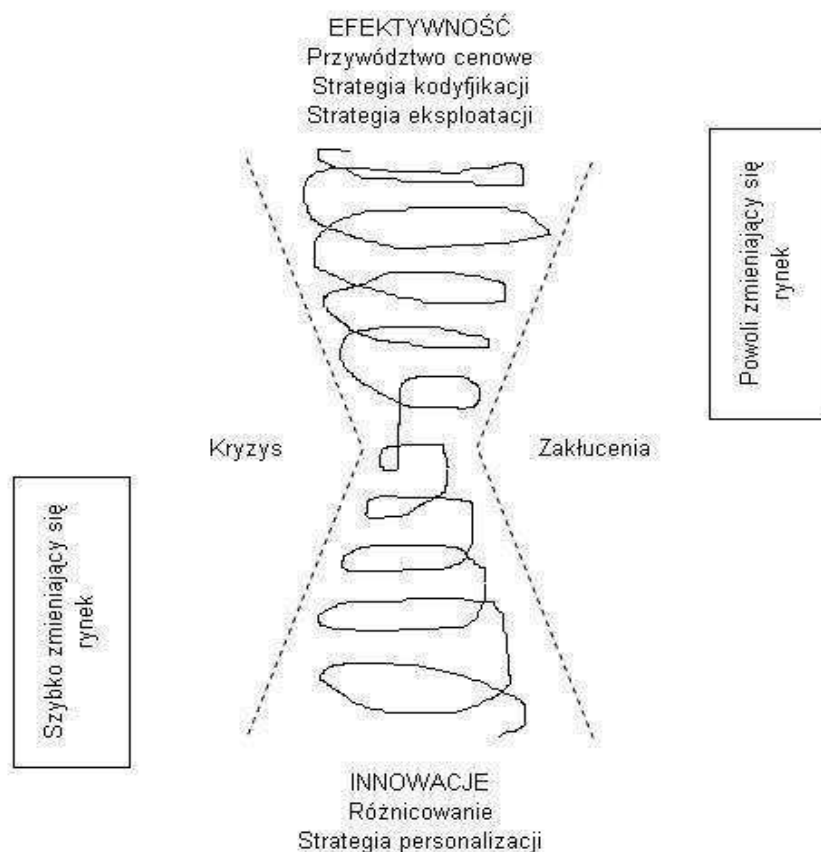
organizacji. Cykliczność działań, pozwala na szybkie dostosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu i jeszcze lepsze wykorzystanie zgromadzonej wiedzy. Ponadto zachodząca okresowość, pozwoli na ugruntowanie orientacji na wiedzę w wizji i misji przedsiębiorstwa, a także dobór celów wiedzy i selekcje strategii wiedzy dla ich realizacji.

W literaturze zarządzania można znaleźć różne definicje dotyczące strategii zarządzania wiedzą. Do najczęściej wymienianych zalicza się **strategię kodyfikacji i personalizacji**¹³⁷. Strategia kodyfikacji wyróżnia się znaczącą rolą systemów zarządzania wiedzą, w odniesieniu do technik komputerowych, jako podstawowego narzędzia pozyskiwania, przesyłania i przechowywania wiedzy. Firmy stosujące tę strategię bardzo ważną rolę odgrywa sprawne bazy danych, w których skodyfikowana wiedza jest gromadzona. Strategia tego typu określana jest mianem strategii „ludzie do dokumentów” (*people-to-documents*, p-t-d). Przedsiębiorstwa wykorzystujące tę strategię, muszą wykazać niezwykłą umiejętność pracy w sieci, która jest wysoce scentralizowana.

Podstawowym założeniem w strategii personalizacji jest podkreślenie ścisłego powiązania między wiedzą a człowiekiem. Jednostka posiada zasoby, które rozwija i dzieli się nimi z ze wszystkimi poprzez bezpośrednie kontakty. Omawiana strategia jest realizowana poprzez budowanie sieci powiązań między ludźmi i umożliwianie im kontaktów. Strategia tego typu jest określana mianem „człowiek do człowieka” (*people-to-people*, p-t-p). Warto podkreślić, iż kontakty osobiste nie są jedyną metodą do dzielenia się wiedzą, w tym celu wykorzystuje się również telefonię ze wszystkimi możliwościami, jakie daje, a także technikę komputerową, która jest istotnym narzędziem wspomagającym. Wszelkie udogodnienia techniczne pozwalają eliminować bariery komunikacyjne, które powstają w procesie komunikacji na odległość. Tego typu strategia należy do metod wysoce zdecentralizowanych, gdzie wykorzystywane są powiązania międzyludzkie.

¹³⁷

Ibidem, s. 136 - 138



Rys. 18. Dialektyka strategii zarządzania wiedzą

Źródło: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006, s. 218

Powyższy rysunek w czytelny sposób przedstawia różnicę pomiędzy obiema strategiami. Warto przyrzeć się bliżej różnicom, które występują między nimi w niżej przedstawionym porównaniu¹³⁸.

1. Strategia konkurowania

(p-t-d) Zastosowanie systemów informacyjnych o wysokiej jakości, pozwalających na szybkie skodyfikowanie wiedzy

(p-t-p) Twórcze i analityczne podejście do problemów oparte na indywidualnej ekspertyzie

2. Model ekonomiczny

(p-t-d) Ekonomia wielokrotnego zastosowania, jednokrotna inwestycja w aktywa wiedzy daje, możliwość wykorzystania z zastosowaniem ekonomii skali,

(p-t-p) Ekonomia eksperta, wysoki produkt indywidualizmu klienckiego, skupienie uwagi na wysokiej wartości dodanej,

¹³⁸ Ibidem, s. 137- 138

3. Zarządzanie wiedzą

(p-t-d) Zgodnie z zasadą ludzie do wiedzy, rozwijanie dokumentacji elektronicznej ze standardowymi elementami kodyfikacji i ponownego wykorzystania,

Ważną rolę odgrywa indeksowanie i poszukiwanie udogodnień,

Koncentracja na wiedzy skodyfikowanej

(p-t-p) Zasada ludzie do ludzi, zachęcanie do tworzenia sieci wymiany informacji, a także do formułowania pytań i korzystania z mentoringu, dla dzielenia się najlepszymi rozwiązaniami,

Ważną rolę odgrywa kulturowe dopasowanie,

Koncentracja na wiedzy spersonalizowanej

4. Technologia informacyjna

(p-t-d) Przekazywanie informacji, odzyskiwanie i rozpowszechnianie, duże inwestycje w technologie informatyczne, co pozwala na sprawne zarządzanie dużymi bazami danych, a także w przeindeksowanie i czyszczenie danych

(p-t-p) Koncentracja na komunikacji, inwestycje w technologie informatyczne mają na celu stworzenie sieci w celu łatwej wymiany poglądów

5. Zasoby ludzkie

(p-t-d) Zorientowanie techniczne, orientacja grupowa, zatrudnianie absolwentów uniwersytetów z najlepszymi stopniami, trening w grupach z wykorzystaniem uczestnictwa na odległość

(p-t-p) Kreatywne rozwiązywanie problemów, zatrudnianie absolwentów z dobrymi stopniami najlepiej po dodatkowych studiach, wykorzystywanie ludzi kreatywnych do rozwiązywania problemów z wysoką tolerancją dla niepewności, trening mentoringowy jeden na jeden, jeden na kilku

6. Zarządzanie relacjami z klientami (CRM)

(p-t-d) Niska cena stymuluje wysokie obroty, co jest możliwe przez niskie marże, duża liczba kanałów do interakcji z klientem, wiedza o klientach jest pozyskiwana z baz danych gdzie zlokalizowane są wszelkie informacje o zachowaniach klientów

(p-t-p) Wysoka cena za specjalistyczną wiedzę i produkty, co jest owiązane z wysoką marżą, mała liczba interakcji z klientem, widza od klientów jest pozyskiwana poprzez kontakty osobiste.

Z analizy omawianych sposobów działania jednoznacznie wynika, iż obie strategie wyrosły na różnych polach kulturowych. Stąd tak zasadnicza różnica w podejściu do człowieka i jego miejsca w organizacji, a także wypełnianych zadań. Podłoże kulturowe wskazuje, iż w krajach o zwiększonym znaczeniu kontaktu osobistego trudniej będzie wprowadzić strategię kodyfikacji. Przedstawiciele kultury otwartej na wszelkie udogodnienia technologiczne, są skłonni zaakceptować masowe podejście do klienta. W funkcjonowaniu obecnych firm obie strategie przenikają się, jednak warto zauważyć, iż tam, gdzie przeważa strategia kodyfikacji, widoczny jest szybszy rozwój gospodarczy, niż w obszarach o decydującym wpływie strategii personalizacji.

Rozdział IV

Kreowanie wiedzy poprzez postawy i zachowania w kulturze protestantyzmu i islamu

4.1. Założenia teorii kultury E. Scheina

Określone założenia kulturowe, w tym stopień ich przyjęcia i internalizacji tworzą pochodną, która stanowi specyficzną kulturę organizacyjną. Jawi się tu rola liderów, którzy chcąc utrwaląc organizacyjne uczenia się muszą zadbać, aby czynniki wpływające na ten proces tworzyły zharmonizowaną całość. Innymi słowy można zadać sobie pytanie, co charakteryzuje system wspierania rozwoju wiedzy? Według E. Scheina istnieje dziesięć kluczowych elementów obecnych w kulturze organizacyjnej, które określają ją jako *continuum*.

Tabela. 6. Zestawienie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa tureckiego i amerykańskiego

L.p.	Wartości kultury organizacyjnej	Przedsiębiorstwo	
		Amerykańskie	tureckie
1.	Relacje w organizacji	Bardziej partnerskie	Oparte na posłuszeństwie
2.	Istota ludzkiego działania	Pomnażanie bogactwa i zysku	Pomnażanie bogactwa
3.	Istota rzeczywistości i prawdy	Pragmatyzm i utylitaryzm	Wiara w Allaha warunkiem istnienia świata i potęgi islamu
4.	Natura ludzka	Indywidualizm	Kolektywizm
5.	Relacje międzyludzkie	Konkurencja i rywalizacja	Więzi religijne i społeczne
6.	Znaczenie czasu	Duże	Małe
7.	Informacja i komunikacja	Komunikacja „dół-góra”	Komunikacja „góra-dół”

8.	Uniformizacja i różnorodność subkulturowa	Niski kontekst	Wysoki kontekst
9.	Orientacja zadania vs ludzie	Podejście protransakcyjne	Podejście propartnerskie
10.	Linearny a całościowy sposób postrzegania organizacji	Organizacja jako „maszyna”	Organizacja jako „organizm”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. A. Thompson, *The relationship between organizational learning cultures and participation in decision making*, Georgia State University 2000, s. 5 - 6;

Założenia Scheina poprzez swoją istotę odnoszą się do przywództwa, jednak na każdym poziomie analizy ujawnia się partycypacyjne podejmowanie decyzji, co powoduje, iż każdy członek organizacji jest współtwórcą zachodzących zmian.

Jako pierwsze, rozpatrywane są relacje w organizacji, która może być dla nich miejscem zaspokojenia ważnych potrzeb w zakresie samorealizacji, rozwoju osobistego czy też przynależności. Wiele firm umacnia więzy pomiędzy pracownikami a sukcesami osiąganymi przez organizację, przez rozdysponowanie wśród pracowników wartości dodanej uzyskanej przez przedsiębiorstwo¹³⁹. Poprzez uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji, organizacja staje się bardziej elastyczna na zmiany zachodzące w otoczeniu, co przekłada się na zmiany szybsze reagowanie na potrzeby klientów i posunięcia konkurencji. Organizacja tego typu cechuje się otwartością na ciągłe doskonalenie i podnoszenie kwalifikacji. W przedsiębiorstwie tureckim ze względu na umiejscowienie kulturowe uczestnictwo w podejmowaniu decyzji przez pracowników nie jest tak powszechne. Pomimo, iż relacje są oparte o posłuszeństwo, które mogą wywoływać ograniczenia, organizacje potrafią wypracować system dopasowany do uwarunkowań kulturowych. Liderzy biorą

¹³⁹ Jeden z największych na świecie producentów w przemyśle maszynowym *Amsted Industries*, określany jest mianem spółki pracowniczej, w której każdy zatrudniony korzysta z profitów osiągniętych przez firmę. Pracownicy szeregowi mają do wyboru trzy warianty otrzymania udziałów firmy. Pierwszy plan opiera się na pracowniczym pakiecie akcji, kolejny na akumulacji kapitału i ostatni daje możliwość skorzystania z szerokiego zaplecza socjalnego. Zastosowanie takiego rozwiązania pozwala na przywiązanie do wartości oferowanych przez organizację i motorem do działań na rzecz jej rozwoju. (Materiały uzyskane od *Amsted Industries Inc.*)

odpowiedzialność za funkcjonowanie firmy, natomiast pracownicy w pełni akceptują nawet autorytarne metody zarządzania.

Drugim elementem, który tworzy kulturę organizacyjną jest istota ludzkiego działania. Schein dokonuje podziału na trzy typy ludzkiego zachowania, którym jako pierwsze wyróżnia fatalistyczne podejście do budowania kultury organizacyjnej opartej na uczeniu się, które jak pisze autor bardzo utrudnia procesy zdobywania wiedzy¹⁴⁰. Według drugiej strony znajduje się postawa aktywna członka organizacji, który w swojej postawie ma stanowić trzon zmian zachodzących w organizacji. Między tymi dwoma radykalnymi typami sytuuje się podejście hołdujące zachowaniu harmonii w danym obrębie. Pracownicy indywidualnie i grupowo powinni dążyć do podnoszenia produktywności swojej pracy i przyczyniać się do rozwoju firmy. Indywidualne podnoszenie kwalifikacji, a następnie połączone ze wspólnym podejmowaniu decyzji prowadzi do budowy sprawnie działającej organizacji uczącej się. Znamiennym jest fakt, iż na postawy pracowników wpływają wartości i normy uznawane przez daną kulturę. I tak, w kulturze protestanckiej aktem chwalebnym jest pomnażanie bogactwa oraz generowanie zysku. W kulturze islamskiej, zgodnie z prezentowanymi we wcześniejszej części pracy poglądami lichwa jest zakazana, wobec czego wszelkie działania zmierzające do zwiększenia zyskowności podejmowanych kroków będą bardziej ograniczone bądź bardziej wysublimowane. Należy podkreślić, iż zwiększenie produktywności, co jest związane ze zwiększeniem czasu pracy niesie za sobą wiele zalet, ale i zagrożeń, które są obserwowane we wszystkich rozwijających się gospodarkach świata¹⁴¹.

Kolejnym elementem tworzącym kulturę organizacyjną organizacji uczącej się jest istota rzeczywistości i prawdy. Poprzez wspólne podejmowanie decyzji w grupach a nie zaś indywidualnie, prawda powstaje na skutek poglądów wielu ludzi. W tworzeniu organizacji uczącej się należy unikać ujednolicenia wiedzy oraz prawdy ujmowanej w jeden sposób¹⁴². Okazuje się, iż nikt w danej kulturze ma rację lub jest jej pozbawiony; nie ma żadnych moralnych implikacji. Rola menedżerów polega na zachęcaniu podwładnych do uczestniczenia w podejmowaniu decyzji. Wielokrotnie okazuje się, iż pracownicy liniowi trafniej podejmują decyzje w sprawie rozwoju i wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych niż tylko sami menedżerowie siedzący za biurkiem. Z drugiej strony

¹⁴⁰ M. A. Thompson, *The relationship between organizational learning cultures ...*, s. 23 - 24

¹⁴¹ Badania przeprowadzone wśród amerykańskiego społeczeństwa wykazały, iż przeciętny Amerykanin pracuje dodatkowy miesiąc więcej niż dwadzieścia lat wcześniej. Ponadto w porównaniu z robotnikami z Niemiec czy Francji, amerykańscy koledzy pracują ponad miesiąc dłużej w roku. Por. z D. Pressman, *Quality of life? The emergent critique of America's work-centered culture in Vital Speeches of the Day*, 2003, ABI/INFORM Global, pg. 555

¹⁴² M. A. Thompson, *The relationship between organizational learning cultures ...*, s. 24

istnieje przeciwne podejście, w którym pracownicy ze względu na wpływ kultury a także religii preferują delegować decyzje na wyższy szczebel w hierarchii. Z taka sytuacją mamy do czynienia na obszarach ściśle podległych dawnym imperiom, jak osmańskie, francuskie czy brytyjskie. Z tego względu firmy wysyłające swoich przedstawicieli na Bliski Wschód muszą umożliwić im podejmowanie ważnych decyzji, co jest oczekiwanym sygnałem profesjonalizmu i zajmowanej pozycji w danej kulturze¹⁴³. Natomiast w kulturze protestanckiej mamy do czynienia z partycypacyjnym podejmowaniem decyzji, przez co w wielu sytuacjach znacznie skraca się czas podejmowania decyzji, a jednocześnie bardziej angażuje pracowników.

Natura ludzka, która stanowi, iż człowiekiem kierują przede wszystkim potrzeby wyższego rzędu z dominacją potrzeb realizacji i przynależności, to kolejny element kultury organizacyjnej opartej o zdobywanie wiedzy. Członkowie organizacji chcąc budować nową jakość muszą wziąć pod uwagę inne czynniki poza motywacyjne, które ułatwiają realizację celów organizacji. W zależności od preferowanych wzorców kulturowych akcent zostanie położony na spełnienie zawodowe bądź na pozycję silną pozycję w danej grupie. Warto podkreślić, iż liderzy chcący tworzyć nowy typ organizacji powinni założyć, iż ludzie są z reguły dobrzy, bo tylko postawa w kierunku określonego celu może przynieść założone efekty. Takie podejście ściśle wiąże się z teorią McGregora Y, która zakłada, iż ludzie są z reguły zmotywowani do pracy i chętnie podejmują wyzwania, jakimi jest przykładowo zdobywanie nowych umiejętności¹⁴⁴. Okazuje się, iż pracownicy chętniej uczestniczą w zmianach, jeśli mają zapewniony odpowiedni dostęp do informacji. Zrozumienie przez pracowników wyzwań stawianych przez organizację jest kluczowym elementem budowania organizacji opartej o wiedzę¹⁴⁵.

Jako piąty element kultury organizacyjnej rozpatrywane są relacje międzyludzkie. W kontaktach osobistych podstawą jest autorytet rzeczywisty, a nie formalny, co oznacza, iż pracownicy przede wszystkim wykonują pracę dla osoby, nie zaś dla organizacji¹⁴⁶. Co

¹⁴³ Abbasi, Sami M, Hollman, W. Kenneth *Business success in the Middle East*, in *Management Decision*; 1993; 31, 1; ABI/INFORM Global, pg. 56

¹⁴⁴ J. Michaczka, *Podstawy zarządzania*, Kraków 2005, s. 55 - 56

¹⁴⁵ K. Bell DeTienne, G. Dyer, C. Hoopes, S. Harris, *Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research: Culture, Leadership and CKOs in Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2004, 10, 4; ABI/INFORM Global, pg. 40

¹⁴⁶ Badania dowodzą, iż pracownicy wykonują pracę raczej dla danej osoby, niż dla organizacji. Od stopnia poprawności w relacjach podwładny pracodawca (względnie kierownik) zależy czy osoba znajdująca się wyżej w hierarchii będzie na tyle lubiana oraz zdobędzie autorytet w oczach podległych pracowników. Motywacja płynąca ze strony zwierzchników jest szczególnie ważna w kulturach, które na pierwszym planie hołdują dobrym relacjom w zespole. W organizacjach amerykańskich, w których przede wszystkim liczy się wykonanie zadania, menedżerowie zauważają, iż każde zadanie może być wykonane jeszcze lepiej, dzięki

istotne, wiedza i umiejętności są ważnymi czynnikami wyznaczającymi pozycję człowieka w organizacji, w której ludzie są traktowani podmiotowo. Dzięki temu pracownicy umacniają więzy społeczne, które są tak ważne w kulturze islamskiej. Warto dodać, iż miarą rozwoju organizacji uczącej się jest stopień uzyskanej kreatywności oraz innowacyjności prowadzonych działań. Szczególne warunki ku takim działaniom są stworzone w kulturze protestanckiej, która opiera się na indywidualnym osiągnięciom i wszechobecnej rywalizacji. Stąd powszechnie możemy się spotkać z pojęciem „wyścig szczurów” - „rat race”, które wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych. Znamiennym jest, iż podczas wprowadzania zmian w organizacji, lepsze efekty działań uzyska się wśród organizacji wielozespołowej, niż pośród grup złożonych z wybitnych indywidualistów, co w pewien sposób łączy obie koncepcje kulturowe¹⁴⁷.

Kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na budowanie kultury organizacyjnej jest sposób pojmowania czasu w kulturach protestanckiej i islamskiej. Według założeń Scheina istnieje różnica w postrzeganiu świata poprzez orientację na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość¹⁴⁸. Najbardziej efektywna postawa w organizacji uczącej się jest skupiona na okresie między bliższą a dalszą przyszłością. Z drugiej strony ciągłe odwoływanie się do przeszłości uniemożliwia przeprowadzenie gruntownych zmian. W tym miejscu należy podkreślić, iż pojmowanie czasu przez muzułmanina jest powiązane z wolą Boga, który jest wszechwładny, aby nim dysponować. Bardzo często w rozmowie z muzułmaninem w Turcji można usłyszeć odwołanie typu:

„Allah'in izniyle...”, co oznacza : „jeśli Bóg pozwoli...”

W tej sytuacji człowiek posiada ograniczone możliwości wpływania nań, co w mniejszym lub większym stopniu jest zauważalne w krajach, w których religią panującą jest islam. Menedżerowie z krajów zdominowanych wpływem protestantyzmu zarządzają czasem oszczędnie wobec wspomnianej maksymy „czas to pieniądz”.

Efektywny przepływ informacji w procesie komunikacji jest kolejnym zadaniem liderów. Menedżerowie nie tylko powinni dbać o kreację wiedzy, lecz także powinni zapewniać pracowników o słuszności takich działań. Z pomocą wychodzą tu zdobywcy

dodatkowym motywatorom, jakimi są dobre relacje zwierzchnik podwładny. Doświadczenie pokazuje, iż ludzie będą pracować nawet za niższe wynagrodzenie dla dobrego szefa, niż za wiele więcej z nieprzejednanym pracodawcą.

¹⁴⁷ M. A. Thompson, *The relationship between organizational learning cultures ...*, s. 26 - 27

¹⁴⁸ Ibidem, s. 29

techniki, które pozwalają na zbudowanie sieci wymiany informacji w oparciu o współpracę i efektywność. Z jednej strony istnieje ryzyko towarzyskiego wykorzystania takich mediów, jednak dla organizacji zorientowanej na zdobywanie wiedzy, będzie to niewątpliwie istotny sposób wpływający na ułatwienie komunikacji w firmie¹⁴⁹. Należy podkreślić, iż sposób zdobywania informacji poprzez odpowiednie kanały jest zróżnicowany w zależności od miejsca stosowania. I tak przykładowo, jeśli weźmiemy pod uwagę niezwykle kolektywistyczne postawy przedstawicieli kultury islamskiej wobec procesu komunikowania się zauważymy, iż proces formowania informacji przebiega „od ogółu do szczegółu”. W związku z powyższym zastosowanie elementów „zmiękczących” kontakt pozytywnie wpłynie na zbliżenie w kontaktach personalnych oraz wymianie informacji. Przedstawiciele kultury protestanckiej cenią sobie bezpośrednią wymianę poglądów, co przy zastosowaniu omawianego rozwiązania zdecydowanie przyspieszy przepływ informacji. Dla nich drugorzędne znaczenie odgrywa forma przekazywania informacji, ważniejszą sprawą jest sama treść, jaka z niej wypływa.

Najbardziej zauważalny poziom kultury organizacyjnej stanowią **artefakty kulturowe**. Język, jakim się posługujemy, sposób myślenia, zwracania się do innych mogą znacząco pomóc w tworzeniu organizacji uczących się. Wśród najbardziej znaczących składowych tej kategorii znajdziemy przejawy fizyczne, które możemy zaobserwować na pierwszy rzut oka. Z całą pewnością znajdziemy różnicę w budynkach i ich układzie przestrzennym¹⁵⁰. Ponadto należy wziąć pod uwagę sam wygląd oraz sposób ubioru w poszczególnych kulturach, który jest określa przynależność do określonej grupy. Mężczyzna w kapeluszu kowbojskim czy sportowej czapeczce z daszkiem będzie kojarzony z Zachodnią kulturą, w szczególności ze Stanami Zjednoczonymi. Natomiast, jeśli spotkamy starszego mężczyznę, który ma na głowie fez¹⁵¹ można z dużym prawdopodobieństwem uznać go za przedstawiciela islamskiej kultury. Kolejną grupą, która wchodzi w skład artefaktów kulturowych są przejawy w zachowaniu, które są widoczne w kontaktach z przedstawicielami

¹⁴⁹ Ciekawym rozwiązaniem jest dostarczanie pracownikom informacji w formie elektronicznej np. MP3. Dzięki temu jest możliwy dostęp do danych w każdym czasie, co z pewnością usprawnia proces zdobywania wiedzy. Innym niekonwencjonalnym rozwiązaniem jest umożliwienie pracownikom korzystania z czatów wewnątrz firmy. Por. M. McDermott, *Knowledge Workers in Leadership Excellence*; 2005; 22, 10; ABI/INFORM Global

pg. 15

¹⁵⁰ Znamiennym jest fakt, iż przedstawiciel kultury islamskiej mający pierwszy kontakt z urbanistką przykładowo w Stanach Zjednoczonych odczuwa ogromny ścisk. Najchętniej przebudowałby zajmowane budynki, tak by móc wyeksponować przestrzeń. Niestety takie marzenie udaje się zrealizować tylko najbogatszym, jednak nawet w największym ścisku islamiści starają się znaleźć obszar swój obszar.

¹⁵¹ Fez - nakrycie głowy mężczyzn w muzułmańskiej części Bliskiego Wschodu, wykonane z czerwonego filcu, kształtem przypominająca ścięty stożek zakończona czarnym frędzlem.

obu kultur. Należy podkreślić, iż poszczególne zachowania są widoczne choćby w tradycji i obyczajach. Warto podkreślić, iż rola kobiety w określonym obrębie kulturowym, może być postrzegana zupełnie inaczej w innym. Znamiennym przykładem marginalizacji pozycji kobiety w życiu społecznym jest jej pozycja społeczna w krajach arabskich, gdzie negocjatorem raczej nie powinna być kobieta, która znajduje się na niższych szczeblach hierarchii. W Turcji podobnie jak w sąsiednich krajach islamskich, kobieta napotka na duże problemy podczas dokonywania transakcji biznesowych czy też w relacjach społecznych, dopóki nie wylegitymuje się posiadaną władzą¹⁵². Do ostatniego elementu składowego artefaktu kultury zalicza się przejawy werbalne¹⁵³. Każdy negocjator mający do czynienia z przedstawicielem kultury amerykańskiej zapewne zauważył jak bardzo cenią oni sobie tzw. „*small talk*” w czasie, której lubią żartować w znany sobie sposób. Sam żart oraz czas i miejsce jego prezentowania jest różne w zależności od kultury, w jakiej się znajdujemy. W kulturze islamskiej możemy oczekiwać dobrego humoru wypływającego z konwersacji dopiero po bliższym zapoznaniu się partnerów, a nawet zaprzyjaźnieniu, natomiast Amerykanie, jako bardzo bezpośredni rozmówcy starają się jeszcze bardziej zbliżyć do swojego rozmówcy.

Problem wynikający z wyboru pomiędzy orientacją na zadania lub na ludzi nabiera jeszcze większego znaczenia w budowaniu organizacji uczącej się. Należy podkreślić, iż źródłem głównego podziału na pierwotne typy liderów były uwarunkowania kulturowe, które w każdej organizacji wpływają na jej model. Ogólnie należy uznać, iż kultura społeczna wpływa na modele organizacji, kreując znaczące postawy. I tak przykładowo w kulturze islamskiej znajdziemy więcej liderów zorientowanych na ludzi, niż na zadania, jak to ma miejsce w kulturze protestanckiej, która promuje efektywność wykonywanej pracy. Wobec nowych okoliczności pojawił się trzeci typ przywództwa zorientowanego na zmianę. Nowy typ lidera ma za zadanie kreować wizję, akceptować nowe pomysły, podejmować szybkie decyzje, zachęcać do współpracy, a także koordynować wykonywanie planów, które mogą ulegać zmianie w trakcie realizacji¹⁵⁴. Co najważniejsze, lider zorientowany na zmianę powinien charakteryzować się wysokim poziomem charyzmy. Doświadczenie firm prowadzących program uczenia się organizacyjnego pokazuje, iż z czasem lider zastawiony na ludzi zostaje zastąpiony liderem zmian.

¹⁵² R. R. Gesteland, *Cross cultural business behavior*, Copenhagen Business School Press, 2005, s. 213

¹⁵³ M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, Warszawa 2002, s. 219

¹⁵⁴ R. Viitala, *Towards knowledge leadership* in *Leadership & Organization Development Journal*, 2004, 25, 5/6; ABI/INFORM Global, pg. 530

Jako ostatni element odnoszący się do organizacji nastawionej na zdobywanie wiedzy jest dostrzeżenie organizacji jako kompleksowo funkcjonującej struktury. Zdobywanie i wymiana wiedzy musi zachodzić na wszystkich szczeblach organizacji. Już od XIX wieku w literaturze i w sztuce można było spotkać określenia organizacji jako „maszyny”, która ma być wzorem efektywności i perfekcji. Zadania przeznaczone do wykonywania w takiej organizacji są ściśle określone oraz stawiają jasny cel przed każdym, kto jest odpowiedzialny za jego realizację. Z drugiej strony znajduje się organizacja określana mianem „organizmu”¹⁵⁵, który jak wszystko w przyrodzie powinien współgrać z otoczeniem. Zwiększone możliwości adaptacyjne takiej organizacji umożliwiają jej lepsze funkcjonowanie na obszarze wysokiego kontekstu, gdzie nawet najmniejsze szczegóły odgrywają duże znaczenie. W praktyce obserwujemy takie zachowanie na terenie Bliskiego Wschodu, gdzie relacje organizacji z otoczeniem mają kluczowe znaczenie dla prowadzenia interesów. Dla kontrastu należy ukazać zachowania klientów oraz partnerów biznesowych w krajach protestackich, gdzie zadanie i jego wykonanie jest często ważniejsze od innych czynników wpływających z otoczenia.

Stosując się do powyższych założeń określających kulturę firmy opartą o organizacyjne uczenie się, menedżerowie mogą skuteczniej realizować wizję organizacji inteligentnej. Finalny sukces jest jednak obarczony zdobyciem koniecznej wiedzy przez liderów, którzy poprowadzą konieczne zmiany. Nie bez znaczenia jest postawa pracowników, którzy instynktownie w jednej kulturze będą chcieli partycypować w zmianach, w innej będą czekać na dokładne i szczegółowe wytyczne dotyczące tworzenia i wiedzy w nowym typie organizacji.

4.2. Rola menedżera zarządzającego wiedzą w przedsiębiorstwie w kulturze islamu i protestantyzmu

Historia funkcjonowania wielu organizacji, daje nam niezliczone przykłady sprawnego zarządzania. W każdym kraju znajdzie się charyzmatyczny przywódca, który stworzy nową jakość na arenie biznesowej, politycznej bądź każdej innej. Nowoczesne zachodnie podejście do zarządzania, w tym zarządzania wiedzą, kreuje zwierzchnika, menedżera bardziej jako koordynatora niż wielkiego przywódcę prowadzącego organizację lub grupę. Inaczej wygląda sytuacja kulturze paternalistycznej, gdzie pracownicy potrzebują

¹⁵⁵ M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, s. 67 - 68

obiektu przywódcy, który wskaże im sposób postępowania. Ogłędnie traktując temat można by uznać, iż jak sądzi wielu zwolenników zachodniego modelu zarządzania zhierarchizowane traktowanie pracowników jest wysoce niekorzystne dla przedsiębiorstwa. Rzeczywistość pokazuje, iż każdy z wymienionych modeli zarządzania jest dobry dla firmy, jednak sukces jest uzależniony od wielu czynników, które nań wpływają. Poniższe porównanie ukazuje modelowych liderów kultury islamskiej i protestanckiej, w którym można jaskrawiej zobaczyć różnice postaw wynikające z kultury.

Tabela. 7. Postawy protestanckich i islamskich liderów biznesu

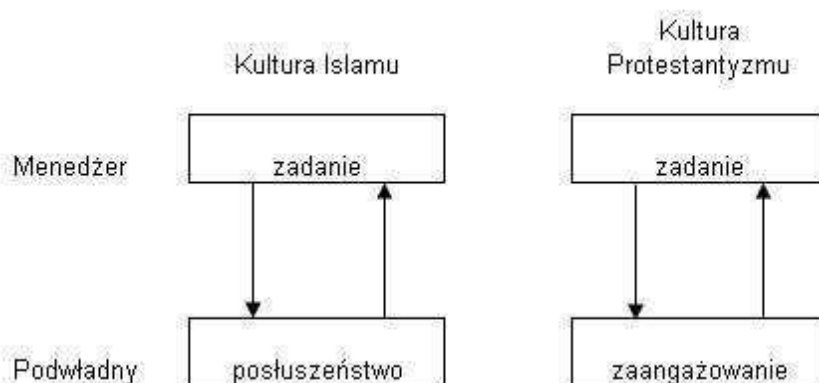
Liderzy protestanccy	Liderzy islamscy
Są zorientowani na przyszłość	Religia i tradycja odgrywają kluczową rolę w wykonywanych zadaniach
Zmiana jest powszechnie akceptowana jako miara postępu	Są ograniczani poprzez ogólny sprzeciw społeczny wobec zmianom
Są skłonni podejmować większe ryzyko	Unikają niepotrzebnej niepewności
Praca wyraźnie jest oddzielana od życia społecznego	Praca przenika się z prywatnymi relacjami w określonym kręgu społecznym
Przedsiębiorstwo jest postrzegane jako system	Przedsiębiorstwo jest postrzegane jako grupa społeczna
W swojej pracy polegają na faktach	Ważną rolę odgrywa intuicja
Stosują miary ilościowe, w których zysk jest najważniejszą z nich	Stosują miary jakościowe, w których relacje międzyludzkie są najważniejsze
Używają bezpośredniego stylu porozumiewania się	Wykorzystywany styl porozumiewania się zawiera wiele ukrytych odniesień i sygnałów niewerbalnych.
Czas jest bardzo cenny	Cierpliwość jest określana mianem cnoty, zaś czas jest traktowany drugorzędnie
Są zorientowani na zadania	Są zorientowani na ludzi
Tworzą niskie struktury hierarchiczne	Wspierają wysokie i scentralizowane struktury w organizacji
Są indywidualistami	Promują kolektywizm
Mogą mieć problemy z docenieniem znaczenia kultury	Wysoko cenią sobie dobre wychowanie
Promują niezależność i inicjatywę	Rola zaangażowanego lidera, który przez to umacnia swoją pozycję

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Kraków 2004, s. 118-119, 145-146

Warte uwagi jest stwierdzenie, iż sprawne przywództwo to jeden filarów efektywnego zarządzania wiedzą. Obok organizacji, technologii i uczenia się to przywództwo pozwala realizować wyznaczone cele¹⁵⁶. W tej kategorii można wymienić:

- Kulturę biznesową;
- Strategiczne planowanie -wizja i cele;
- Klimat organizacyjny;
- Segmentację;
- Komunikację.

O ile dwa pierwsze punkty zostały już wcześniej omówione przy okazji poruszanej tematyki to na uwagę zasługują pozostałe. Dla lepszego zobrazowania natury przywództwa w odniesieniu do postaw pracowniczych przyjrzyjmy się poniższemu rysunkowi, na którym rysuje się zasadnicza granica.



Rys. 19. Postrzeganie przywództwa

Źródło: Opracowanie własne

Okazuje się jednak, iż komparatystyka protestanckiej kultury z kulturą islamską stawia świat zachodni w opozycji do stylów zarządzania zdominowany przez relatywnie liberalne ujęcie podejścia do zarządzania kierowniczego, jakie obserwujemy w krajach muzułmańskich, w tym w Turcji. Przedstawione we wcześniejszej części pracy trójkąty hierarchiczne w odniesieniu do zarządzania stawiają Turcję i Stany Zjednoczone na przeciwległych biegunach, przy czym styl turecki charakteryzuje dużą hierarchiczność. Badania wykazują, iż im silniejsza władza hierarchiczna, tym głębsza postawa posłuszeństwa, która wypływa z wiary, iż tylko lider może podejmować trafne decyzje. Taki stan rzeczy jest zaprzeczeniem w

¹⁵⁶ F.A. Calabrese, *Knowledge organizations in twenty-first century, Knowledge-based organizations in context*, Enterprise Excellence Management Group Inc., Vienna, Virginia, USA, 2006, pg. 12

USA, gdzie istnieje powszechne przekonanie dzielenia się odpowiedzialnością, co wpływa motywująco na pracowników¹⁵⁷. W Turcji wpływ na taki stan rzeczy ma wyznanie, gdzie religię muzułmańską wyznaje 99,8% populacji. Społeczne i etyczne nakazy muzułmanów są oparte na wierze, iż muzułmańska społeczność jest swoistym braterstwem, a pojęcie kolektywizmu wypływa z doktryny religijnej. Przeprowadzone badania w krajach arabskich dowodzą, iż występuje ścisła zależność pomiędzy religią muzułmańską w odniesieniu do dystansu do władzy a unikaniem niepewności¹⁵⁸. Połączenie tych aspektów stwarza klimat kulturowy, w którym liderzy mają nieograniczoną władzę i autorytet. Ponadto reguły społeczne, prawo oraz obyczaj prawny rozwijane są poprzez wpływ władzy jeszcze bardziej utrwalały tradycyjne przekonania.

Inaczej podejście do przywództwa jest rozumiane w Stanach Zjednoczonych. Przez zbuntowanie się oficjalnej doktrynie rzymskokatolickiej, protestanci od tamtego czasu budowali liberalną kulturę. Powierzchnowa wolność wyznania, odmiennosc pozwoliła na ukształtowanie się w dyskursie społecznym wielu odłamów, które pomimo różnic doktrynalnych pozostały wierne podstawowym zasadom. Przez dialog i zaangażowanie społeczne powstała swoista kultura, która sprzyjała odmiennemu postrzeganiu świata. Dzięki wynikłym różnicom każdy mógł znaleźć coś dla siebie, tym samym bardziej angażując się w życie społeczne. Powyższe podejście przetrwało do dnia dzisiejszego, gdzie obraz typowego Amerykanina przedstawia go jako bardzo otwartego człowieka. Przez możliwość wyrażania swoich opinii pracownik amerykański może indywidualizować swoje podejście do powierzonego mu zadania, tym samym efektywniej go wykonać. Ponadto dzielenie się władzą z pracownikami zostanie odczytane jako sygnał motywujący do działania, co raczej nie zadziała w krajach arabskich, gdzie raczej unika się odpowiedzialności.

Aby w pełni uzupełnić tematykę pojmowania przywództwa w USA i w Turcji należy podkreślić, iż kolektywiści w znacznie większym stopniu zwracają uwagę na relacje międzyludzkie i na lojalność. Warto dodać, iż w Turcji występuje większa tolerancja w postrzeganiu narzuconego zadania, gdzie lepiej jest podporządkować się woli przełożonego niż stracić jego zaufanie. Wspominane przy okazji omawiana modelu typu „rodzina” podejście paternalistyczne szczególnie odnosi się do modelu przywódcy, który niczym ojciec

¹⁵⁷ R. N. Lussier, Ch. F. Achua, *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, 2004, s. 421 - 422

¹⁵⁸ R. L. Sims; A. Ercan Gegez, *Attitudes Towards Business Ethics: A Five Nation Comparative Study* in *Journal of Business Ethics*, 2004, 50, 3; ABI/INFORM Global, pg. 255

opiekuje się swoimi dziećmi¹⁵⁹. Pracownicy natomiast oczekują częstych kontaktów, co jeszcze bardziej może zacieśnić relacje kierownik - podwładny.

Podejmowanie decyzji w kulturze islamskiej najlepiej przedstawia niniejsza wypowiedź menedżera tureckiego:

„Słucham każdego [...] poglądu wyrażanego przez moich podwładnych. To jak demokratyczny jestem. Na końcu zawsze postępuję zgodnie z moimi własnymi przekonaniem¹⁶⁰.”

Jest to typowe podejście „ojcowskiego” stylu zarządzania, gdzie kierownik eksponuje swoją władzę i jednocześnie faworyzuje wybranych współpracowników, z którymi może się podzielić swoją władzą. Pracownicy oczekują takiego postępowania i pozostają w pełni podporządkowani swoim przełożonym, którzy jeszcze bardziej utrwalać utarte wzorce zachowań.

Po analizie głównych różnic w relacjach społecznych odnoszących się do przywództwa przyjrzyjmy się teraz profilowi menedżera zarządzającego wiedzą w obu obszarach kulturowych. Skuteczne zarządzanie wiedzą w obu kulturach wiąże się z umiejętnym prowadzeniem przedsiębiorstwa poprzez nieustanne zmiany. Dla podniesienia konkurencyjności firmy konieczna jest szybka reakcja na procesy zachodzące w jej otoczeniu, co jest możliwe poprzez odpowiednie przewodzenie organizacji. Tworzenie wiedzy i jej zarządzanie jest realizowane poprzez sprawną pracę trzech typów przywódców¹⁶¹:

- *Lokalni liderzy liniowi, dokonują ważnych eksperymentów zmierzających do ustalenia wpływu procesów uczenia się na sytuację ekonomiczną firmy.*
- *Liderzy zarządzający, udzielają wsparcia lokalnym liderom liniowym, rozwijają infrastrukturę sprzyjającą uczeniu się i będąc przykładem, kierują stopniowym procesem kształtowania norm i zachowań nastawionych na wiedzę.*
- *Wewnętrzni pracownicy sieci lub konstruktorzy wspólnoty, zwani również nosicielami nasienia w organizacji, swobodnie poruszają się w organizacji i są w stanie wprowadzić zmiany, pomagają w przeprowadzaniu eksperymentów organizacyjnych*

¹⁵⁹ F. Erdem, C. Satir, *Features of organizational culture in manufacturing organizations: A metaphorical analysis in Work Study*, 2003; 52, 2/3; ABI/INFORM Global, pg. 131

¹⁶⁰ E. K. Pellegrini, T.A. Scandura, *Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation in Journal of international business*, Washington 2006, s. 264

¹⁶¹ *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1997, s. 69 - 79

oraz angażują się w rozprzestrzenianie nowej wiedzy.

Efektywnie zarządzający przywódca to ktoś znacznie więcej niż kierownik, to osobowość, która kreuje organizację. Lokalni liderzy liniowi to ludzie, którzy decydują się podjąć ryzyko zmiany starego porządku na nowy układ, w którym kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej jest wiedza. Eksperymenty podejmowane przez nich są niejednokrotnie karkołomnymi wyczynami, które zmierzają do zbudowania nowej rzeczywistości w firmie. Po poznaniu czynników determinujących zdobywanie i szerzenie się wiedzy w organizacji, przywódcy liniowi starają się zaangażować innych kierowników do dzielenia się wiedzą z innymi podwładnymi, będąc jednocześnie ich wzorami do naśladowania. Wal-Mart jest najlepszym przykładem organizacji zorientowanej eksperymentalnie, w której regularnie przeprowadza się setki testów w swoich sklepach, skierowaną na sprzedaż promocyjną poprawę obsługi klienta. Mała skala eksperymentów dostarcza sposobności do wypróbowania nowych pomysłów bez ponoszenia ryzyka wprowadzania dużych programów¹⁶².

Zarówno w kulturze zachodniej jak i bliskowschodniej rysuje się podobne ujęcie roli liderów liniowych, jednak istnieje pewna różnica w postrzeganiu ich pozycji w firmie. W kulturze tureckiej wszelkie zmiany mogą zaistnieć jedynie za zgodą najwyższych w hierarchii przywódców, co umniejsza pozycję liderów liniowych, w tym ich zadań zawodowych. Można uznać, iż cały proces transformacji w kierunku organizacji uczącej się świadomie, a następnie sprawnie zarządzanej zachodzi relatywnie rezystywnie. Wpływ na taki stan rzeczy mają kulturowe nawyki Turków do minimalizowania wykonywanej pracy. Dla zwiększenia zaangażowania w wykonywanych działaniach pracownicy muszą być zmobilizowani przez szefa, który ma nad nimi władzę.

Inaczej wygląda podejście Amerykanów do wprowadzania zmian. Przeciętny pracownik będzie chętnie podąża wyznaczoną ścieżką, w zamian za korzyści płynące z takiego zachowania. W tym przypadku autorytet i władza nie wystarczy, aby przekonać pracownika do tworzenia wiedzy i aktywnego udziału w dzieleniu już zgromadzonymi zasobami. Dla maksymalizowania korzyści wynikających z wprowadzonych procesów związanych z zarządzaniem wiedzą w firmie amerykańskiej należy dążyć do zaangażowania pracowników w zmiany zachodzące w ich firmie. Należy podkreślić, iż wiele amerykańskich firm bardzo skutecznie identyfikuje pracowników z organizacją, wydawać by się mogło dla

¹⁶² G. Yukl, *Leadership in organizations*, New Jersey 2002, s. 297- 298

nas do przesady, jednak w kulturze amerykańskiej takie podejście okazuje się bardzo skuteczne.

Liderzy liniowi mający nawet najlepsze spostrzeżenia dotyczące funkcjonowania organizacji są niestety przez nią ograniczani. Wówczas z pomocną ręką wychodzą liderzy zarządzający, którzy stają się mentorami¹⁶³, protetykami kształtującymi wiedzę czy intelektualnymi partnerami. Dzięki wsparciu przywódców zarządzających, możliwe jest dotarcie do obszarów, które są jałowe w procesie kształtowania i zarządzania wiedzą. Wsparcie ze strony liderów zarządzających, obdarzonych legitymizacją ze strony najwyższego kierownictwa, pozwala skutecznie wspierać działania podejmowane przez liderów liniowych. Rola kierowników zarządzających jest szczególnie ważna w odniesieniu do kultury bliskowschodniej, gdzie istotną rolę odgrywają struktury hierarchiczne. Wszelkie odstępstwa od przyjętych systemów wydają się nienaturalne, dlatego praca liderów liniowych musi być wspierana ze strony silnie umocowanych w hierarchii liderów zarządzających. W kulturze amerykańskiej omawiane stanowisko obejmuje głównie zadania związane z podnoszeniem jakości wykonywanych działań w zakresie zarządzania wiedzą.

W obu kulturach oprócz wymienionych zadań menedżerowie posiadają również inne obowiązki, które są skupione wokół budowania środowiska operacyjnego organizacji. Jedną z metod, jakie stosują liderzy zarządzający do osiągnięcia wyznaczonych celów jest artykułowanie idei przewodnich¹⁶⁴. Każdy wielki przywódca polityczny opanował tę sztukę do perfekcji, gdzie na wiecach poparcia umiejętnie porwał serca zebranych. Podobnie w organizacji lider zarządzający musi odpowiednio artykułować starannie przygotowane idee, które nie mogą być jedynie sloganami. Idee przewodnie są budowane przez wiele lat z uwzględnieniem historii i tradycji organizacji oraz zwracając uwagę na plany strategiczne firmy.

Kolejnym sposobem budowania środowiska nastawionego na zarządzania wiedzą jest orientacja na infrastrukturę umożliwiającą proces uczenia się. Efektywnie działający menedżer zobligowany jest do traktowania organizacji niczym żywego organizmu, która niczym kameleon musi szybko dopasować się do zmian zachodzących w otoczeniu. Rolą liderów zarządzających jest uświadomienie wpływu podejmowanych decyzji na kształtowanie

¹⁶³ Z badań przeprowadzonych wśród dyrektorów wysokiego szczebla wynika, iż ponad 90% z nich na podstawie zdobytych doświadczeń dostrzega wpływ mentoringu na rozwój pracownika. Rodzaj współpracy typu mistrz - uczeń jest znany od wieków jako najpełniejszy sposób pobierania wiedzy. W organizacji mentor pełni rolę doradcy, który zarazem pozwala lepiej zrozumieć istniejące struktury, a także usystematyzować dotychczas zdobytą wiedzę. Doskonałym przykładem jest pozycja absolwenta studiów medycznych, który obowiązkowo musi uczestniczyć w praktyce, aby móc w pełni wykonywać swój zawód. Dzięki niej lepiej poznaje tajniki zawodu i bardziej rozwija wiedzę typu „wiem jak”. Por. M. Messmer, *Mentoring: Building your company's intellectual capital in HR Focus*, 1998, pg. 11

¹⁶⁴ *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, s. 75 - 76

się kapitału intelektualnego¹⁶⁵. System umożliwiający procesy uczenia się powinien być oparty nie tylko o szkolenia, ale także o programy kształcenia wzajemnego w organizacji. Poprzez pracę nad realizacją projektów młodzi pracownicy mogą uczyć się od bardziej doświadczonych kolegów, przez to poznawać nowe perspektywy rozumienia zdobywanej wiedzy.

Kierownicy budujący nowoczesną organizację powinni pamiętać, iż nie wystarczy bazować na już posiadanych umiejętnościach, trzeba natomiast ciągle je rozwijać, by nadażyć za rosnącymi wymaganiami rynku. Określenie takie szczególnie nabiera na sile w Turcji, gdzie oczekuje się od menedżerów poziomu wiedzy na poziomie eksperta¹⁶⁶.

Najmniej docenianymi przywódcami w organizacji są wewnętrzni pracownicy sieci. Jednak to właśnie dzięki ich zaangażowaniu możliwe jest skuteczne wdrożenie głębokich zmian w organizacji. Pracowników sieci można spotkać na wszystkich szczeblach organizacji, gdzie mogą istotnie wpływać na przeprowadzane zmiany. Można uznać ich za lokalnych liderów organizacji, będących czasem jedynym źródłem autorytetu. Identyfikacja ich pozycji w firmie uzależnia powodzenie prowadzonych przedsięwzięć nie tylko w założeniach, lecz także w praktyce. Wewnętrzni pracownicy sieci nie mają zbyt dużej władzy formalnej, jednak ich rola uwidacznia się dopiero w połączeniu z liderami liniowymi i liderami zarządzającymi.

Opisany wyżej podział na liderów organizacyjnych pozostałby jedynie martwym podziałem teoretycznym, który nie może mieć żadnego wpływu na kształt organizacji. Do przeprowadzenia zmian w każdej organizacji niezależnie od jej lokalizacji priorytetem jest sprawne funkcjonowanie komunikacji¹⁶⁷. Zlikwidowanie barier w przepływie informacji to zasadnicze zadanie dla osób odpowiedzialnych za budowanie konkurencyjnych organizacji inteligentnych. Swobodny przepływ informacji w połączeniu z technikami informatycznymi oraz pracą osób odpowiedzialnych za tworzenie nowego ładu może doprowadzić do ostatecznego sukcesu.

¹⁶⁵ Wymiary przywództwa w organizacji XXI wieku, red. W. Bańki, Płock 2007, s. 153

¹⁶⁶ T. Senguder, *An examination of personal and cultural values between Turkish and American consumers concerning cross-national consumer satisfaction judgment*, Nova Southeastern University 2000, pg. 65

¹⁶⁷ Z. Dowgiełło, W. Nadworny, *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Szczecin 2005, s. 91

4.3. Postawy pracowników wiedzy w kulturze amerykańskiej i tureckiej

Analiza ról menedżerskich w organizacji oraz czynników wpływających na jej kształt byłaby niepełna, jeśli nie zostałaby uzupełniona o zaprezentowanie postaw pracowniczych. Zgodnie z tematyką pierwszych rozdziałów pracy należy uznać, iż zachowania ludzkie są pochodną odpowiedniego „zaprogramowania umysłu”¹⁶⁸. Wpływ na taki stan rzeczy ma kultura organizacyjna, język, czy nawet czynności wykonywane codziennie. Głębszą warstwą wynikającą z nawyków i właściwości kultury są stany wynikające z cech dziedziczonych bądź z cech nabytych w procesie nauczania. W tym kręgu mieszczą się również postawy pracowników, które wynikają z określonych wartości wyznawanych w danym kręgu kulturowym. Żadna teoria jak również najlepsze sposoby zarządzania personelem będą nic nie warte, jeśli podstawowego czynnika wykonawczego, jakim jest pracownik. Warto zastanowić się, co tak naprawdę wpływa na pełne zaangażowanie bądź alienację pracownika w procesy występujące w firmie.

Do zrozumienia rezultatów zachowań, jakie są obserwowane w życiu codziennym warto poznać istotę postaw ludzkich. Definicja postawy brzmi: „postawa człowieka wobec jakiegoś obiektu, osoby, przedmiotu, zdarzenia, idei, to względnie trwała tendencja do pozytywnego lub negatywnego wartościowania tego obiektu przez tego człowieka”¹⁶⁹.

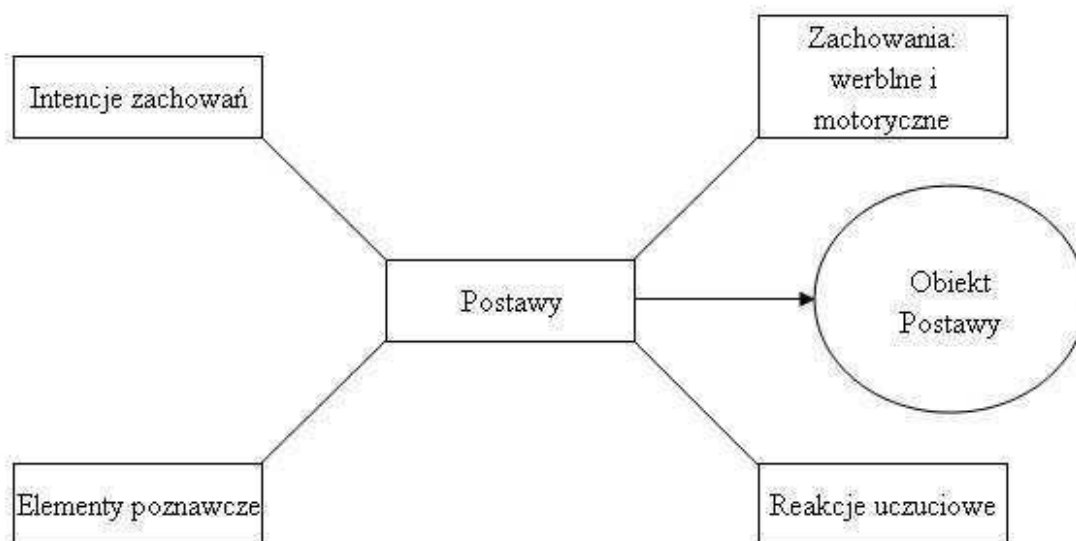
¹⁶⁸

J. Mikułowski Pomorski, *Kultura wobec społecznej transformacji*, Kraków 2005, s. 36

¹⁶⁹

Cyt. za: B. Wojciszke, *Człowiek Wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Warszawa 2002, s. 180-

181



Rys. 20. Struktura postawy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P.G. Zimbardo, M.R. Leippe, *Psychologia zmiany postawy i wpływu społecznego*, Poznań 2004, s. 53

W prezentowanym systemie postawy najważniejszą cechą składową są postawy, które wpływają na nasz sposób myślenia oraz postrzegania świata. Dzięki nim podtrzymujemy nasze poczucie tożsamości wydobywając z pamięci ustalone wzorce. Z jednej strony postawy bezpośrednio wpływają na intencje zachowań oraz na zachowania, natomiast z drugiej na wiedzę i przekonania oraz reakcje emocjonalne¹⁷⁰.

Dla ukazania szerszego spektrum tematyki warto zapoznać się z definicją zaprezentowaną przez Davenporta, dotyczącą pracownika wiedzy. „Pracownika wiedzy reprezentuje wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy”¹⁷¹.

Kreowanie wiedzy jest szczególnym przypadkiem pracownicy muszą aktywnie uczestniczyć w całym procesie. Sukces prowadzonych działań może zostać osiągnięty jedynie o powszechne zaufanie do prowadzonych działań. Pracownicy muszą być przekonani, że w firmie istnieje przyjazna atmosfera do kreowania wiedzy. Pierwszym stadium jest zaufanie warunkowe, które jest wynikiem zachęt i nagród wynikających z określonych postaw, z kolei drugim jest zaufanie bezwarunkowe, po którym istnieją warunki do nieskrępowanego

¹⁷⁰ P.G. Zimbardo, M.R. Leippe, *Psychologia zmiany postawy i wpływu społecznego*, Poznań 2004, s. 53 - 62

¹⁷¹ Th. H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków 2007

dzielenia się wiedzą. Istota zaufania pracowników do środowiska organizacyjnego leży w kilku czynnikach, które są powiązane z kreacją wiedzy, a są nimi¹⁷²:

- Indywidualne postrzeganie bezpieczeństwa
- Perspektywy zatrudnienia i rozwoju
- Oczekiwania wobec menedżerów odpowiedzialnych za kreowanie wiedzy
- Wyznaczone i przestrzegane jasne zasady przez organizację
- Wspieranie inicjatyw oddolnych
- Nagrody pracownicze

Pracownik, który ma efektywnie wykonywać swoją pracę, bez względu na przynależność kulturową, musi być przekonany, iż decyzje przez niego podejmowane są akceptowane przez organizację. Gdy wrócimy do przedstawianej we wcześniejszych rozdziałach źródeł unikania niepewności w określonych kulturach zauważymy, iż różnica wynikająca z umiejscowienia kulturowego zasadniczo wpływa na postawy pracowników wobec wykonywanej pracy. Znamiennym jest przykład pewnego pracownika, który poprzez swoją błędną decyzję naraził swoją firmę na straty wielkości kilkuset tysięcy funtów. Co ciekawe w większości firm takie zachowanie oznaczałoby tylko jedno: zwolnienie z pracy. W tym przypadku jednak menedżer, który widzi szansę dla firmy z takiej sytuacji określa, iż było to, co prawda dość drogie szkolenie, jednak za drogie, aby od razu tracić pracownika¹⁷³. Przykład ten dobitnie wskazuje, iż tolerancja unikania niepewności może prowadzić do zwiększenia bezpieczeństwa wykonywanej pracy, jednak pod pewnym warunkiem, którym jest partycypacja w podejmowaniu decyzji. Inaczej wygląda sytuacja w kulturze islamskiej, w której pracownicy preferują unikać sytuacji, które niosą dużą dozę niepewności. Jeśli przyjrzymy się kulturze osadzonej na byłym imperium osmańskim, to z całą pewnością zauważymy, iż pracownicy wolą uczestniczyć biernie w podejmowaniu decyzji, byle nie narazić się szefowi. Warto dodać, iż na stopień postrzegania bezpieczeństwa pracy wpływa również odniesienie do czasu pracy. W kulturze bezpośredniego kontaktu pracownicy zdecydowanie zareagują na próby manipulowania czasem pracy i płacą wynikającą z tego tytułu, co nie jest tak oczywiste w kulturze opartej o pośrednie formy kontaktu, jaka jest kultura islamska. Tam zauważa się podporządkowanie menedżerowi, które nie zawsze jest poparte przekonaniem, jednak wypływa z danej kultury.

¹⁷² R. Sharkie, *Precariousness under the new psychological contract: the effect on trust and the willingness to converse and share knowledge in Knowledge Management Research & Practice* 2005, pg. 37–44

¹⁷³ A. Bradbury, *NLP. Wpływ na siebie i innych*, Gliwice 2004, s. 35

Podczas procesu rekrutacji na nowe stanowisko bardzo często pada pytanie do kandydata o jego plany zawodowe za kilka lat, wówczas potencjalni pracownicy starają się określić jako osoby wartościowe dla organizacji w przyszłości ze względu na chęć podnoszenia kwalifikacji. Kierownictwo, które rozumie istotę zwiększania kompetencji swoich pracowników będzie przychylnie patrzyć na postawę prorozwojową swoich pracowników. Zdarza się jednak, iż wśród kierowników szczególnie średniego szczebla zauważalna jest obawa o swoje stanowiska w związku ze „wzrostem hipotetycznej konkurencji” w organizacji. Brak zrozumienia istoty kreowania wiedzy prowadzi niestety do tak fatalnych dla organizacji ograniczeń rozwoju. Ujmując problem analogicznie, zauważymy, iż pracownicy nastawieni na uczenie się pragną atmosfery zaufania i zrozumienia swoich postaw. Jeśli brakuje choćby jednego elementu wpływającego na bezpośrednie nastawienie pracowników, cały proces kreowania wiedzy zostanie zachwiany lub, co gorsze zatrzymany. Pracownik wiedzy chce być częścią organizacji teraz i w przyszłości. Również w tym przypadku możemy znaleźć pewne różnice wynikające z wartości wyznawanych przez daną kulturę, do dla członków społeczeństwa indywidualistycznego ważniejsze będzie postrzeganie siebie w przyszłości, niż sam fakt bycia nawet na najwyższym stopniu hierarchii społecznej, jak ma to miejsce w otoczeniu kolektywistycznym.

Pracownicy z reguły dostrzegają większą chęć dzielenia się wiedzą, jeśli są odpowiednio zmotywowani. Po pewnym czasie, gdy kultura promowania wiedzy rozwija się, oczekiwania wobec pracowników do dzielenia się wiedzą przechodzą do powszechnego kanonu postępowania w firmie. Wówczas motywacja dotychczas uzewnętrzniana przechodzi do formy mniej ekspresyjnej. Jawi się w tym miejscu rola menedżerów, którzy są odpowiedzialni za dzielenie się wiedzą pracowników, ich motywację do działania, zwłaszcza w tak delikatnej materii, jaką jest wiedza. Pracownicy po pewnym czasie potrzebują nie tylko zwiększenia nakładu czynników materialnych mających wpływ na jakość ich pracy, lecz także zbudowania relacji opartych na zaufaniu z kierownikami. W istocie pracownicy pragną zwiększenia relacji nieformalnych z przełożonymi, którzy byłiby nie tylko kierownikami, lecz także ich trenerami (*coaches*). Z jednej strony trenerzy są przewodnikami po nieznanymi meandrach prowadzonej działalności, z drugiej strony postrzegani są jako opiekunowie, którzy dbają o swoich podopiecznych. W zależności od preferowanych wzorców kulturowych coaching będzie postrzegany inaczej. Pracownicy w każdej z kultur będą szukać takich cech, jakie są pożądane w ich dalszym rozwoju. Tureccy pracownicy będą oczekiwać od swojego menedżera zwiększonego zainteresowania ich osobą niż samym zadaniem, jakie wykonują.

Innych postaw menedżerskich będą oczekiwać amerykańscy odpowiednicy, którzy preferują kontakt oparty o rozwój osobisty w odniesieniu do wykonywanego zadania. Przedstawione postawy są relatywnie skrajnymi podejściami, które obecnie w trendach zarządzania próbuje się zastąpić postawą pośrednią wpływającą właśnie z omawianych dwóch różnych perspektyw¹⁷⁴. Z coachingiem spotykamy się szczególnie w małych firmach gdzie, choć nie jest tak formalnie nazywany to pracownicy mają nader częsty kontakt z kierownikiem, nawet szefem, który wyznacza standardy postępowania w firmie.

Pracownicy chcą być pewni, czy spełniają oczekiwania kierowników. Niezmiennosć przekonań kierowniczych wpływa istotnie na jakość wykonywanej pracy. Co ważne, w kulturze tureckiej większe znaczenie ma samo uczucie niż sam fakt z niego wpływający. Pracownicy muszą czuć się pewnie wobec wykonywanej przez siebie pracy, przy czym zachwianie jasnych reguł postępowania w rezultacie prowadzić będzie do dysocjacji pracownika względem organizacji. W Stanach Zjednoczonych pracownicy wobec niestabilnej kultury organizacyjnej z całą pewnością bardziej otwarcie wyrażą swoje obawy niż tylko niezadowolenie uwidocznione w emocjonalnym rozbracie¹⁷⁵, jak ma to miejsce w krajach islamskich.

Aktywni pracownicy oczekują od kierownictwa wspierania ich inicjatyw służących rozwojowi firmy. Pracownik, który ma bliski kontakt z klientem w większym stopniu będzie rozumieć intencje, które kierują klientami, tym samym może umożliwić firmie dostosowanie jej oferty do wymagań rynku. Pracownicy chcą być potrzebni w firmie, angażować się w zadania wykonywane przez firmę. W Turcji relacje z klientem mogą nawet przysłonić same motywy płacowe wydają się być mniej ważne. Zapewne częściej spotkamy się z sugestią dotyczącą usprawnienia wykonywanej pracy z ust pracownika amerykańskiego, który ze

¹⁷⁴ B. K. Brightman, Viewpoint: coaching - irrational exuberance or a new paradigm in Measuring Business Excellence; 2003; 7, 4; ABI/INFORM Global, pg. 60

¹⁷⁵ Jedną z amerykańskich firm ubezpieczeniowych zatrudniła kierownika, którego zadaniem było zwiększenie efektywności zarządzanego zespołu w branży ubezpieczeniowej. Ów kierownik poprzez zbliżenie w relacjach z podwładnymi skłonił ich do zbudowania bazy danych opartej o informacje o obsługiwanych klientach. Początkowo do bazy danych mieli dostęp tylko członkowie zespołu, którzy ją stworzyli i rozbudowywali, co przyniosło się w znaczący sposób na podniesienie efektywności wykonywanej pracy w porównaniu z innymi zespołami. Widząc rezultaty, jakie osiągane są przez daną grupę zdecydowano bez wiedzy pracowników udostępnić wszystkie zebrane informacje pozostałym pracownikom firmy. Poprzez takie działanie firma utraciła wielu klientów, którzy mieli bliskie relacje personalne ze sprzedawcami, spadły jej przychody, przy czym najbardziej negatywnie całą sytuację potraktowali, którzy włożyli tyle pracy w kompletnie zmarnowany rezultat. Po tym wydarzeniu morale w firmie spadły do tego stopnia, iż zaczęli oni opuszczać zakład pracy, w którym nie czuli się doceniani. Ten przykład dobitnie ilustruje jak istotne jest, aby inicjatywy pracownicze były odpowiednio doceniane i wspierane przez kierownictwo. Nierozważne zachowania kierownictwa firmy doprowadziły do radykalnej zmiany postaw pracowniczych, które okazały się niepożądane w ich dalszej pracy.

względu na podłoże religijne będzie skłony do podejmowania działań indywidualnych¹⁷⁶. Wolna inicjatywa jest powszechną postawą spotykaną wśród amerykańskich firm, szczególnie małych, gdzie występuje bliski kontakt z decydentami. Pracownik w formie swobodnej i nieskrępowanej rozmowy może wyjaśnić swój punkt widzenia bez obawy, że zostanie ukarany przez szefa, który jest raczej partnerem niż przełożonym. Warto podkreślić, iż w budowaniu kontaktu pomiędzy pracownikami zachodzi podobny proces jak w przypadku negocjacji biznesowych. Amerykanie słyną z elastyczności w podejmowaniu decyzji, co przekłada się na podejście do inicjatywy pracowniczej, która może zostać zaakceptowana, jeśli faktycznie ukaże swe silne atuty¹⁷⁷. Również w tym punkcie dyskusji przewija się pojęcie dystansu do władzy, które ilustruje jak mocno fakt jego występowania może wpływać na funkcjonowanie firmy z perspektywy pracownika.

Jako kluczowy czynnik wpływający na postawy pracownicze uznaje się system nagród. Istota nagrody pojmowana jest inaczej w różnych kulturach. Przykładowo w Turcji większe znaczenie będzie odgrywać zacieśnienie stosunków z przełożonym i z pracownikami niż dodatkowe sto lira dodane do wynagrodzenia. Pracownik amerykański, w przeciwieństwie do kolegi tureckiego bardziej wymiennie potraktuje sto dolarów dołożone do czeku¹⁷⁸. Dla niego liczy się przede wszystkim wykonywana praca i płynące z niej korzyści. W tym miejscu zasadniczo ukazuje się różnica pomiędzy wartościowaniem nagród płynących z pracy przez obie grupy kulturowe. Można jednak uznać, iż wspomniane zachowania mogą się w pewnym stopniu różnić od określonych wzorców kulturowych w zależności od preferowanych wartości w danej organizacji. Liderzy poprzez gradację wartości wyznawanych w firmie będą narzucać pracownikom ich preferencje w ocenie nagród za wykonaną pracę.

Zaprezentowane elementy mające wpływ na postawy pracownicze, w istocie są motywatorami ich zachowania. Okazuje się bowiem, iż „wartości pożądane są bliższe zachowaniom”¹⁷⁹. W związku z powyższym, jeśli założymy słuszność tych stwierdzeń należy uznać, iż spełnienie wspomnianych oczekiwań pracowniczych istotnie wpłynie na funkcjonowanie organizacji w perspektywie kreowania wiedzy. Sukces organizacji jest oparty o zaangażowanie wszystkich ich członków, nie tylko wizjonerskich przywódców, którzy pragną przeforsować swoje pomysły, lecz także oddanych pracowników. Tylko zadowoleni pracownicy będą prawdziwie budować organizację, zatem zadaniem kierowników jest tak

¹⁷⁶ Prac. zbior. K. E. Boulding, R. L. Heilbroner, A. Lowe, *Ponad ekonomią*, Warszawa 1985, s. 76 - 77

¹⁷⁷ W. B. Jankowski, T. P. Sankowski, *Jak negocjować*, Warszawa 1995, s. 44.

¹⁷⁸ J. Strickler, What Really Motivates People? in *The Journal for Quality and Participation*, 2006, 29, 1, ABI/INFORM Global, pg. 28 - 29

¹⁷⁹ J. Mikułowski Pomorski, *Jak narody porozumiewają się w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Kraków 2006, s. 210

pokierować zachętami, aby pracownik i organizacja stanowili jedno, jako lojalna całość. W zależności od lokalizacji przedsiębiorstwa oraz zasobów ludzkich położony będzie aspekt na elementy ważniejsze w danej kulturze. W miarę jak firma się rozwija przewodzący jej menedżerowie muszą zadać sobie pytanie czy kontynuować ścieżką wyznaczoną przez wzorce kulturowe, którym podlegają, czy też skupić się na budowaniu nowych wzorców wartości wyznawanych w danej firmie. Wyzwaniem dla nowoczesnej firmy jest zbudowanie kultury organizacyjnej opartej o wyznawane zasady przez pracowników, a jednocześnie maksymalnie efektywnej w dalekiej perspektywie czasu.

Rozdział V

Metodologia badań własnych. Analiza porównawcza zarządzania w kulturze islamskiej i protestanckiej na przykładzie *Cherokee Mechanical Inc.* oraz *Verona ltd.*

5.1. Charakterystyka kierunków działalności badanych firm

Do przeprowadzenia badań wybrane zostały firmy amerykańska i turecka, które chociaż odmienne kulturowo cechuje podobny profil usług.

Firma *Cherokee Mechanical Inc.*, której siedziba mieści się w Cheronee, stan Północna Karolina w USA. Rozwój firmy, istniejącej od 1977 r. zdeterminował handlowy profil działalności oraz usługi. Brak bezpośredniej konkurencji umożliwił rozwinięcie silnej pozycji sprzedawcy, który dostarczał wraz z usługą materiały elektroinstalacyjne. Warto podkreślić, iż ważnym krokiem w rozwoju Cherokee Mechanical Inc. było połączenie się z inną lokalną firmą o podobnym profilu. Dzięki temu nowa jednostka zyskała szersze możliwości działania, określone przez wiedzę i umiejętności pracowników, a także silniejszą pozycję wobec konkurentów.

W strukturze organizacyjnej firmy rysuje się wyraźny podział na grupę odpowiedzialną za dystrybucję i serwis systemów klimatyzacyjnych, oraz na zespół odpowiedzialny za implementowanie systemów elektroinstalacyjnych. Należy podkreślić, iż w każdej grupie istnieją podzespoły odpowiedzialne za poszczególne zadania. Z całością współpracuje dział sprzedaży, który jest odpowiedzialny za sprzedaż klientom indywidualnym, a także klientom instytucjonalnym, z którymi współpracuje firma w ramach określonego projektu.

Natomiast druga firma *Verona Ltd.*, której siedziba mieści się w Stambule w Turcji, pozostaje klasycznym przykładem organizacji, która jest owocem zebranych doświadczeń jej założyciela. Firma działa na rynku tureckim od 1996 roku, gdzie początkowo obszarem działalności był serwis urządzeń AGD. Wraz ze zwiększaniem się popytu na usługi specjalistyczne oraz bardziej powszechne udogodnienia dostępne dla każdego gospodarstwa domowego, kierownictwo podjęło decyzję o sprzedaży urządzeń AGD, co miało być uzupełnieniem działalności serwisowej.

Warto podkreślić, iż o dynamice firmy może świadczyć fakt, iż kierownictwo zdecydowało się wejść na rynek zagraniczny. Menedżerowie doskonale zdają sobie sprawę, iż możliwości, jakie daje współczesna gospodarka mogą istotnie wpływać na kondycję firmy. Firma turecka rozwija się na tyle prężnie, iż istnieją już plany rozwoju gałęzi produkcyjnej w obliczu zmieniających się warunków makroekonomicznych. Z zebranych informacji wyłania się obraz organizacji o charakterze komercyjnym, który doskonale wpisuje się w kanon rozwoju gospodarczych organizacji.

5. 2. Ustalenie problemu badawczego, celów badań i hipotez

Przedmiotem badań podjętych w niniejszej pracy jest zdiagnozowanie znaku (pozytywny, negatywny) i natężenia (steniczne, asteniczne) postaw menedżerów amerykańskich i tureckich w zakresie zarządzania wiedzą pracowników w firmach jednorodnych pod względem:

- wielkości
- profilu działalności,
- ilości zatrudnionych pracowników.

Istotnym punktem odniesienia będzie analiza porównawcza zachowań pracowników i menedżerów tureckich i amerykańskich w tak zarysowanej problematyce. Podjęty zostanie wątek badawczy, który dotyczy dzielenia się wiedzą z pracownikami przez menedżerów oraz tworzenia warunków wyjściowych do dalszego rozwoju zawodowego pracowników.

Ważnym zagadnieniem badań jest analiza porównawcza wpływu kulturowego na zachowania menedżerskie w USA i Turcji na przykładzie dwóch firm: amerykańskiej i tureckiej o profilu produkcyjno - handlowo - usługowym. Dane do analizy zostaną uzyskane za pomocą badań ankietowych. Badana populacja obejmować będzie 28 osób, zróżnicowanych ponadto pod względem:

- kulturowym, w tym religijnym,
- płci,
- stażu pracy.

Cele badań zostały sformułowane przez postawienie następujących pytań:

- Jakie czynniki determinują wymianę wiedzy w organizacji z punktu widzenia pracowników i menedżerów?

- Jakie postawy pracownicze i menedżerskie wpływają na gromadzenie i wymianę wiedzy?
- Jak postrzegana jest wiedza w organizacji?
- Czy kultura ma wpływ na podejmowanie decyzji?
- Jakie inicjatywy wpływają na rozwijanie wiedzy w organizacji?
- Jak postrzegana jest organizacja przez pracowników i menedżerów?
- Czy kultura organizacyjna, a w szczególności menedżerowie kształtują postawy pracownicze?

Hipotezy

1. Dominująca kultura, uwarunkowana religijnie (w analizowanym przypadku protestancka i muzułmańska) rzutuje w bezpośredni sposób na stosunek menedżera do zarządzania wiedzą pracowników.

2. Postawy menedżerskie w zakresie zarządzania wiedzą są zróżnicowane w zakresie ich natężenia i znaku, co może wskazywać na odmienności kulturowe.

5.3. Opis metody, zakres badań

Badania zostaną przeprowadzone przy pomocy ankiety, która umożliwi uzyskanie odpowiedzi na postawiony problem badawczy i zweryfikowanie hipotezy. W tym celu przeprowadzono badania ankietowe z użyciem kwestionariuszy zaprojektowanych osobno dla menedżerów i pracowników. W obu krajach dla lepszego zrozumienia istoty pytań ankiety będą prezentowane w języku ojczystym respondentów. Ankietowani w czasie badania będą mieli za zadanie udzielić odpowiedzi na 15 pytań tematycznych oraz podać informacje statystyczne. [patrz: Zał. Nr 1 i 2]

Pierwsza część ankiety przeznaczona dla menedżerów zawiera pytania oparte o szerokie spektrum wyboru spośród dostępnych opcji. Kolejna grupa pytań ogniskuje się wokół odpowiedzi typu „tak” lub „nie”, uzupełnionych o trzecią opcję – pytania otwarte, w której respondent może wyrazić swoją opinię. Kolejną grupę stanowią pytania rozbudowane o czterostopniową skalę wyboru, w której ankietowany może pełniej wyrazić swoją opinię na określony temat.

Z kolei ankiety skierowane do pracowników ze względu na swój charakter umożliwiają respondentowi udzielenie szybko i zwięźle określonej odpowiedzi. W pierwszej części znajdują się pytania kafeteryjne, które poprzez swoją formę pozwolą pracownikowi jednoznacznie określić swoje poglądy. Również w tej ankiecie znajdują się pytania zamknięte : „tak, nie”, przy czym podobnie jak we wcześniejszym kwestionariuszu będą one uzupełnione o wolne formy wypowiedzi. Także w tym przypadku ankietowany będzie mieć okazję do wyrażenia znaku i natężenia postawy za pomocą czterostopniowej skali wyboru.

Ze względu na charakter badań, zostaną one przeprowadzone za pomocą ankiety pocztowej, w której pracownicy i menedżerowie będą mogli anonimowo wyrazić swoje opinie.

Tabela. 8. Zakres badań

Zakres badań	Opis zakresu badań
Podmiotowy	Menedżerowie i pracownicy. Łącznie: 28 respondentów.
Przedmiotowy	Przedmiotem badań są postawy pracowników i menedżerów w odniesieniu do roli wiedzy w organizacji.
Przestrzenny	Badania zostały przeprowadzone za pomocą ankiety pocztowej. Kwestionariusze zostały wysłane do siedziby firm, a następnie po ich wypełnieniu wspólnie odesłane z powrotem.
Czasowy	Badania obejmują okres od 1 maja 2007 do 30 czerwca 2007.

Źródło: Opracowanie własne

5.4. Analiza wyników badań

Ważnym krokiem w kierunku poprawnego opracowania wyników badań jest zestawienie statystyczne danych metryczkowych prezentowanych niżej.

Tabela. 9. Dane statystyczne uzyskane z ankiet pracowniczych

L.p.		Cherokee Mechanical Inc. (firma amerykańska)	Verona ltd. (firma turecka)
1.	Wiek		
	0-35	60%	60%
	36-50		40%

			0 %	
	51-65		30%	0%
2.	Staż pracy			
	Do 5 lat		60%	30%
	Do 10 lat		20%	50%
	Powyżej 10 lat		20%	20%
3.	Płeć			
	Mężczyzna		70%	90%
	Kobieta		30%	10 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analizując strukturę wiekową obu grup pracowniczych można uznać za prawdziwe wnioski płynące z informacji o firmach. W tym miejscu można pokusić się o tezę, że firma amerykańska realizuje model rozwoju charakterystyczny dla postaw w kulturze protestantyzmu, gdzie zmiana i rozwój zawodowy są powszechnie akceptowane. Natomiast firma turecka bazuje na pracy zespołowej jako sukcesywnie budowany monolit budowany jest na przestrzeni lat w oparciu w znacznej mierze o ten sam zespół.

W jednej jak i w drugiej organizacji jest podobna struktura wiekowa pracowników do 35 roku życia, którzy stanowią po 60% całkowitej liczby zatrudnionych to pracownicy do 35 roku życia. O ile w przypadku firmy tureckiej otrzymany wynik świadczy o trendzie prorozwojowym, to w przypadku firmy amerykańskiej należy uznać za wynik powszechnej rotacji personelu. Powyższe założenie potwierdza wynik otrzymany w kolejnej grupie wiekowej, gdzie w przypadku *Cherokee Mechanical Inc.* w średnim wieku tj. między 36 a 50 rokiem życia znajdziemy tylko 10% pracowników, co może również wskazać na małą aktywność rozwojową firmy. W firmie *Verona Ltd.* mamy zupełnie inny obraz personelu, który stanowi pozostałe 40% pracowników w grupie wieku średniego. Omawiana grupa pracowników jest związana z firmą już od wielu lat. Ostatni przedział wiekowy potwierdza długość istnienia na rynku firmy amerykańskiej, gdzie 30% pracowników zalicza się do ostatniej, najbardziej zaawansowanej wiekowo grupy. Uzyskany wynik może świadczyć o założeniu kierownictwa, które opiera funkcjonowanie firmy o kilku sprawdzonych i doświadczonych pracowników, którzy odpowiadają za doksztalcanie młodego personelu, a także za uzyskanie odpowiednio wysokiego poziomu świadczonych usług. Natomiast w przypadku firmy tureckiej można zaobserwować, iż ta jednostka jest ciągle w fazie wzrostu i

opiera swój rozwój o pozyskanie pracowników, którzy będą mogli zasilać jej szeregi przez wiele lat.

Analiza stażu pracy obu firm wskazuje, iż Cherokee Mechanical Inc. opiera swój personel głównie o młode osoby, które nie pracowały dłużej niż 5 lat. Innymi słowy można uznać, iż dla 60% pracowników tej firmy, praca w niej jest swoistą kuźnią umiejętności pod okiem doświadczonych kolegów. W firmie tureckiej sytuacja przedstawia się nieco inaczej, ponieważ jak wskazują otrzymane wyniki, kierownictwo selektywnie dokonuje wyboru nowych pracowników. Tylko 30% stanowią pracownicy, którzy mają staż pracy krótszy niż 5 lat.

Kolejnym krokiem było zestawienie struktury płci w obu firmach. Zebrane wyniki wskazują na zdecydowanie większy udział mężczyzn w działalności obu firm ze względu na specyfikę branży. Co ciekawe potwierdzają się założenia kulturowe prezentowane w części teoretycznej świadczące o zdominowaniu przez mężczyzn życia zawodowego w Turcji [patrz r. III], gdzie jak pokazują wyniki badań w firmie Verona Ltd. aż 90% zatrudnionego personelu stanowią mężczyźni, natomiast tylko 10% to kobiety. Nieco inaczej wygląda obraz w Stanach Zjednoczonych, gdzie liczebność kobiet wzrasta do 30% wszystkich pracowników firmy. Można zatem uznać, iż struktura zatrudnienia jest porównywalna.

Tabela. 10. Dane statystyczne uzyskane z ankiet menedżerskich

L.p.		Cherokee Mechanical Inc. (firma amerykańska)	Verona Ltd. (firma turecka)
1.	Wiek		
	0-35	33%	40%
	36-50	33%	60%
	51-65	33%	0%
2.	Staż pracy		
	Do 5 lat	0%	40%
	Do 10 lat	0%	40%
	Powyżej 10 lat	100%	20%
3.	Płeć		
	Mężczyzna	67%	80%
	Kobieta	33%	20%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Firma turecka Verona Ltd. ciągle buduje swoją kadre, opierając się na sprawdzonej kadrze wykształconej w firmie, bądź pozyskanej z zewnątrz, posiadającej znaczny zakres doświadczenia zawodowego. Ten stan odzwierciedlają dane statystyczne. 80 % menedżerów tureckich ma staż pracy mniejszy niż 10 lat w 80% , a 20% większym doświadczeniem, co jest diametralnie różne od wyników uzyskanych wśród menedżerów amerykańskich, którzy w stu procentach posiadają większe doświadczenie zawodowe niż 10 lat.

Na podstawie zebranych wyników doskonale widać, iż postawy pracownicze w *Cherokee Mechanical Inc.* przystają do modeli zachowań uznanych za typowe dla tego kręgu kulturowego. Podobnie wygląda sytuacja, gdy przeanalizujemy firmę turecką, która już na poziomie badań statystycznych wpisuje się w model typowej firmy przynależnej do islamskiego modelu funkcjonowania biznesu. Dla uzyskania bardziej szczegółowych danych dotyczących **zarządzania wiedzą pracowników w organizacji w kontekście kulturowym** w obu firmach, w dalszej części pracy zostanie przeanalizowana dalsza część pytań o różnym stopniu szczegółowości, tak by precyzyjniej przeanalizować prezentowaną tematykę.

Analiza danych statystycznych pozwoliła stwierdzić, iż istnieje znacząca różnica w sposobie funkcjonowania firmy tureckiej i amerykańskiej. Dla bardziej precyzyjnego określenia różnic między obiema organizacjami w odniesieniu do prezentowanych wzorców kulturowych konieczne jest dodatkowe studium, które pozwoli w pełni ukazać przedmiot niniejszej pracy. W tym celu zestawiono pytania i odpowiedzi badanych grup respondentów, których analiza przedstawiona jest poniżej.

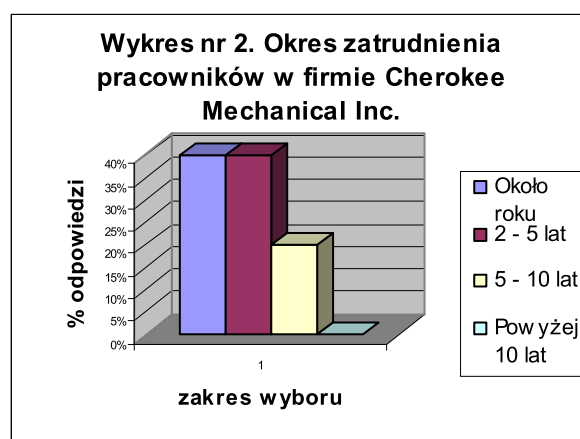
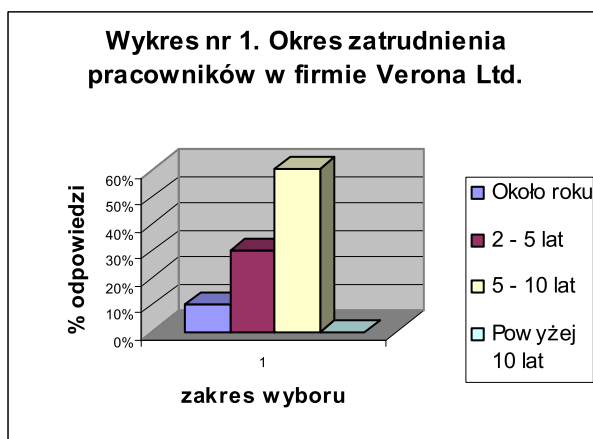
Okres zatrudnienia w firmie

Celem pierwszego pytania było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytanie: ***Jak długo pracujesz dla danej firmy?*** Co ciekawe w przypadku odpowiedzi uzyskanych od pracowników amerykańskich potwierdziła się teza świadcząca o dużej rotacji pracowników, spośród których 40% stanowili zatrudnieni do roku czasu. Taki sam procent badanych wskazało na przynależność do firmy od 2 do 5 lat. Tylko 20% z przebadanej grupy stwierdziło, iż pracują dla *Cherokee Mechanical Inc.* od 5 do 10 lat.

Inaczej sytuacja prezentuje się w przypadku zatrudnionych w firmie tureckiej, gdzie można zaobserwować trend konsekwentnego zwiększania zatrudnienia i uzupełniania załogi o nowych pracowników, którzy stanowią 10% personelu. Wraz ze zwiększaniem okresu zatrudnienia od 2 do 5 lat w firmie Verona Ltd. widać, iż rośnie procent załogi, która jest związana z firmą. Jednak najbardziej zamienne efekt przywiązania pracowników do firmy można zaobserwować w trzeciej grupie respondentów, których okres zatrudnienia wynosi od

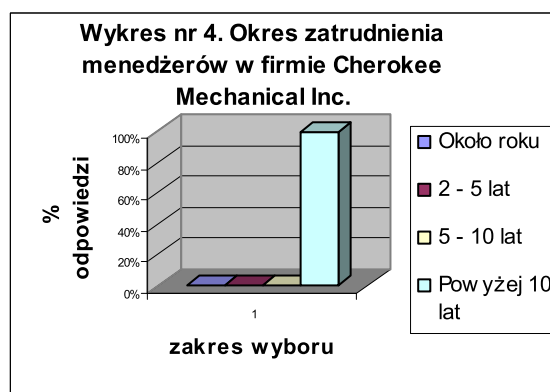
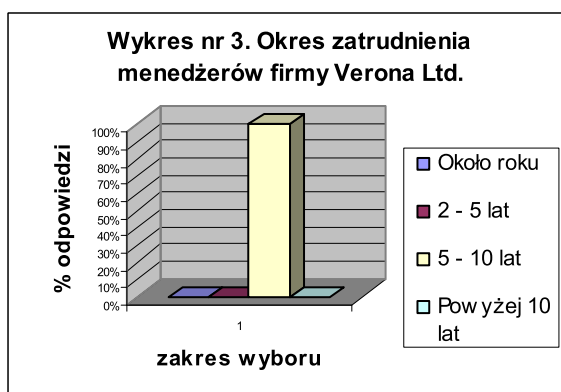
5 do 10 lat. Okazuje się, iż pracownicy tureccy są bardziej związani z firmą, co przejawia się długością współpracy. Należy podkreślić, iż także w przedsiębiorstwie tureckim widać wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną, co w tym przypadku jest zobrazowane poprzez długość zatrudnienia.

W grupie o długości zatrudnienia powyżej 10 lat nie stwierdzono zatrudnienia w obu firmach, przy czym, o ile w firmie tureckiej taki stan rzeczy jest wynikiem relatywnie krótkim okresem istnienia na rynku, to w przypadku *Cherokee Mechanical Inc.* jest wynikiem nadmiernej rotacji pracowników.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Nieco inaczej prezentuje się okres zatrudnienia menedżerów w firmie tureckiej, który zawiera się w przedziale 5 do 10 lat dla wszystkich kierowników odpowiedzialnych za funkcjonowanie firmy. Z powyższego wyniku można wywnioskować, iż właściciele firmy są zadowoleni z pracy kierowników, zważywszy na rozwój firmy, która jest ciągle „młoda” jednostką.

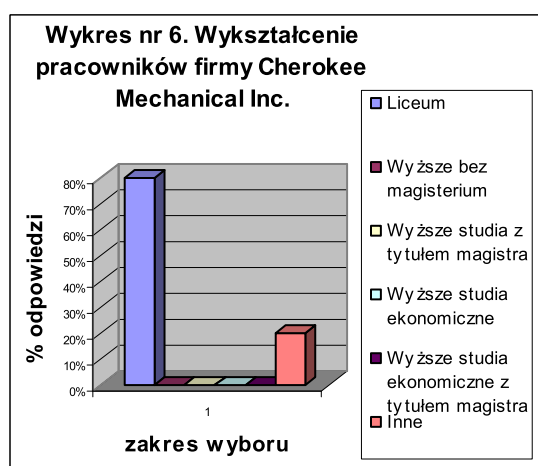
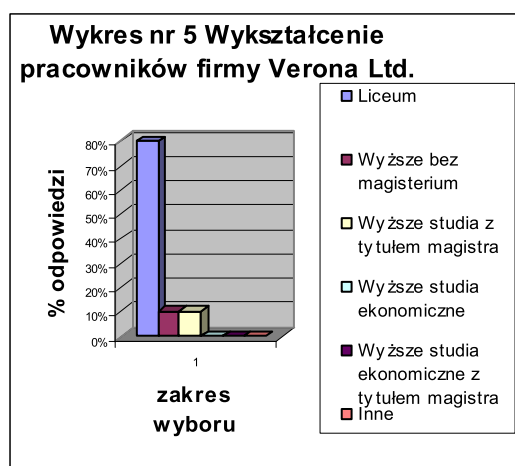


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Poziom wykształcenia zatrudnionych

Kolejnym obszarem zainteresowania w przeprowadzonych badaniach było określenie poziomu wykształcenia personelu oraz kadry menedżerskiej, wyrażone w pytaniu: **Jaki posiadasz najwyższy ukończony poziom wykształcenia?** Również w tym przypadku rysuje się różnica w określeniu oraz realizacji przyszłych celów firmy. Zdecydowana większość pracowników obu firm, bo aż 80% personelu, to osoby, które legitymują się średnim poziomem wykształcenia, co może świadczyć o niskim poziomie złożoności wykonywanych prac. Jednak już pozostały odsetek różnicuje personel pod względem oczekiwań ze strony kierownictwa.

W 20% pracownicy amerykańscy posiadają wykształcenie wskazane jako „inne”, gdzie padła odpowiedź o ukończeniu szkół technicznych o charakterze policealnym. Z kolei w przypadku pracowników tureckich znajdziemy osoby z wykształceniem wyższym, które stanowią 10% załogi, oraz osoby posiadające tytuł magistra, których również jest 10% ogółu zespołu. W związku z powyższym można uznać, iż kierownictwo firmy tureckiej zaczyna dostrzegać znaczenie pracowników wysoko wykwalifikowanych, którzy mają ułatwić rozwój firmy. Natomiast amerykańska kadra menedżerska wydaje się przyjmować pozycję bierną w odniesieniu do jakości wykształcenia zatrudnianych pracowników. 20% pracowników posiadających wyższe wykształcenie niż średnie może świadczyć utrzymaniu minimalnego poziomu wiedzy koniecznego do sprawnego funkcjonowania firmy oraz przekazywania wiedzy między pracownikami.

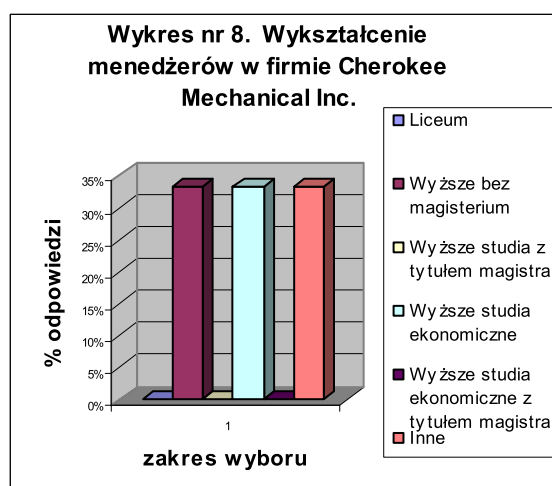
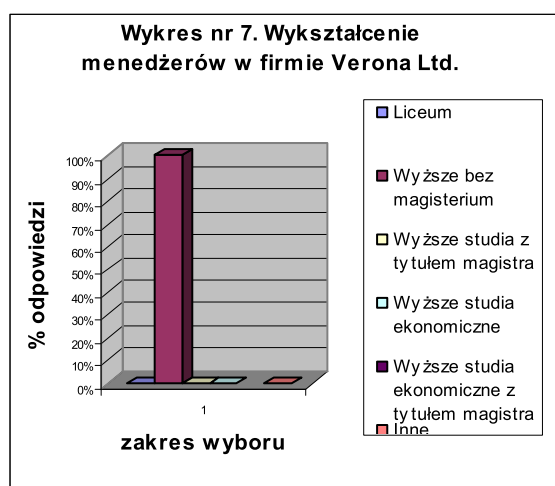


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Nawiązując do analizy pracowniczej należy przyjąć, iż przypadku firmy tureckiej, gdzie cała kadra menedżerska posiada wykształcenie wyższe bez tytułu magistra,

zdecydowanie obserwuje się postawę prorozwojową firmy. Zarówno w odniesieniu do działań podejmowanych kierownictwo w zakresie strategicznym, lecz także w sferze doboru personelu.

Nieco inaczej prezentuje się sytuacja w *Cherokee Mechanical Inc.*, gdzie występuje zróżnicowanie poziomu wykształcenia kierowników, którzy po równo klasyfikują się jako osoby, które ukończyły studia wyższe, ukończyły studia ekonomiczne oraz posiadają inne wykształcenie techniczne. Tak znaczące zróżnicowanie może wpływać z jednej strony na wspaniałe uzupełnianie się kadry, jednak z drugiej strony istnieje zagrożenie w odmiennym postrzeganiu celów strategicznych firmy, co wpływa na pewną bierność firmy, gdzie w analizowanym przypadku wydaje się najbardziej prawdopodobne.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Reasumując część poświęconą poziomowi wykształcenia należy podkreślić, iż w obu analizowanych przypadkach istnieje zależność pomiędzy poziomem wykształcenia pracowników oraz kierowników, w odniesieniu do sposobu funkcjonowania firmy.

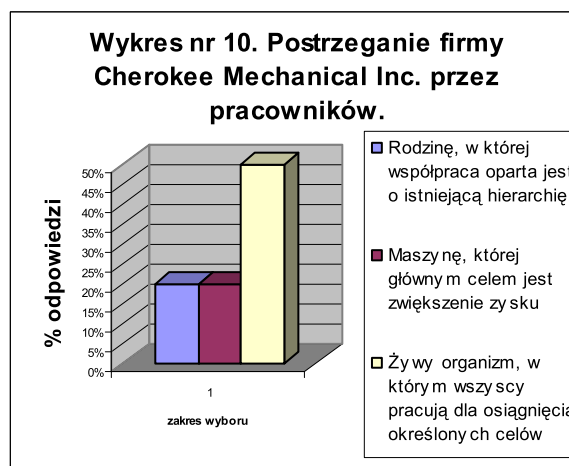
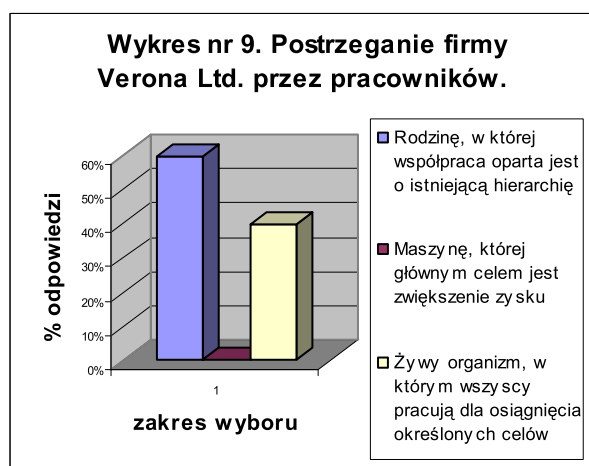
Typologia kultury organizacyjnej

Trzecie pytanie zarówno w ankiecie pracowniczej jak również menedżerskiej ma na celu zweryfikowanie tezy o występujących różnicach w typologii organizacji [patrz r. IV]. Zgodnie z początkiem zdania: **Postrzegam moją firmę jako**, ankietowani mieli za zadanie porównać metaforycznie swoją firmę. Aż 60% spośród pracowników tureckich wyraziło opinię, iż w ich mniemaniu firma to rodzina, w której współpraca oparta jest o istniejącą hierarchię. Przy czym taki sam pogląd wyraziło tylko 20% zatrudnionych w firmie

amerykańskiej. Otrzymany wynik świadczy, iż w tureckim społeczeństwie ciągle żywe jest oczekiwanie paternalistyczne.

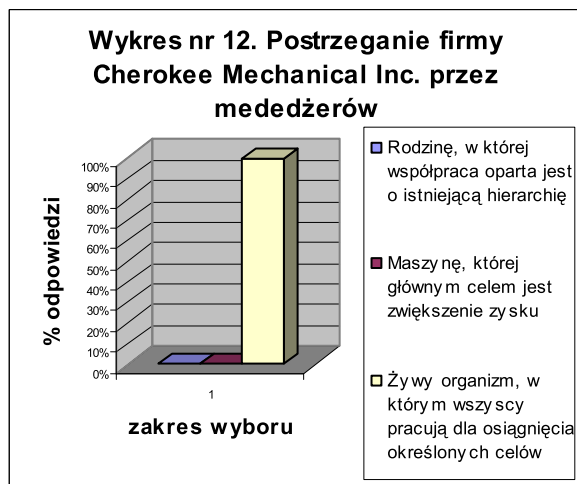
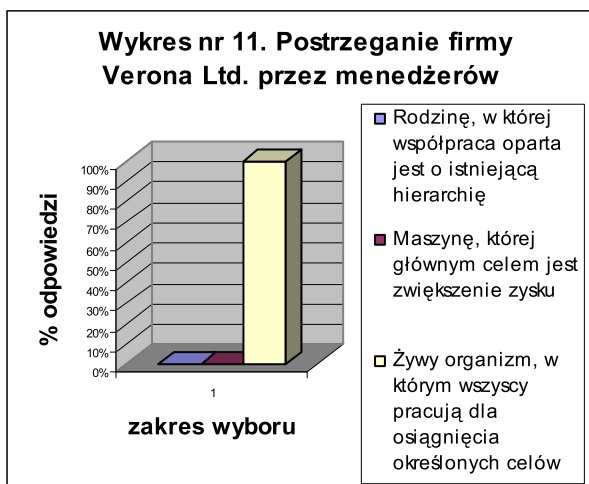
Wśród Amerykanów firmę jako „**maszynę**”, której głównym celem jest zwiększenie zysku postrzega aż 30% personelu amerykańskiego, przy czym wśród Turków takie określenie jest zupełnie obce. Uzyskany rezultat wskazuje na fakt, iż zachowania mające na celu przede wszystkim osiągnięcie zysku jest powszechniejsze w kulturze protestanckiej ze względu akceptacji społecznej, co niestety nie jest tak powszechnie akceptowane wśród Turków.

Natomiast 40% respondentów tureckich postrzega firmę jako „**żywy organizm**”, w którym wszyscy pracują dla osiągnięcia określonych celów. Tylko 10% więcej spośród pracowników amerykańskich wyraziło podobną opinię, co świadczy o relatywnej zbieżności opinii. Na taki stan rzeczy wpływ zapewne kilka czynników, jednym z nich może być mały rozmiar obu firm, gdzie wpływ lidera oraz kontakt między pracownikami, konieczny do realizacji zadań jest znacznie ważniejszy niż w przypadku dużej organizacji.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza odpowiedzi wskazuje, iż obie badane grupy menedżerów w stu procentach wskazały na rozumienie firmy jako „żywego organizmu”. Za najbardziej prawdopodobne należy uznać, argument przemawiający za tym, iż wielkość organizacji wpływa w zasadniczy sposób na funkcjonowanie oraz obraz firmy. Podobnie jak prawie połowa pracowników uznali, iż komunikacja oraz poprawne relacje pełnią kluczową rolę w skutecznym działaniu firmy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Spostrzeżenia pracowników i menedżerów potwierdziły zależność kultury organizacyjnej od kultury narodowej.

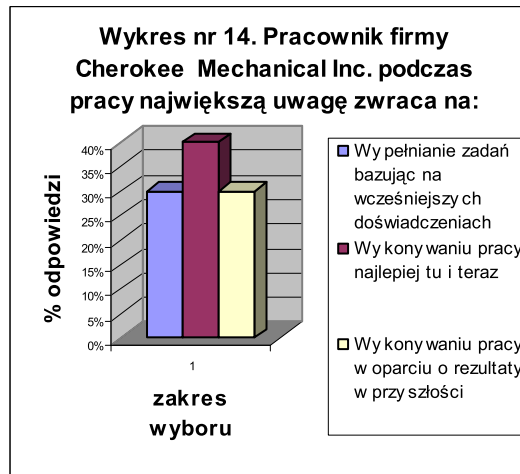
Postrzeganie czasu przez pracowników oraz menedżerów w obu kulturach

Jednym z elementów, który przewijał się podczas analizy kultury protestanckiej było postrzeganie czasu w odniesieniu do procesu decyzyjnego. Na pytanie dla pracowników: **Podczas pracy zwracasz uwagę na:** respondenci dokonali wyboru spośród trzech możliwości, które reprezentowały decyzje podejmowane w oparciu o przeszłość, terażniejszość oraz przyszłość.

Przeszłe doświadczenia zawodowe dla 30% pracowników z obu grup społecznych okazały się podstawą w podejmowaniu decyzji. Co ciekawe, stopień orientacji na przeszłość jest relatywnie wysoki wśród pracowników amerykańskich. Powodem takiej postawy wydaje się być niechęć do rozwoju personalnego i firmy, bądź staż pracy przekraczający 10 lat.

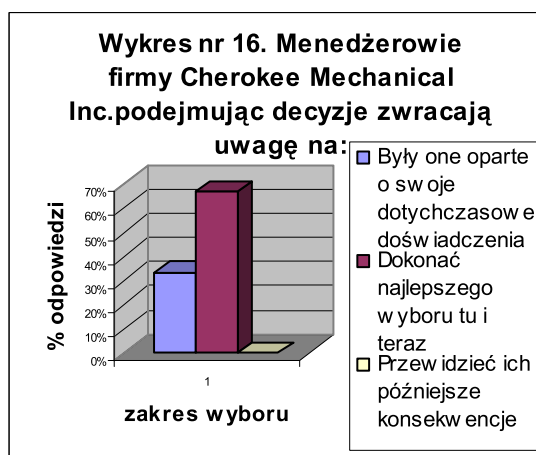
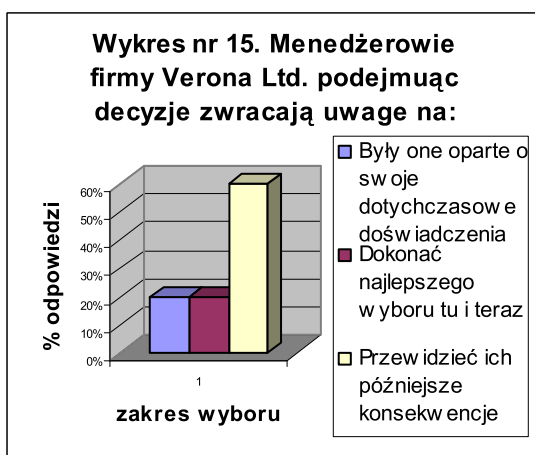
Z kolei pracownicy wykonujący pracę w oparciu o decyzje podjęte „tu i teraz” stanowią w przypadku pracowników amerykańskich 40%, natomiast pracowników tureckich 50%. Rysuje się w tym miejscu zbliżone postrzeganie czasu w obu grupach z dominacją strony tureckiej, w kierunku większej wrażliwości na terażniejszość.

W trzecim punkcie widać, iż przeciętny pracownik amerykański w większym stopniu myśli o przyszłych efektach wykonywanej pracy (30% ogółu) niż jego turecki kolega (20% ogółu). Wynik badania w punkcie trzecim obrazuje, iż kultura turecka ulega ciągłej transformacji, gdzie pracownik zaczyna przybierać podobne postawy dotyczące postrzegania przyszłości jak jego kolega za oceanem.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Bardzo interesujące wnioski dostarczają nam wyniki badania przeprowadzonego wśród kierowników, którzy podobnie jak pracownicy oceniają wpływ na decyzje doświadczeń zawodowych. Dla większości kierowników firmy amerykańskiej największe znaczenie mają decyzje podejmowane „tu i teraz”, co prezentuje tylko 20% spośród menedżerów tureckich. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą najkorzystniej wypadają zdecydowana większość kierowników tureckich (60%), którzy starają się przewidzieć późniejsze konsekwencje ich decyzji [patrz r. III].



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Rola kultury organizacyjnej w podejmowaniu decyzji

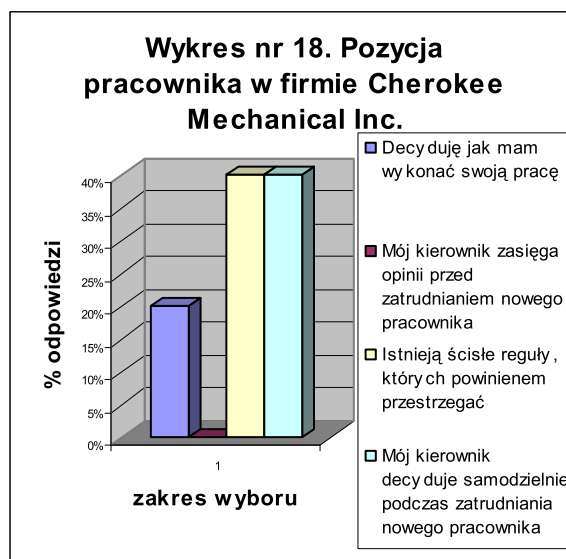
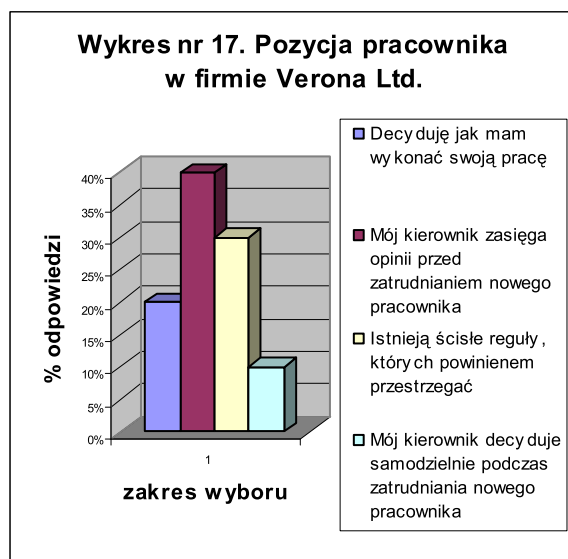
Kolejna grupa pytań skierowanych do ankietowanych podejmuje zależności pomiędzy pracownikami a kierownikami. Do personelu kierowane jest pytanie: **Jaka jest Twoja pozycja w pracy?** Wyniki skłaniają się ku stwierdzeniu, iż tylko w 20% przypadków w obu badanych grupach pracownicy decydują jak mają wykonać swoją pracę. O ile w przypadku firmy

tureckiej taki wynik nie jest nadmiernym zaskoczeniem, to w przypadku firmy amerykańskiej wynika sytuacja jest nieprzeciętna. Może ją tłumaczyć fakt, iż większość zatrudnionych pracowników w Cherokee Mechanical Inc. to osoby relatywnie krótko związane z firmą, co wymaga zwiększonego nadzoru.

Bardzo interesująco przedstawia sytuację w kolejny otrzymany wynik, który ukazuje, że aż w opinii 40% pracowników tureckich kierownik zasięga opinii przed zatrudnieniem nowego pracownika.

Według badań w obu firmach istnieją ścisłe reguły, które powinien przestrzegać pracownik. Przy czym większa kodyfikacja pracy występuje wśród pracowników amerykańskich i wynosi 40%. Powodem takiego stanu rzeczy może być stosowanie wypracowanego przez szereg lat systemu, który określa działania pracownicze. Występująca różnica 10% w odniesieniu do kolegów amerykańskich wskazuje, iż w firmie tureckiej także występują ścisłe zasady, które powinny być przestrzegane, jednak w nieco mniejszym stopniu.

Czwarty wariant odpowiedzi utwierdza w przekonaniu, iż kierownicy amerykańscy nie pytają pracowników podczas zatrudniania kolejnego pracownika. Opinię taką wyraziło aż 40% pracowników amerykańskich, przy czym tylko 10% spośród tureckich kolegów potwierdziło tą opinię. Uzyskany wynik może świadczyć o tym, iż kierownicy amerykańscy są bardziej zainteresowani rekrutacją pracowników ze względu na niską stopę bezrobocia, która wywołuje niedobory personalne w firmie.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Dla uzupełnienia wypowiedzi pracowników przebadano kierowników w pytaniu: **Pytam moich pracowników o opinię w sprawie.** Tureccy zarządzający firmą zgodnie stwierdzili, iż pytają swoich podwładnych odnośnie potrzeb szkoleniowych. Taki stan rzeczy może wynikać z faktu, iż firma *Verona Ltd.* ciągle jest w fazie wzrostu, przy czym istotnie zauważa się wpływ wiedzy na procesy zachodzące w firmie. Z kolei tylko 67% kierowników amerykańskich zapytuje swój personel o opinie dotyczące potrzeb szkoleniowych. Otrzymany wynik oznacza, iż część kadry wie lepiej czego potrzebują pracownicy, bądź nie zwraca uwagi na konieczność szkoleń.

Aż 80% spośród kadry kierowniczej firmy tureckiej zdradza, iż w przypadku ważnych zakupów dla firmy konsultuje swoje decyzje z pracownikami, gdzie tylko 20% nie widzi takiej potrzeby. Można by rzec, iż w przypadku zarządzających amerykańskich sytuacja wynika podobnie przy podziale opinii 67% kierowników pyta pracowników i pozostała część nie widzi takiej potrzeby.

Zgoła inaczej przedstawia się podział wypowiedzi dotyczących konsultowania przez menedżerów swoich decyzji w sprawie ustalania celów organizacyjnych, gdzie tylko 40% menedżerów tureckiej firmy *Verona* zasięga opinii swoich pracowników. Pozostała część nie widzi takiej potrzeby. Natomiast kierownicy amerykańskiej firmy stanem 67% na tak i 33% na nie, utrzymują poziom współpracy prezentowany poprzednio.

Najbardziej jaskrawo rozbrat wśród opinii menedżerskich przedstawiają wyniki badania na pytanie dotyczące współdziałania z pracownikami przy ustalaniu reguł i zasad obowiązujących w firmie. Wszyscy kierownicy amerykańscy zgodnie stwierdzili, iż zasięgają opinii w tej sprawie, gdzie tylko 20% spośród menedżerów tureckich uczyniło podobnie. Szczególnie ostatni wynik potwierdza pogląd, iż tak naprawdę największą władzę w firmie tureckiej mają kierownicy. Natomiast w przypadku firmy amerykańskiej kierownik ma ustalone pola współpracy z pracownikiem.

Tabela. 11. Kiedy menedżerowie proszą o opinię pracowników?

Wyniki ankiet dla menedżerów				
Lp.		Cherokee Mechanical Inc. (firma amerykańska)	Verona ltd. (firma turecka)	
	Pytam moich pracowników o opinię w sprawie:			
A	Potrzeb szkoleniowych			
	Tak		67%	100%
	Nie		33%	0%
B	Przed ważnymi zakupami dla firmy			
	Tak		67%	80%

	Nie		33%	20%	
C	Celów organizacyjnych				
	Tak		67%	40%	
	Nie		33%	60%	
D	Ustalania reguł i zasad obowiązujących w firmie				
	Tak		100%	20%	
	Nie		0%	80%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

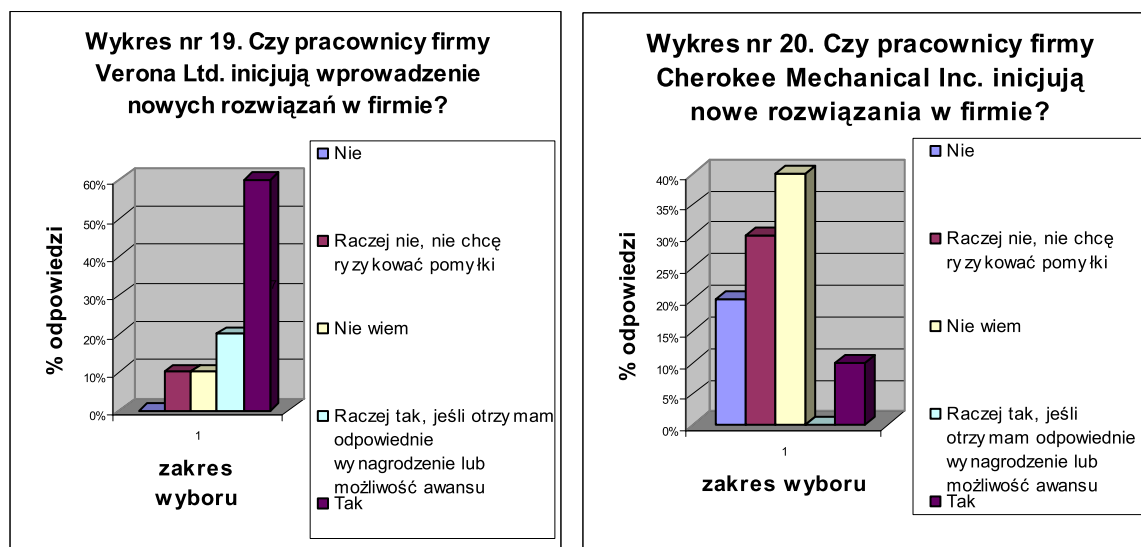
Konkludując powyższą analizę dotyczącą relacji pracownika z kierownikiem można odnieść wrażenie, iż nie ma różnicy pomiędzy pozycją pracownika o menedżera w firmie tureckiej i amerykańskiej. Jednak należy pamiętać o klasycznym podejściu kierownika tureckiego, które można sparafrazować słowami „wysłucham wszystkich, a w rezultacie i tak podejmę sam decyzję”. Dlatego wypowiedzi pracownicze są jak najbardziej zasadne, gdy zestawimy je z ostatnią częścią pytania skierowanego do kierowników. W przypadku menedżerów amerykańskich zasadnym będzie stwierdzenie świadczące o wypracowaniu określonych i sprawdzonych zasad, w połączeniu z obszarami, gdzie pracownik może swobodnie wpływać na podejmowane decyzje

Znaczenie wiedzy w organizacji

Kolejna grupa pytań stanowi o podejściu pracowników do nowych zadań, w pytaniu: *Nowe zadania zlecone przez przełożonego traktuję jako*. 20% spośród pracowników amerykańskich wyraziło opinię, iż nowe zadania to tylko codzienny obowiązek, co w przypadku pracowników tureckich stanowi tylko 10% ogółu. Otrzymany wynik skłania ku refleksji, iż w firmie *Cherokee Mechanical* znajduje się większa grupa pracowników mało ambitnych w odniesieniu do okoliczności. Z drugiej strony aż 60% spośród podwładnych amerykańskiej firmy twierdzi, iż nowe zadania to obowiązek wynikający z zajmowanego stanowiska. Można przypuszczać, iż określona grupa pracowników powierzone zadania wykonuje bardzo profesjonalnie. O grupie tureckich pracowników należących w tej samej kategorii w 40% spośród badanych utożsamia się z profesjonalizmem.

Warto podkreślić, iż niższy wynik po stronie pracowników tureckich nie świadczy o braku profesjonalizmu. Aż 50% z ogółu pracowników tureckich traktuje nowe zadanie jako możliwość rozwoju osobistego i podniesienia kwalifikacji. W związku z powyższym profesjonalizm wynikający z zajmowanego stanowiska jest rozwijany przez pracowników tureckich, co jest bardzo pożądane w przypadku organizacji uczącej się. W firmie

amerykańskiej tylko 20% ogółu pracowników podczas nowego zadania myśli o podniesieniu kwalifikacji.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z punktu widzenia menedżera znaczenie wiedzy w zatrudnieniu dla obu badanych grup jest na podobnym poziomie. Około 60% menedżerów z obu firm twierdzi, iż wiedza jest źródłem władzy. Otrzymany rezultat świadczy o standardowym sposobie postrzegania zarządzania, gdzie pracownik z reguły wie mniej niż kierownik

Z kolei dla 67% kierowników amerykańskich rola wiedzy nie znosi się do dodatkowych obowiązków. Dzięki posiadanej wiedzy pracownicy mogą lepiej i wydajniej wypełniać powierzone zadania. Menedżerowie tureccy twierdzą (60%) jednak, iż posiadanie wiedzy ma charakter obowiązku wobec innych. Dzieje się tak zapewne dlatego, iż wraz ze wzrostem wiedzy wzrasta znaczenie poszczególnego pracownika w organizacji, tym samym dostarczając więcej obowiązków.

Zdaniem wszystkich menedżerów amerykańskich wiedza jest z całą pewnością czynnikiem zwiększającym wartość firmy. Nie sądzą tak menedżerowie tureccy, którzy z podobną opinią zgadzają się tylko w 80%. Można przypuszczać, iż pozostałe wątpliwości są zawarte w pozaekonomicznym wykorzystaniu wiedzy.

Ciekawą opinię dotyczącą wiedzy jako elementu wzmacniającego pozycję jednostki w grupie jest wypowiedź amerykańskich kierowników, którzy w zupełności się z powyższą tezą. Jak się okazuje jest w ich rozumieniu dużo prawdy, ponieważ jedyną formą zróżnicowania w załodze może być wyższy poziom wiedzy. Wszechobecny indywidualizm także w tym miejscu okazuje swoje znaczenie, jakie odgrywa w kulturze protestanckiej. Dla tureckich

menedżerów tylko w 20% omawiany pogląd wydał się bliski. Pozostała część kierownictwa uważa, iż wiedza ma średnie znaczenie dla funkcjonowanie jednostki w grupie. Zapewne dlatego, iż bardzo często bez względu na wszystko kierownictwo i tak podejmie ostateczną decyzję w oparciu o swoją wiedzę.

Tabela. 12. Postawy menedżerskie dotyczące wymiany wiedzy

Wyniki ankiet dla menedżerów			
Lp.		Cherokee Mechanical Inc. (firma amerykańska)	Verona ltd. (firma turecka)
	Które z postaw dotyczących wymiany wiedzy możesz zaobserwować wśród swoich pracowników?		
A	Są osoby w naszym zespole, które chętnie dzielą się swoją wiedzą		
	Tak	100%	100%
	Nie	0%	0%
B	Pracownicy są chętni wymieniać swoją wiedzę i informacje		
	Tak	100%	100%
	Nie	0%	0%
C	Wymiana wiedzy ma miejsce wśród kierownictwa		
	Tak	100%	80%
	Nie	0%	20%
D	Nasza firma zatrudnia w pełni kompetentnych pracowników; nie ma potrzeby do wymiany wiedzy		
	Tak	0%	0%
	Nie	100%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Uzyskane wyniki wpisują się do kanonu odpowiedzi, które różnią obie kultury, przy czym jeszcze dobitniej prezentują różnice występujące w postrzeganiu pracy, a także pozycji jednostki w grupie.

Wpływ postaw pracowniczych i menedżerskie na wymianę wiedzy

Mając ugruntowaną wiedzę o podstawowych różnicach, jakie istnieją pomiędzy kulturą islamską a protestancką, dla uzyskania bardziej szczegółowych informacji konieczne są dalsze badania. W pytaniu: *Dzielę się ze swoimi współpracownikami, aby:*, respondenci mają za zadanie wskazać powody swoich decyzji w oparciu w względy kulturowe.

Pierwsze zestawienie ukazuje, iż dla pracowników amerykańskich wymiana wiedzy ma zwiększyć efektywność firmy, gdzie 50% respondentów podzieliło powyższą opinię w najwyższym stopniu. W miarę jak obniża się znaczenie dzielenia się wiedzą w oparciu

efektywności na skali, zmniejsza się procent ankietowanych wyrażających taki pogląd. Poniższy wykres prezentuje szczegółowo wyniki badań. Inaczej znaczenie wymiany wiedzy w odniesieniu do efektywności traktują tureccy pracownicy, którzy wskazali w największym stopniu, bo 40% ankietowanych średni stopień ważności problemu. Otrzymany wynik w obu grupach rysuje już pewne różnice typowe dla danych kręgów kulturowych.

Relatywnie zbliżony poziom w obu grupach wyłania się po analizie odpowiedzi udzielonej na temat dzielenia się wiedzą dla uzyskania szacunku wśród współpracowników. Maksymalną wartość 40% ankietowanych została wskazana wśród obu badanych, przy czym natężenie znaczenia szacunku dla pracowników zmniejszało się proporcjonalnie do ilości respondentów. Podobny wynik, jaki został uzyskany przez obie badane grupy może wskazywać na rolę, jaką ma szacunek szczególnie w małej firmie, gdzie każdy bardzo dobrze zna swojego współpracownika.

Jednak bardzo ciekawie pracownicy określili wymianę wiedzy w odniesieniu do pozyskania sympatii innych. Aż dla 80% zatrudnionych w firmie Cherokee Mechanical nie znaczenia emocjonalny aspekt współpracy. Z kolei w Turcji pracownicy wskazali, iż sympatia między pracownikami odgrywa średnie znaczenie (40% badanych) z tendencją do jego wzrostu. Ten wynik zapewne wyraźnie obrazuje różnice między obiema kulturami, z jakimi czytelnik miał okazję się zapoznać we wcześniejszej części pracy.

Dzielenie się wiedzą ze względu na efektywność indywidualną oraz zespołową wśród pracowników obu grup jest określone na podobnym poziomie do pierwszej części omawianego pytania. Również w tym przypadku znaczna część pracowników amerykańskich 50% wskazała na znaczne znaczenie efektywności indywidualnej, w odniesieniu do pracowników tureckich, którzy wskazali większością 60%, iż efektywność indywidualna i zespołowa ma dla nich średnie znaczenie z dużą tendencją do zwiększenia zainteresowania. Oba uzyskane wyniki potwierdzają, iż priorytetem działań dla amerykańskich pracowników jest efektywność, natomiast ich tureccy koledzy zwracają uwagę również na inne elementy poza ekonomiczne.

Obie grupy respondentów zgodnie stwierdziły 70% badanych, iż istnieje potrzeba dzielenia się wiedzą. Jedyna różnica rysuje się tylko na poziomie natężenia głosów, które nie zgodziły się z powyższą opinią. Jednak i w tym przypadku średnie natężenie jest na podobnym poziomie. Można uznać, iż pracownicy rzeczywiście dostrzegają znaczenie wymiany wiedzy w funkcjonowaniu organizacji, jednak dla pełnego sukcesu potrzebne jest również zrozumienie kierownictwa.

Tabela. 13. Źródła wymiany wiedzy wśród pracowników

		Wyniki ankiet dla pracowników									
Lp.		Cherokee Mechanical Inc. (firma amerykańska)					Verona ltd. (firma turecka)				
Dzielę się swoją wiedzą ze współpracownikami, aby:											
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A	Zwiększyć efektywność firmy	10 %	10 %	10 %	20 %	50%	0%	20 %	40 %	10 %	30 %
B	Uzyskać szacunek wśród współpracowników	10 %	10 %	10 %	30 %	40%	10%	10 %	20 %	20 %	40 %
C	Zyskać sympatię innych pracowników	80 %	30 %	10 %	10 %	10%	10%	10 %	40 %	20 %	20 %
D	Zwiększyć efektywność indywidualną oraz zespołową	10 %	0%	20 %	20 %	50%	0%	0%	10 %	60 %	30 %
E	Myślę, że nie ma potrzeby, aby dzielić się wiedzą z innymi	70 %	0%	0%	30 %	0%	70%	10 %	10 %	0%	10 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ciekawie przedstawiają się wyniki badań uzyskane ze strony kierowników, gdzie pytani o powody, dla których dzielą się wiedzą potwierdzają różnicowanie na poziomie motywacyjnym w odniesieniu do pracownika. Aż 100% menedżerów amerykańskiej firmy uznało, iż priorytetem wynikającym z dzielenia się wiedzą jest zwiększenie efektywności firmy. Natomiast w przypadku kierowników tureckich podobnego zdania było już tylko 40% kadry kierowniczej. Warto podkreślić, iż pozostała część kierowników tureckich używa wiedzy do innych celów niż tylko zwiększenie zysku firmy. Należy przypuszczać, iż wiedza również źródłem władzy nad podwładnym [patrz r. III i r. IV].

Wyniki badań dowodzą, iż wiedza dla kierowników firmy amerykańskiej w odniesieniu do możliwości uzyskania szacunku wśród podwładnych ma drugorzędne znaczenie, co wskazało 67% ankietowanych. Menedżerowie tureccy w zamieszonych wypowiedziach potwierdzili, iż uzyskanie szacunku w kulturze jest jednym z podstawowych elementów różniących pracownika z przełożonym, na co wskazuje 60% odpowiedzi. Pozostała część kadry marginalnie wskazuje na inne czynniki niż szacunek innych pracowników. przedstawione wyniki po raz kolejny potwierdzają różnice wynikłe z wpływu kultury na pozycję kierownictwa w firmie.

Zupełny brak wpływu emocji na proces dzielenia się wiedzą wykazują wszyscy kierownicy amerykańscy, dla których sympatia personelu ma znikome znaczenie. Z kolei wśród kierowników tureckich obecny jest pewien rozłam na część kadry (40%), która dobre relacje z pracownikami stawia jako priorytet. Pozostali kierownicy sądzą, iż wpływ emocji powinny być ograniczany we wzajemnych relacjach z pracownikami. Analiza tego stwierdzenia podziela szczegółowo analizowany podział na kultury propartnerskie oraz protransakcyjne [patrz r. II].

Zwiększenie efektywności indywidualnej oraz zespołu dla obu grup badanych menedżerów ma relatywnie duże znaczenie w procesie wymiany wiedzy. Przy czym w grupie menedżerów tureckich po raz kolejny ujawniają się inne ważne czynniki niż efektywność, które powodują chęć dzielenia się wiedzą.

Ostatni punkt prowadzonego rozważania sprawdza zasadność zebranych informacji. Wszyscy menedżerowie zgodnie stwierdzili, iż jest konieczność dzielenia się wiedzą w stopniu najwyższym.

Tabela. 14. Źródła wymiany wiedzy wśród menedżerów

Wyniki ankiet dla menedżerów											
Lp.		Cherokee Mechanical Inc. (firma amerykańska)					Verona ltd. (firma turecka)				
6.	Dzielić się swoją wiedzą z pracownikami, aby: (proszę zaznaczyć jak istotny jest każdy punkt w skali 1- bardzo mało do 5 - bardzo dużo)										
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A	Zwiększyć efektywność firmy	0%	0%	0%	0%	100%	20%	20%	0%	20%	40%
B	Uzyskać szacunek wśród pracowników	0%	0%	67%	0%	33%	20%	0%	0%	20%	60%
C	Zyskać sympatię moich pracowników	100%	0%	0%	0%	0%	20%	20%	20%	0%	40%
D	Zwiększyć efektywność indywidualną oraz zespołową	0%	0%	33%	0%	67%	20%	20%	20%	0%	40%
E	Myślę, że nie ma potrzeby, aby dzielić się wiedzą z innymi	100%	0%	0%	0%	0%	100%				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

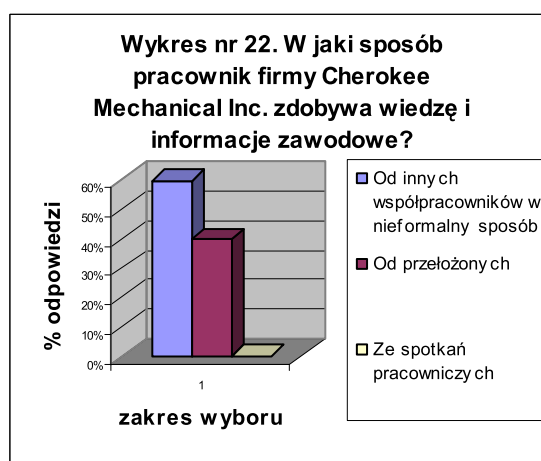
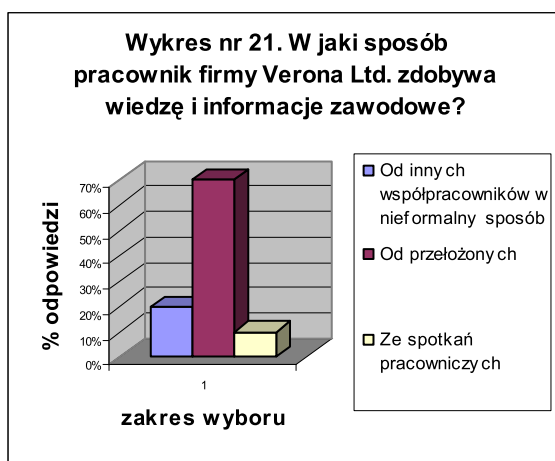
Konkludując omawiany punkt rozważań należy uznać, iż zarówno pracownicy jak również menedżerowie w procesie wymiany wiedzy kierują się określonymi wzorcami kulturowymi, których aktywność wyraża się w poszczególnych sferach życia zawodowego.

Źródła wiedzy w organizacji

Kolejna grupa pytań ma na celu zweryfikować uzyskane wcześniej rezultaty badań, a także pogłębić analizę o nowe spostrzeżenia. Aż 60% pracowników amerykańskich na pytanie: *Wiedzę oraz informację zawodowe zdobywam* od współpracowników w nieformalny sposób. Uzyskany wynik potwierdza, iż amerykańscy pracownicy rzeczywiście uczą się jak najlepiej wykonywać pracę od swoich bardziej doświadczonych kolegów, co jest procesem naturalnym wynikającym z zatrudnienia dużej ilości „młodego” zespołu oraz znaczącej rotacji personelu. Tylko 20% pracowników tureckich czerpie wiedzę oraz informacje zawodowe od swoich współpracowników, co może świadczyć z jednej strony o większej fachowości załogi, bądź o korzystaniu z wiedzy kierowników.

W tym miejscu pojawia się odpowiedź z drugiej części pytania, gdzie ankietowani pracownicy wskazali, iż aż 70% z nich korzysta z wiedzy przełożonych. Z kolei tylko 40% pracowników amerykańskich wykazało, iż czerpie wiedzę oraz informacje zawodowe od przełożonych. Uzyskany rezultat świadczy, iż zasadnym było stwierdzenie o określeniu wiedzy jako źródle władzy w firmie tureckiej. Jednak w przypadku pracowników amerykańskich mamy do czynienia ze zrównaniem, a nawet przewagą znaczenia wiedzy pracowniczej nad menedżerską [patrz. r. III i r. IV].

Tylko dla 10% pracowników tureckich uznało, iż czerpią wiedzę ze spotkań pracowniczych. W porównaniu z pracownikami amerykańskiej firmy jest to i tak lepszy wynik, ponieważ ankieta wskazuje, iż spotkania pracownicze w Cherokee Mechanical są bezproduktywne.

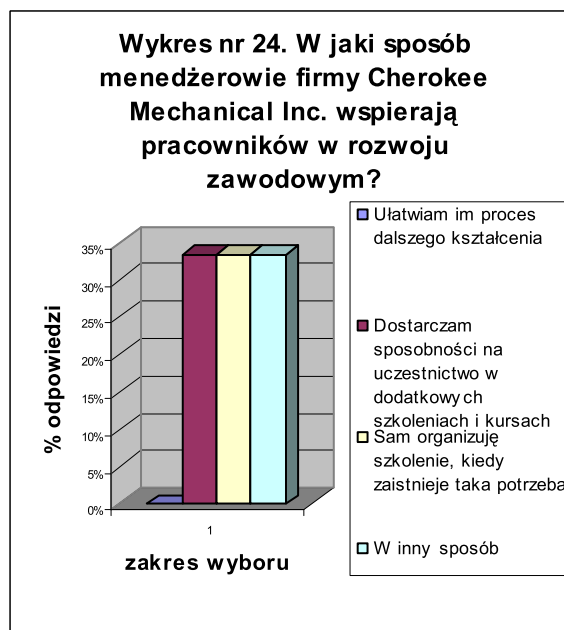
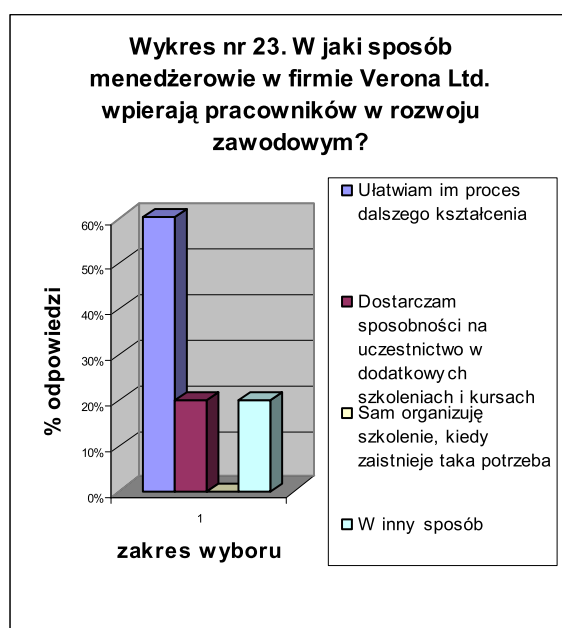


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Aż 60% kierowników tureckiej firmy wskazało, iż ułatwiają oni proces dalszego kształcenia swoich pracowników. Taki stan rzeczy jest powiązany zapewne z faktem, iż firma Verona Ltd. jest organizacją, która jest w fazie rozwoju. Kierownicy dostrzegają znaczenie umiejętności podwładnych szczególnie w długim okresie, gdyż występuje mała rotacja personelu, co powiązane jest ze szczególną wartością pracownika. Niestety ich amerykańscy koledzy po fachu nie widzą konieczności dalszego wspierania kształcenia swoich pracowników.

Składną w obu grupach respondentów pojawiają się głosy o tym, iż pracownicy mają okazję skorzystać z dodatkowych szkoleń czy kursów. Tym samym nie wynika z tego, iż szkolenia są inicjatywą kierowniczą. Występuje jedynie sposobność uczestnictwa dla zainteresowanych.

Pojawiła się również część opinii, świadczących o organizowaniu szkoleń, gdy zaistnieje taka potrzeba szczególnie w przypadku menedżerów amerykańskich. Ostatnią grupą odpowiedzi, jakie padły ze strony kierowników po obu stronach są „inne metody” wspierania swoich pracowników. Wśród nich najbardziej prawdopodobny jest coaching oraz mentoring [patrz r. III] z uwagi na mały rozmiar firm

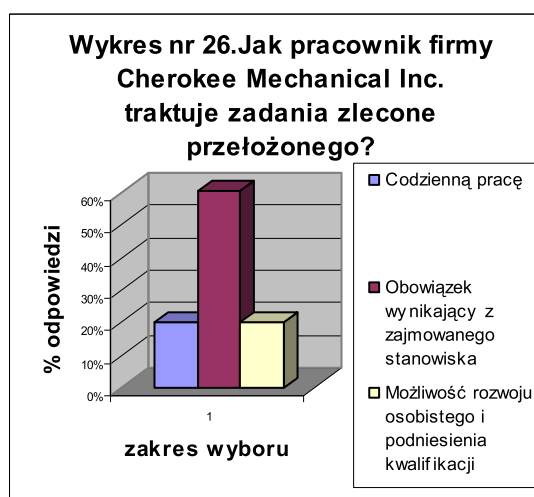
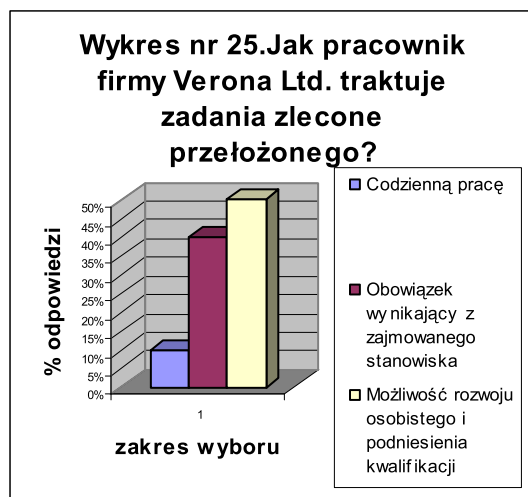


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jeszcze raz ujawnia się znacząca rola menedżerów w firmie tureckiej, gdzie w porównaniu do jednostki amerykańskiej w odniesieniu do wiedzy istnieje znaczące przesunięcie współpracy w kierunku pracownik - pracownik. Nade wszystko przekłada się jednak cykl życia każdej z jednostek, gdzie ujawniają się poszczególne różnice.

Wpływ inicjowania procesu zmian na transfer wiedzy w organizacji.

Po zweryfikowaniu motywów postępowania poszczególnych grup ankietowanych w odniesieniu do wiedzy, sposobów jej pozyskania oraz wykorzystania, należy sprawdzić jak posiadana wiedza będzie wpływać na postawy pracownicze oraz menedżerskie. Aż w 90% pracownicy Cherokee Mechanical nie są przekonani o *zasadności inicjowania nowych rozwiązań w firmie*, z czego nie wiele mniej niż połowa nie chce ryzykować pomyłki, bądź zdecydowanie sprzeciwia się zmianom. Tylko 10% pracowników jest skłonnych przyznać się do inicjowania wprowadzania nowych zmian w firmie. W tym miejscu po raz kolejny potwierdził się obraz firmy amerykańskiej jako relatywnie dojrzałej jednostki, gdzie na zmiany nie ma wiele miejsca. Fakt taki wynika z przystosowania się do kultury organizacyjnej, w której nie ma potrzeby promowania nowych rozwiązań. Zupełnie inaczej wygląda sytuacja w przypadku firmy tureckiej, gdzie aż 80% spośród pracowników twierdzi, iż inicjują zmiany w firmie, które służą ulepszaniu jej działalności szczególnie. Co ważne otrzymany rezultat nie wynika tylko z odpowiedniego wynagrodzenia czy możliwości awansu lecz przede wszystkim z możliwości pracy na rzecz firmy, a w szczególności dla poszczególnych osób. Tylko 20% spośród przebadanych pracowników tureckich nie było w pełni przekonanych o konieczności prowadzenia zmian w firmie. Otrzymane wyniki sugerują, iż menedżerowie tureccy w większym stopniu opanowali sztukę angażowania pracowników w sprawne funkcjonowanie firmy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Pytania skierowane do menedżerów potraktowały wymianę wiedzy wśród pracowników jeszcze dokładniej analizując omawianą tematykę. Na pytanie: ***Które z postaw dotyczących wymiany wiedzy możesz zaobserwować wśród swoich pracowników***, uzyskano stwierdzenia mówiące o istnieniu w organizacji procesu wymiany wiedzy. Wszyscy kierownicy zgodnie twierdzą, iż w ich zespołach istnieją osoby, które chętnie dzielą się swoją wiedzą.

Ponadto ankietowani kierownicy stwierdzają, iż pracownicy chętnie wymieniają wiedzę oraz informację. Wspomniane elementy dotyczące wymiany wiedzy w organizacji są bardzo ważne w funkcjonowaniu organizacji, jednak dla określenia większej liczny szczegółów konieczna jest analiza pozostałych pytań z tego zakresu.

Wszyscy kierownicy amerykańskiej firmy mogą się pochwalić wymianą wiedzy, jaka ma miejsce na szczeblu kierowniczym. Niestety nie jest tak samo w przypadku organizacji tureckiej, gdzie tylko 80% kierowników stwierdza, iż następuje transfer wiedzy. Otrzymany rezultat świadczy o problemach z dostępem do informacji części kierownictwa tureckiego.

Na koniec wszyscy kierownicy w pytaniu kontrolnym, zgodnie potwierdzili poprzednie ich wypowiedzi dotyczące konieczności wymiany wiedzy.

Tabela. 15. Znaczenie wiedzy w zatrudnieniu

Wyniki ankiet dla menedżerów											
Lp.		Cherokee Mechanical Inc. (firma amerykańska)					Verona ltd. (firma turecka)				
	Jakie jest, jak sądzisz, znaczenie wiedzy zatrudnieniu? (proszę zaznaczyć jak istotny jest każdy punkt w skali 1- bardzo mało do 5 - bardzo dużo)										
A	Jest źródłem władzy	33%	0%	0%	0%	67%	40%	0%	0%	0%	60%
B	Jest dodatkowym obowiązkiem dodanym do wypełnianych zadań	67%	0%	33%	0%	0%	40%	0%	0%	0%	60%
C	Jest czynnikiem zwiększającym sukces firmy	0%	0%	0%	0%	100%	20%	0%	0%	0%	80%
D	Jest elementem wzmacniającym pozycję jednostki w grupie	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	80%	0%	20%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

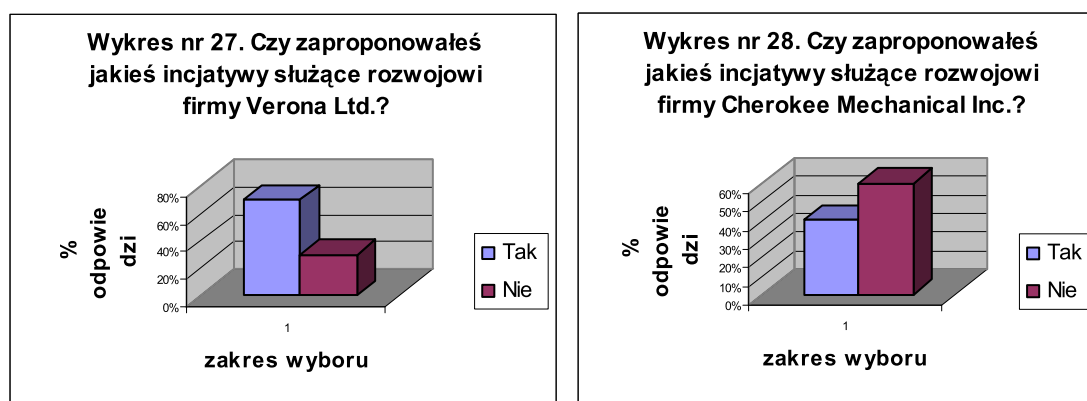
Na obecnym etapie analizy można stwierdzić, iż kierownicy w obu przypadkach są świadomi znaczenia wiedzy. Niestety nie jest tak samo w przypadku pracowników, spośród których Amerykanie w firmie Cherokee Mechanical muszą jeszcze dojrzeć do wymagań

rynkowych, a także ich kierownicy muszą zwrócić uwagę na uświadomienie zachodzących zmian.

Natężenie inicjatyw pracowniczych w relacji do działań podejmowanych przez menedżerów

Dla utwierdzenia się w przekonaniu wyniesionym z poprzedniego pytania zapytano pracowników *czy zaproponowali w ciągu ostatniego roku jakieś inicjatywy służące rozwojowi firmy*. Aż 70% pracowników tureckich stwierdziło, iż zaproponowali oni inicjatywy służące rozwojowi firmy. Należy uznać, iż trend prezentowany we wcześniejszych odpowiedziach został utrzymany i pracownicy tureccy i dowodzi, iż pracownicy tureccy aktywniej traktują przynależność do firmy.

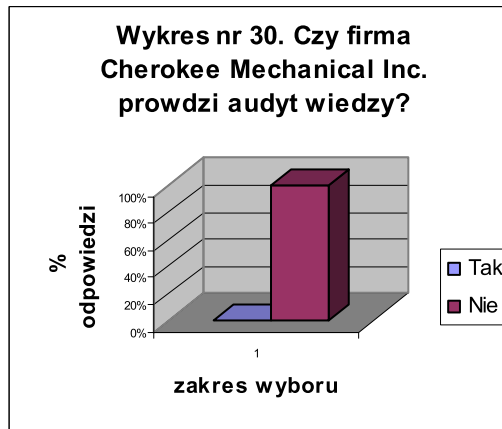
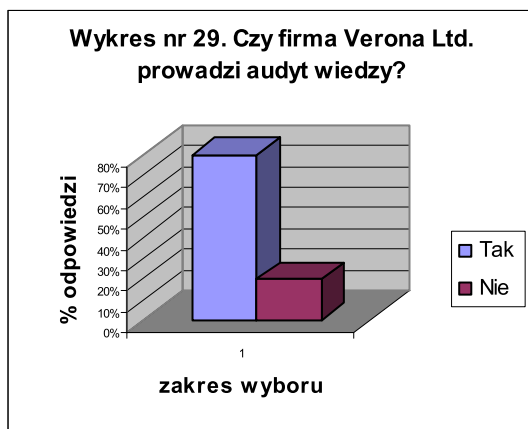
Z podobnym poglądem zgodziło się zaledwie 40% ich amerykańskich kolegów, co także podtrzymuje niestety smutny, lecz prawdziwy trend występujący w firmie Cherokee Mechanical. Tylko niewielka część pracowników wyraża chęć do zmiany zastanej sytuacji.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z kolei kierowników zapytano czy *firma prowadzi audyt wiedzy*. Okazuje się, iż 80% kierowników tureckich wyraziło pogląd świadczący o prowadzeniu audytów wiedzy pracowniczej. Ten fakt tłumaczy zwiększoną inicjatywę wśród pracowników tureckich, którzy monitorowani przez kierownictwo pełniej mogą przekazywać swoje spostrzeżenia dotyczące funkcjonowania firmy.

Relatywnie bierną postawę wśród pracowników amerykańskich tłumaczy fakt o braku prowadzenia audytu wiedzy, który pozwoliłby korygować postawy pracownicze względem oczekiwań firmy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Przedstawione wyniki badań świadczą, o tym iż wszelka inicjatywa na poziomie pracowników wypływa z postaw menedżerskich. Kadra menedżerska jest odpowiedzialna za funkcjonowanie i rozwój firmy na wielu płaszczyznach. Brak jednego z ogniw w łańcuchu tworzenia oraz wymiany wiedzy, prowadzi do ograniczeń, które przyspieszają starzenie się firmy.

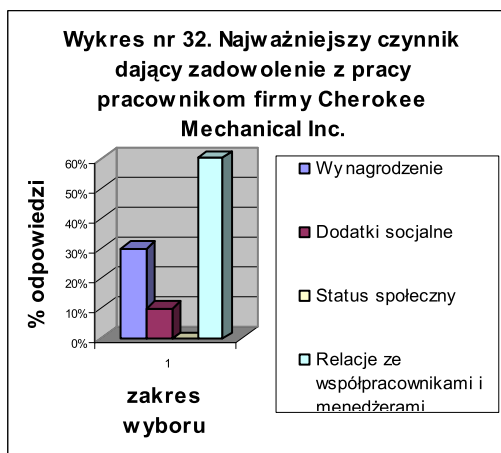
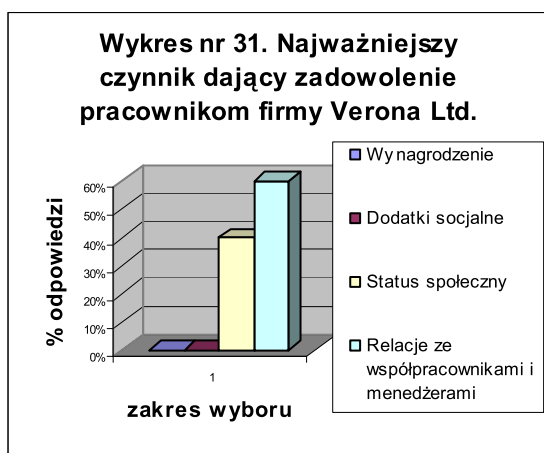
Motywacja pracowników w odniesieniu do procesu ich kształcenia.

Teraz po analizie dotyczącej znaczenia wiedzy w organizacji warto przyjrzeć się, co motywuje pracowników do bardziej wydajnej pracy, a także czy kierownicy zapewniają odpowiedni poziom ich zdaniem satysfakcji zawodowej. Na pytanie: *co jest najważniejszym czynnikiem dającym zadowolenie z pracy?*, dla pracowników amerykańskiej firmy okazało się wynagrodzenie, gdzie respondenci wykazali taką opinię w 30%. Nieco mniej ważne dla amerykańskich pracowników okazały się dodatki socjalne, na których wagę wskazało 10% ankietowanych. Zapewne taka postawa jest wynikiem priorytetów występujących w społeczeństwie amerykańskim, gdzie płaca oraz dodatki socjalne są bardzo istotne.

Z kolei aż 40% spośród pracowników tureckich wskazało, iż najważniejszym czynnikiem dającym im zadowolenie z pracy jest status społeczny. Otrzymany wynik potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia dotyczące znaczenia pozycji społecznej.

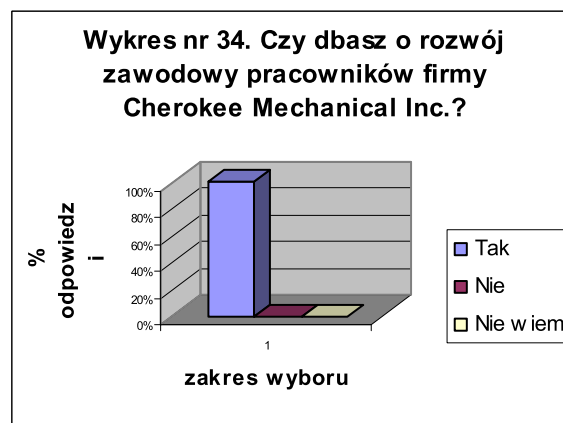
Jednak najciekawszym wynikiem okazało się ostatnie zestawienie w analizowanym pytaniu, gdzie obie ankietowane grupy wskazały na znaczenie relacji ze współpracownikami i menedżerami na poziomie 60%. O ile w przypadku pracowników tureckich otrzymany rezultat wynika z powszechnych relacji występujących w społeczeństwie. Natomiast w przypadku pracowników amerykańskich zapewne pracownicy sugerowali się małymi

rozmiarami przedsiębiorstwa, gdzie dla zachowania skuteczności działania konieczne jest utrzymanie dobrych relacji z innymi. Szczególnie małe firmy słyną ze wspaniałej sposobności tworzenia atmosfery rodzinnej, co wydaje się objawia się w wynikach ankiet.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W obu przypadkach menedżerowie zapytani pod kątem *zapewnienia odpowiedniego rozwoju podległym im pracownikom*, zgodnie twierdzą, iż robią co w ich mocy by spełnić oczekiwania personelu. Otrzymany rezultat może świadczyć, iż zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego pracowników może okazać się niewystarczające, aby w pełni ich zmotywować.

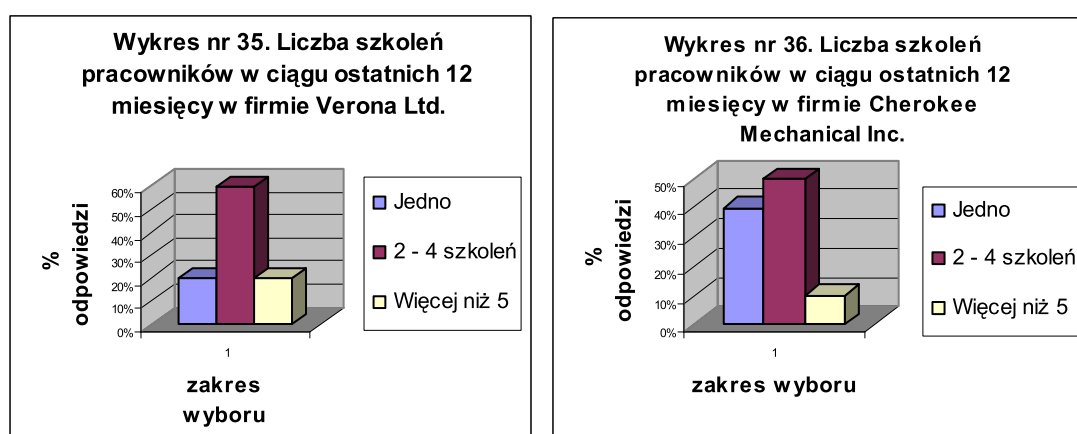


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza wyników badań przeprowadzonych wśród kierowników oraz pracowników wskazuje, iż pracownik, którego potrzeby podstawowe nie są spełnione w zupełności będzie znacznie mniej podatny na zachęty wynikające z możliwości podniesienia kwalifikacji w ramach wykonywanej pracy.

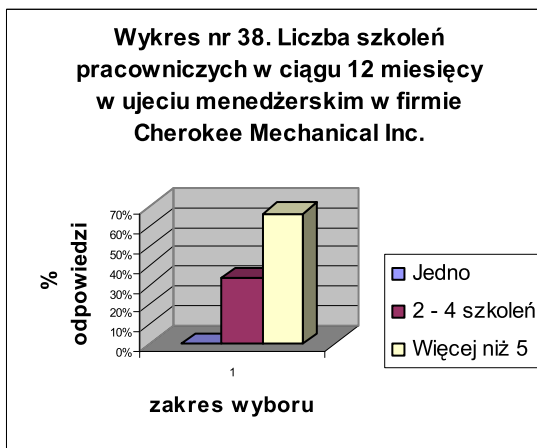
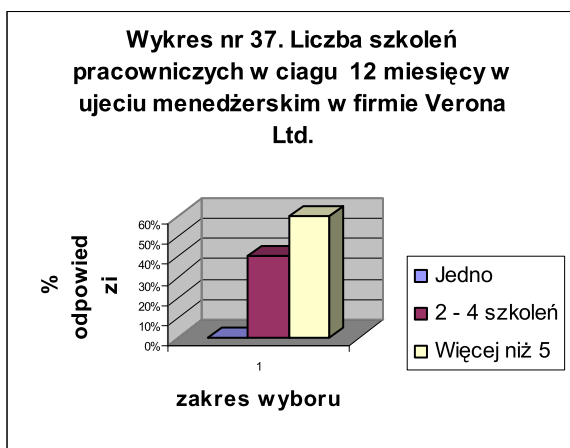
Liczba szkoleń a poziom uczestnictwa

Na pytanie dotyczące liczby szkoleń w ciągu roku, pracownicy zgodnie z obu grup badawczych stwierdzili, bo w 50 - 60% ankietowanych, iż brali udział w 2 do 4 szkoleniach. Zdecydowanie najmniej pilni pracownicy amerykańscy, którzy przebyli tylko jedno szkolenie w ciągu roku stanowili grupę 40% respondentów, gdzie w tej samej grupie w firmie tureckiej zanotowano o połowę mniej przypadków. Tylko 10% amerykańskich pracowników stwierdziło, iż brali udział w więcej niż 5 szkoleniach, natomiast Turcy wykazali w tym punkcie nieco lepszą dyscyplinę, bo na poziomie 20%. Wyniki badań wskazują na relatywnie małą liczbę organizowanych szkoleń, bądź na małą partycypację pracowników w organizowanych szkoleniach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Na to samo pytanie dotyczące liczby szkoleń organizowanych w roku dla pracowników, aż około 60% spośród obu grup ankietowanych wyraziło opinię, że szkolenia miały miejsce. Tylko 33% amerykańskich kierowników oraz 40% ich tureckich kolegów stwierdziło, iż pracownicy mieli od 2 do 5 szkoleń w ciągu roku. Otrzymany wynik świadczy o tym, iż część pracowników rzeczywiście nie uczestniczy w organizowanych szkoleniach. Jednakże drugim powodem, który wpływa na otrzymany rezultat mogą być specjalistyczne szkolenia organizowane dla wybranych pracowników.

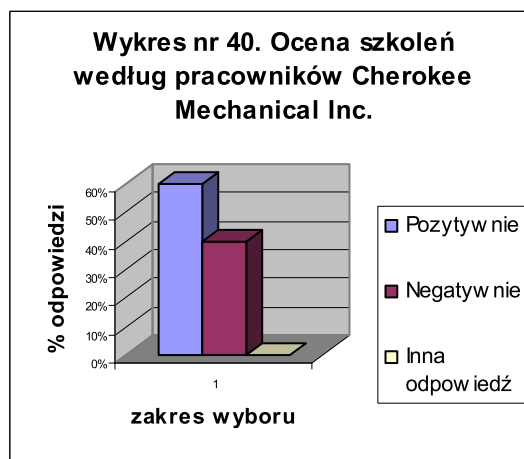


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W obu grupach zgodnie można zaobserwować, iż szkolenia rzeczywiście są przeprowadzane w obu firmach. Ich liczba jest uwarunkowana od aktualnych potrzeb, jednakże udział pracowników w nich jest ograniczony przez kierownictwo, bądź sami pracownicy nie widzą korzyści płynących z uczestnictwa w szkoleniach. W perspektywie organizacji uczącej się rysuje się relatywnie zbyt mała liczba szkoleń, jednakże może być zrekompensowana przez inne elementy już wspomniane, które podnoszą poziom wiedzy w organizacji.

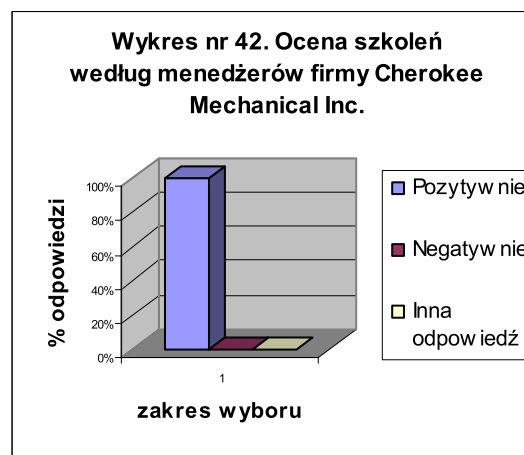
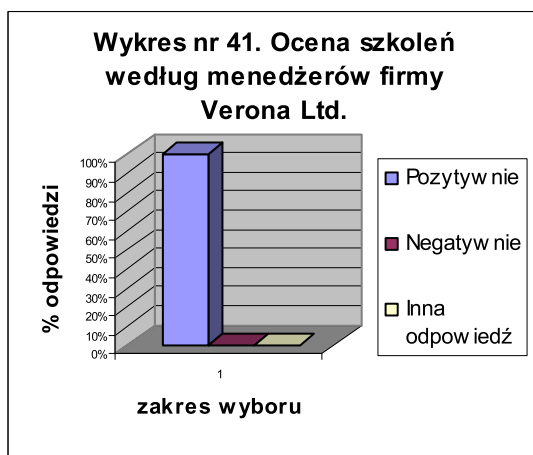
Jakość szkoleń a konieczność ich wykonywania

Dla zweryfikowania jakości przebytych szkoleń postawiono pytanie: ***Jak oceniasz przebyte szkolenia?*** Co ważne wszyscy pracownicy tureccy docenili istotę przeprowadzonych szkoleń bardzo pozytywnie. Niestety tylko 60% ich amerykańskich kolegów była podobnego zdania. Reszta personelu firmy Cherokee Mechanical nie dostrzegło pozytywnych aspektów płynących ze szkoleń. Fakt ten może świadczyć po raz kolejny o małym utożsamianiu podwładnych z funkcjonowaniem firmy, czego nie można powiedzieć o pracownikach tureckich, którzy wydaje się wiedzą jak jest strategia firmy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z kolei wszyscy menedżerowie na pytanie dotyczące oceny przebytych szkoleń uznali je za bardzo pozytywne. O ile w przypadku firmy tureckiej zachodzi sprzężenie zwrotne w postaci wysokiego poziomu satysfakcji pracowników z przebytych szkoleń, to w przypadku firmy amerykańskiej wydaje się, iż kierownictwo powinno lepiej oceniać potrzeby szkoleniowe swoich pracowników.

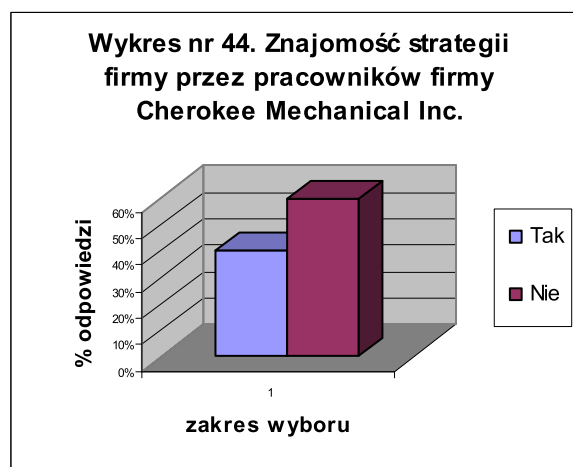


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza oceny przebytych szkoleń utwierdza w przekonaniu, iż kierownictwo firmy amerykańskiej w niewystarczającym stopniu monitoruje zmieniające się potrzeby dotyczące jakości szkoleń, co hamuje rozwój pracowników oraz firmy. W tym punkcie firma turecka po raz kolejny jawi się jako jednostka, której priorytetem jest rozwój firmy poprzez podnoszenie kwalifikacji oraz zadowolenia pracowników.

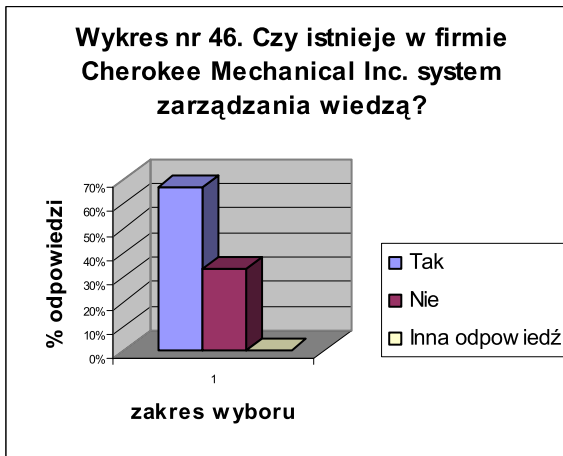
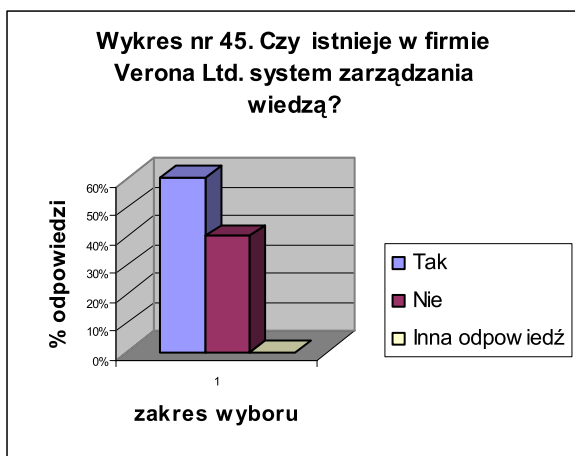
Znaczenie strategii przedsiębiorstwa oraz systemu zarządzania wiedzą na funkcjonowanie firmy

Powyższe rozważania warto uzupełnić o odpowiedzi na pytanie: *czy znasz strategię firmy?* Aż 90% pracowników tureckich stwierdziło, iż wie jaka jest strategia firmy, co w porównaniu z 40% wyników uzyskanych wśród personelu amerykańskiego zdecydowanie potwierdza tezy zawarte we wcześniejszej analizie. Dzięki znajomości drogi jaką ma podążać firma oraz stawianych przed nią celów, pracownicy znacznie aktywniej uczestniczą w życiu zawodowym.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Uzupełnieniem powyższej analizy jest pytanie skierowane do menedżerów o istnienie w firmie systemu zarządzania wiedzą. Odpowiedź twierdząca na to pytanie w obu badanych grupach padła na podobnym poziomie, czyli ok. 60%. Otrzymany wynik niestety nie potwierdza istnienia usystematyzowanego systemu, który zawierałby w sobie jasno określoną strategię oraz system zarządzania wiedzą.

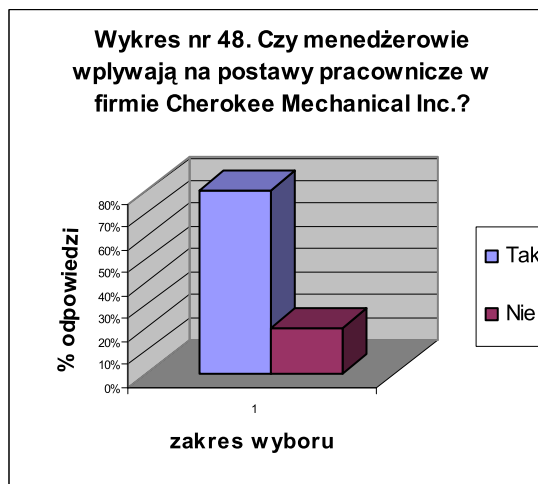
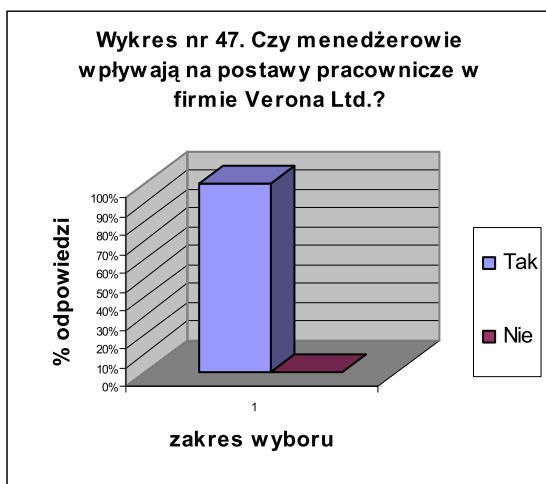


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Istotnie można zauważyć, iż podejmowane są pewne działania w obu firmach, które mają podnieść ich efektywność. Wobec zebranych wyników badań należy uznać, iż podejmowane kroki są niewystarczające, aby omawiane organizacje mogły w pełni korzystać z posiadanego potencjału.

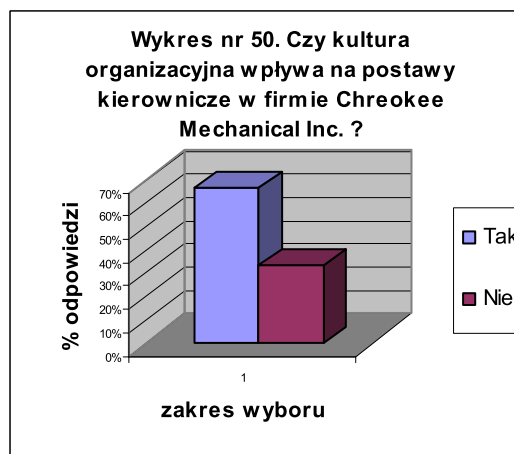
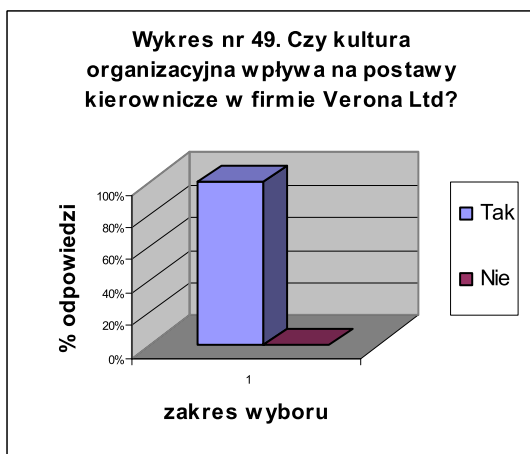
Wpływ menedżerów oraz kultury organizacyjnej na postawy pracownicze.

Celem ostatniej grupy pytań jest znalezienie czynników, które najbardziej wpływają na funkcjonowanie firmy oczyma pracowników oraz menedżerów. Pytanie skierowane do pracowników ma celu zweryfikowanie tezy o znaczącym *wpływie menedżerów na postawy pracownicze*. Wyniki badań wskazują, iż aż sto procent spośród pracowników tureckich uważa, iż menedżerowie istotnie wpływają na postawy pracownicze, gdzie tylko 80% ich kolegów amerykańskich wyraża podobną opinię. Otrzymany rezultat świadczy, iż rzeczywiście wpływy personalne w firmach tureckich odgrywają pierwszorzędne znaczenie. Pracownicy amerykańscy, choć wskazali wysoki poziom wpływu menedżerów na ich postawy jednoznacznie deklarują, iż nie jest to jedyny czynnik, który ich kreuje zawodowo.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z kolei pytanie skierowane do menedżerów sięgało nieco głębiej, bo badało wpływ kultury organizacyjnej na postawy pracownicze. I tu po raz wtóry w firmie tureckiej pojawia się ogromne znaczenie kolektywizmu [patrz r. II], gdyż wszyscy kierownicy zgodnie stwierdzili, iż kultura organizacyjna istotnie wpływa na postawy pracownicze. Wydaje się zasadnym stwierdzenie o wszechobecnym indywidualizmie wśród społeczeństwa amerykańskiego, ponieważ także kierownicy firmy Cherokee Mechanical wskazali, iż kultura organizacyjna to nie jedyny czynnik wpływający na postawy pracownicze.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Można uznać, iż zarówno pracownicy jak też menedżerowie amerykańscy ze względu na głęboko zakorzeniony leseferyzm, podkreślają znaczenie jednostki. W związku z powyższym przed osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie firmy pojawią się

wyzwanie, aby uwarunkowania kulturowe połączyć ze sprawnym funkcjonowaniem firmy. Przykład firmy tureckiej obrazuje, iż zarówno menedżerowie jak i pracownicy zgodnie stwierdzili, relacje międzyludzkie w odniesieniu do kolektywizmu społecznego, są wynikiem specyficznego otoczenia kulturowego, które jak się okazuje może bardzo pomóc w funkcjonowaniu małej firmy.

Weryfikacja hipotez

Hipoteza I.

Dominująca kultura, uwarunkowana religijnie (w analizowanym przypadku protestancka i muzułmańska) rzutuje w bezpośredni sposób na stosunek pracowników wiedzy do procesu zarządzania wiedzą.

Przeprowadzona analiza odpowiedzi na badania ankietowe wykazała:

- Pracownicy zdobywają wiedzę i doświadczenia w odmienny sposób, zależny od dominującej kultury
- Wiedza jest źródłem występowania określonych relacji interpersonalnych w odmiennych kulturach.
- Wykorzystanie wiedzy i doświadczenia jest zróżnicowane kulturowo.

Dla pełniejszego potwierdzenia powyższych spostrzeżeń, przeprowadzono analizę za pomocą programu statystycznego i wyliczono współczynnik korelacji rang Spearmana. Omawiany współczynnik przyjmuje wartość od -1 do 1 i pozwala określić, czy istnieje zależność między dwoma zmiennymi oraz ustalić znak dodatni lub ujemny tej zależności. Przy czym wartość -1 oznacza doskonałą ujemną korelację, a wartość +1 oznacza doskonałą dodatnią korelację.

Aby zweryfikować powyższe stwierdzenia poddano dzielnej analizie obie grupy analizy, gdzie zapytano o:

1. Znaczenie wiedzy w odniesieniu do efektywności.
2. Znaczenie wiedzy w odniesieniu do poziomu szacunku wśród współpracowników.

Do sprawdzenia grupy respondentów tureckich przyjęto następujące hipotezy:

H0: Kultura dominująca nie wpływa na znaczenie postrzegania wiedzy wśród pracowników wiedzy

H1: Kultura dominująca wpływa na znaczenie postrzegania wiedzy wśród pracowników wiedzy

Tabela nr 16 Korelacja Rang Spearmana dla załogi tureckiej firmy.

Para zmiennych	Ilość ważnych odpowiedzi	Statystyka rang Spearmana	Statystyka T(N-2)	Wartość - p
Kultura zawodowa a stosunek do wiedzy	15	0,957836	12,01992	2,0486E-08

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyniki badań pokazują, iż współczynnik korelacji wynosi +0,957836, co oznacza iż istnieje dodatni związek pomiędzy postawami pracowników wiedzy dotyczącymi postrzegania wiedzy a prezentowanymi w kulturze muzułmańskiej wzorami postaw. Przyjmując za poziom istotności $\alpha = 0,05$, gdzie wartość krytyczna przyjmuje wartość 0,441 hipotezę zerową należy odrzucić, ponieważ wartość statystyki R jest większa niż poziom krytyczny. Wartość statystyki to $t_0 = 12,01992$. Wartość p jest mniejsza niż 0,05.

Do sprawdzenia grupy respondentów amerykańskich przyjęto następujące hipotezy:

H0: Kultura dominująca nie wpływa na znaczenie postrzegania wiedzy wśród pracowników wiedzy

H1: Kultura dominująca wpływa na znaczenie postrzegania wiedzy wśród pracowników wiedzy

Tabela nr 17 Korelacja Rang Spearmana dla załogi amerykańskiej firmy.

Para zmiennych	Ilość ważnych odpowiedzi	Statystyka rang Spearmana	Statystyka T(N-2)	Wartość - p
Kultura zawodowa a stosunek do wiedzy	13	0,705476	3,301376	0,007061

Wyniki badania świadczą, iż korelacja wynosi +0,705476, co oznacza istnienie dodatniej korelacji między postrzeganiem kultury amerykańskiej przez załogę problemu znaczenia

wiedzy. Przyjmując za poziom istotności wartość $\alpha = 0,05$, gdzie wartość krytyczna wynosi 0,475 należy odrzucić hipotezę zerową, przyjmując za zasadną hipotezę alternatywną, ponieważ wartość statystyki R jest większa niż wartość krytyczna. Poziom statystyki to $t_0=3,301376$. Wartość p jest mniejsza niż 0,05.

Wniosek: Dominująca kultura, uwarunkowana religijnie rzutuje w bezpośredni sposób na stosunek pracowników wiedzy do procesu zarządzania wiedzą, w obu analizowanych przypadkach. Należy jednak podkreślić, iż w przypadku firmy tureckiej istnieje silniejsza korelacja w odniesieniu do postrzegania wpływu dominującej kultury na stosunek pracowników do procesu zarządzania wiedzą, niż ma to miejsce w przypadku firmy amerykańskiej.

Hipoteza II.

Postawy pracowników wiedzy (w tym menedżerów) w zakresie zarządzania wiedzą są zróżnicowane, co może wskazywać na odmienności kulturowe.

Dokonana analiza wyników badań wykazała, iż:

- Występują postawy steniczne wśród pracowników wiedzy tureckich i asteniczne wśród amerykańskich pracowników wiedzy w odniesieniu do zarządzania wiedzą.
- Istnieje różnica w postrzeganiu wymiany wiedzy w odniesieniu do preferowanego stopnia efektywności firmy.

Na tej podstawie można domniemać, iż hipoteza II jest prawdziwa. W celu zweryfikowania jej posłużono się kalkulacją statystyczną bazującą na teście U-Manna Whitneya, która umożliwi stwierdzenie zróżnicowania między badanymi kulturami, protestancką a muzułmańską.

Do testu wzięto pod uwagę pytanie

Dzielę się wiedzą z pracownikami, aby uzyskać sympatię wśród pracowników (w stopniu).

Dla zbadania występowania korelacji postawiono hipotezy oraz przeprowadzono ich weryfikację.

H0: nie ma różnicy w postawach pracowników wiedzy (w tym menedżerów) w kulturze muzułmańskiej i w kulturze protestanckiej podczas procesu dzielenia się wiedzą w oparciu o sympatię współpracowników

H1: postawy pracowników wiedzy (w tym menedżerów) są różne w kulturze muzułmańskiej i w kulturze protestanckiej podczas procesu dzielenia się wiedzą w oparciu o sympatię współpracowników

Weryfikacja hipotez odbyła się w programie Statistica, natomiast otrzymane wyniki obliczeń przedstawia poniższa tabela.

Tabela nr 18. Test U Manna-Whitneya względem postaw pracowników wiedzy w firmie tureckiej.

	Suma Rang Grupa 1	Suma Rang Grupa 2	U	Z	Wartość-p	Z Popraw.	Wartość-p
Postawy pracowników wiedzy w firmie amerykańskiej	12,00000	24,00000	6,000000	-0,447214	0,654721	-0,774597	0,438579

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W związku z tym, iż ilość odpowiedzi zarówno w jednej grupie jak też w drugiej jest większa od 10, możemy stosować aproksymację normalną. W związku z powyższym wybieramy poziom $\alpha = 0,05$. Istotny dla pomiaru jest poziom Z, który wynosi -0,447214 i jest znacznie niższy od przyjętego poziomu istotności α . Ponieważ obliczona wartość statystyki należy do obszaru odrzucenia dla każdej powszechnie stosowanej wartości α , należy odrzucić hipotezę zerową na korzyść hipotezy alternatywnej H1.

Wniosek: Weryfikacja hipotez udowodniła, iż **postawy pracowników wiedzy (w tym menedżerów) są zróżnicowane, co wskazuje na odmienności kulturowe**. Jednocześnie postawiona hipoteza II została potwierdzona.

Weryfikacja celów badania

Cele badań zostały spełnione.

Wniosek nr 1

Znaczenie wiedzy w obu organizacjach najlepiej obrazują wyniki badań, które kreują firmę turecką jako organizację uczącą się. Stosunek do wykonywanych zadań przez pracowników ukazał, iż personel tureckiej firmy zlecone zadania wykonuje w perspektywie rozwoju osobistego i podniesienia kwalifikacji. Niestety nie można tego powiedzieć o pracownikach firmy *Cherokee Mechanical*, dla których praca to tylko codzienny obowiązek bardziej niż możliwość podniesienia kwalifikacji.

Niemniej istotnym faktem jest postrzeganie wiedzy przez menedżerów obu firm. Ze względu na rozmiary obu firm można zauważyć instrumentalne traktowanie wiedzy, która staje się źródłem władzy w organizacji. Ten fakt jest bardziej widoczny wśród menedżerów tureckich, dla których wiedza ma większe znaczenie pozaekonomiczne.

Wniosek nr 2

Przeprowadzone badania ukazały, iż w obu firmach istnieje różnica w umiejscowieniu źródeł powstawania wiedzy. O ile w firmie amerykańskiej pracownicy przekazują sobie wiedzę w nieformalny sposób, budując swoistą bazę wiedzy pracowniczej, to w przypadku firmy tureckiej można widać po raz kolejny, iż wiedza skupiona jest w rękach menedżerów. Należy uznać, iż w przypadku obu firm kultura narodowa wpływa najbardziej na wymianę wiedzy.

Wniosek nr 3

Badania potwierdziły, iż w obu firmach przynależnych do odmiennych kultur występują odmienne postawy menedżerskie i pracownicze dotyczące gromadzenia oraz wymiany wiedzy. Po pierwsze, dla pracowników amerykańskich priorytetem jest zwiększenie efektywności firmy, natomiast personel tureckiej firmy zwraca uwagę przede wszystkim na uzyskanie sympatii wśród innych współpracowników.

Podobnie sytuacja przedstawia się wśród kierownictwa obu firm, gdzie dodatkowo kierownicy tureccy podczas procesu wymiany wiedzy pragną zwiększyć powiązanie emocjonalne ze swoimi pracownikami.

Wniosek nr 4

Dostarczone wyniki badań dowodzą, iż kultura organizacyjna ma relatywnie małe znaczenie w przypadku podejmowania decyzji w organizacji opartej na wiedzy. Pierwsze symptomy są już widoczne w przypadku procesu podejmowania decyzji w oparciu źródło doświadczeń bądź przyszłych efektów, gdzie tylko w minimalnym stopniu pracownicy amerykańscy wpisują się do przyjętych założeń wynikających z kultury protestanckiej. Jednak już w przypadku menedżerów widać zdecydowaną różnicę, w której menedżerowie wyrastają na kreatorów organizacji rozwijającej się. W związku z powyższym nie ma bezpośredniego przełożenia na proces podejmowania decyzji w oparciu o kulturę.

Wniosek nr 5

Wyniki badań dowodzą, iż istnieje ścisła zależność pomiędzy ilością wnoszonych inicjatyw pracowniczych a rozwojem wiedzy w organizacji. Okazuje się, iż w przypadku firmy tureckiej istnieje większe przyzwolenie na rozwój, co skutkuje dużą liczbą zgłaszanych inicjatyw pracowniczych.

Wniosek nr 6

Badania pokazały, iż obie firmy wpisują się we wzorce kulturowe dotyczące postrzegania firmy. Firma turecka jest widziana w większości załogi jako rodzina zaś firma amerykańska jako maszyna. Co ciekawe istnieje również spora grupa obrazu firmy jako żywego organizmu, jednak wynika to przede wszystkim z małych rozmiarów firm.

Wniosek nr 7

Okazuje się, iż zdaniem pracowników amerykańskich nie tylko menedżerowie wpływają na postawy pracownicze. Co innego powiedzieli ankietowany personel turecki, który zgodził się z tą tezą całkowicie. Pojawia się w tym miejscu znaczenie kultury, gdzie kolektyw będzie znacznie ważniejszy w Turcji, natomiast indywidualizm podstawą wolności osobistej w USA. Podobnie w przypadku menedżerów tureckich, którzy jednogłośnie stwierdzili, iż jest człowiek jest podstawą kultury osobistej, co niestety nie jest normą w USA.

Część badawcza dostarczyła kilka nietypowych wyników, które po dogłębnej analizie prezentują komparatystykę obu kultur niezwykle okazale. Co ważne obie hipotezy potwierdziły w znacznej części dotychczasowe spostrzeżenia dotyczące postaw pracowniczych oraz menedżerskich. Istotnie, pojawiły się postawy steniczne, szczególnie w

przypadku przedstawicieli kultury tureckiej, obserwować można działania oparte na emocjach, uznawane w rezultacie często jako słabe. Zgoła inaczej wygląda sytuacja wśród pracowników wiedzy z kręgu kultury protestanckiej, którzy wydaje się wyprzedzają postawami rozwój kultury, w jakiej się znajdują. Okazywanie zbędnych emocji jest całkowicie zrozumiałe przez pracowników wiedzy firmy amerykańskiej. Wykazują oni postawy asteniczne, gdzie dodatkowo podkreślają znaczenie efektywności nad innymi czynnikami.

Co ważne, wyniki badań ukazały wieloaspektowość problemu, który jak się okazuje nie tylko był porównaniem dwóch firm z różnych części świata, lecz także doskonałą platformą do ukazania procesu rozwoju nowoczesnej firmy opartej o wiedzę. Bez względu na uwarunkowania kulturowe funkcjonowanie firm oparte jest o zbliżone wytyczne, które muszą być stosowane, aby jednostki komercyjne mogły istnieć na rynku.

Zakończenie

Prezentowana praca poszukuje odpowiedzi na pytanie o zakres związków między religią a kulturą organizacyjną w dwóch obszarach etyki: protestanckiej oraz islamskiej. Jednocześnie analizowany był w pracy wpływ religii na postawy pracownicze w tak szczególnym aspekcie jak zarządzanie wiedzą pracowników przez menedżerów w firmach zlokalizowanych w Turcji i Stanach Zjednoczonych.

Z badań wynika, że to nie firma amerykańska jest organizacją uczącą się oraz rozumiejącą szczegółowe aspekty zarządzania wiedzą takie jak: gromadzenie i dzielenie się wiedzą. W firmie *Cherokee Mechanical Inc.* dominuje raczej rutyna w działalności produkcyjno - usługowej, co przekłada się na postawy przyjmowane przez pracowników. Natomiast w firmie tureckiej *Verona Ltd.* wraz z procentowo wyższym poziomem wykształcenia menedżerów idzie w parze lepsze zarządzanie wiedzą pracowników.

Mam nadzieję, iż prezentowana praca będzie swoistym przewodnikiem w dostrzeganiu różnic między kulturami: protestancką i islamską. Sądzę, że każdy zainteresowany poruszaną tematyką znajdzie tu wiele odpowiedzi na temat kultury tureckiej i amerykańskiej przydatnych w prowadzeniu działalności w tak specyficznych kulturowo obszarach gospodarki jak USA i Turcja.

Wykaz rysunków

Rys. 1. Model komunikowania się wg Shannona i Weavea.....	6
Rys. 2. Model komunikacji wg Maletzkiego.....	8
Rys. 3. Kontekst w procesie komunikowania się	16
Rys. 4. Kalwinizm a początki kapitalizmu	25
Rys. 5. Nawiązywanie pierwszych kontaktów.....	38
Rys. 6. Co pierwsze: interes czy dobre stosunki?.....	40
Rys. 7. Wizerunki przedsiębiorstwa.....	43
Rys. 8. Firmy jako trójkąty.....	45
Rys. 9. Strategie poznawania ludzi w różnych kulturach.....	50
Rys. 10. Różnice kulturowe w negocjacjach międzynarodowych.....	55
Rys. 11. Mapa kapitału intelektualnego.....	58
Rys. 12. Wartość rynkowa przedsiębiorstwa.....	59
Rys. 13. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym.....	65
Rys. 14. Filozofia Gilberta Ryle'a i Michaela Polanyiego.....	70
Rys. 15. Proces SECI w ujęciu Nonaki, Takeuchiego, Konno.....	71
Rys. 16. Struktura wiedzy.....	72
Rys. 17. Funkcje ZW w powiązaniu z zadaniami ZW.....	75
Rys. 18. Dialektyka strategii zarządzania wiedzą.....	80
Rys. 19. Postrzeganie przywództwa.....	92
Rys. 20. Struktura postawy.....	99

Wykaz tabel

Tabela. 1. Zestawienie kultur niskiego i wysokiego kontekstu.....	16
Tabela. 2. Porównanie protestantyzmu i islamu w kontekście doktryny, kultu i organizacji religijnej.....	20
Tabela 3. Podział kultur.....	37
Tabela 4. Zachowania biznesowe w kulturach świata protestantyzmu i islamu.....	54
Tabela. 5. Zestawienie wybranych modeli pomiaru kapitału intelektualnego.....	62
Tabela. 6. Zestawienie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa tureckiego i amerykańskiego.....	83
Tabela. 7. Postawy protestanckich i islamskich liderów biznesu.....	91
Tabela. 8. Zakres badań.....	108

Tabela. 9. Dane statystyczne uzyskane z ankiet pracowniczych.....	108
Tabela. 10. Dane statystyczne uzyskane z ankiet menedżerskich.....	110
Tabela. 11. Kiedy menedżerowie pytają swoich pracowników?.....	119
Tabela. 12. Postawy menedżerskie dotyczące wymiany wiedzy.....	122
Tabela. 13. Źródła wymiany wiedzy wśród pracowników.....	124
Tabela. 14. Źródła wymiany wiedzy wśród menedżerów.....	125
Tabela. 15. Znaczenie wiedzy w zatrudnieniu.....	129
Tabela. 16. Korelacja Rang Spearmana dla załogi tureckiej firmy.....	140
Tabela. 17. Korelacja Rang Spearmana dla załogi amerykańskiej firmy.....	140
Tabela. 18. Test U Manna-Whitneya względem postaw pracowników wiedzy w firmie tureckiej.....	142

Wykaz wykresów

Wykres nr1. Okres zatrudnienia pracowników w firmie Verona Ltd.....	112
Wykres nr 2. Okres zatrudnienia pracowników w firmie Cherokee Mechanical Inc.....	112
Wykres nr 3. Okres zatrudnienia menedżerów w firmie Verona Ltd.....	112
Wykres nr 4. Okres zatrudnienia menedżerów w firmie Cherokee Mechanical Inc.....	112
Wykres nr 5. Wykształcenie pracowników w firmie Verona Ltd.....	113
Wykres nr 6. Wykształcenie pracowników w firmie Cherokee Mechanical Inc.....	113
Wykres nr 7. Wykształcenie menedżerów w firmie Verona Ltd.....	114
Wykres nr 8. Wykształcenie menedżerów w firmie Cherokee Mechanical Inc.....	114
Wykres nr 9. Postrzeganie firmy Verona Ltd. przez pracowników.....	115
Wykres nr 10. Postrzeganie firmy Cherokee Mechanical Inc. przez pracowników.....	115
Wykres nr 11. Postrzeganie firmy Verona Ltd. przez menedżerów.....	116
Wykres nr 12. Postrzeganie firmy Cherokee Mechanical Inc. przez menedżerów.....	116
Wykres nr 13. Pracownik firmy Verona Ltd. podczas pracy największą uwagę zwraca na:.....	117
Wykres nr 14. Pracownik firmy Cherokee Mechanical Inc podczas pracy największą uwagę zwraca na:.....	117
Wykres nr 15. Menedżerowie firmy Verona Ltd podejmując decyzje zwracają uwagę na:.....	117
Wykres nr 16. Menedżerowie firmy Cherokee Mechanical Inc podejmując decyzje zwracają uwagę na:.....	117
Wykres nr 17. Pozycja pracownika w firmie Verona Ltd.....	118
Wykres nr 18. Pozycja pracownika w firmie Cherokee Mechanical Inc.....	118

Wykres nr 19. Czy pracownicy firmy Verona Ltd inicjują wprowadzenie nowych rozwiązań w firmie?.....	121
Wykres nr 20. Czy pracownicy firmy Cherokee Mechanical Inc inicjują wprowadzenie nowych rozwiązań w firmie?.....	121
Wykres nr 21. W jaki sposób pracownik firmy Verona Ltd zdobywa wiedzę i informacje zawodowe?.....	126
Wykres nr 22. W jaki sposób pracownik firmy Cherokee Mechanical Inc zdobywa wiedzę i informacje zawodowe?.....	126
Wykres nr 23. W jaki sposób menedżerowie firmy Verona Ltd wspierają pracowników w rozwoju zawodowym?.....	127
Wykres nr 24. W jaki sposób menedżerowie firmy Cherokee Mechanical Inc wspierają pracowników w rozwoju zawodowym?.....	127
Wykres nr 25. Jak pracownik firmy Verona Ltd traktuje zadania zlecone przełożonego?....	128
Wykres nr 26. Jak pracownik firmy Cherokee Mechanical Inc traktuje zadania zlecone przełożonego?.....	128
Wykres nr 27. Czy zaproponowałeś jakieś inicjatywy służące rozwojowi firmy Verona Ltd.?	130
Wykres nr 28. Czy zaproponowałeś jakieś inicjatywy służące rozwojowi firmy Cherokee Mechanical Inc.?	130
Wykres nr 29. Czy firma Verona Ltd. prowadzi audyt wiedzy?.....	131
Wykres nr 30. Czy firma Cherokee Mechanical Inc. prowadzi audyt wiedzy?.....	131
Wykres nr 31. Najważniejszy czynnik dający zadowolenie pracownikom firmy Verona Ltd.....	132
Wykres nr 32. Najważniejszy czynnik dający zadowolenie pracownikom firmy Cherokee Mechanical Inc.....	132
Wykres nr 33. Czy dbasz o rozwój zawodowy pracowników firmy Verona Ltd.?.....	132
Wykres nr 34. Czy dbasz o rozwój zawodowy pracowników firmy Cherokee Mechanical Inc.?	132
Wykres nr 35. Liczba szkoleń pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy w firmie Verona Ltd.....	133
Wykres nr 36. Liczba szkoleń pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy w firmie Cherokee Mechanical Inc.....	133
Wykres nr 37. Liczba szkoleń pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy w ujęciu menedżerskim w firmie Verona Ltd.....	134

Wykres nr 38. Liczba szkoleń pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy w ujęciu menedżerskim w firmie Cherokee Mechanical Inc.....	134
Wykres nr 39. Ocena szkoleń według pracowników firmy Verona Ltd.....	135
Wykres nr 40. Ocena szkoleń według pracowników firmy Cherokee Mechanical Inc.....	135
Wykres nr 41. Ocena szkoleń według menedżerów firmy Verona Ltd.....	135
Wykres nr 42. Ocena szkoleń według menedżerów firmy Cherokee Mechanical Inc.....	135
Wykres nr 43. Znajomość strategii firmy przez pracowników w firmie Verona Ltd.....	136
Wykres nr 44. Znajomość strategii firmy przez pracowników w firmie Cherokee Mechanical Inc.....	136
Wykres nr 45 Czy istnieje w firmie Verona Ltd. system zarządzania wiedzą?.....	137
Wykres nr 46. Czy istnieje w firmie Cherokee Mechanical Inc. system zarządzania wiedzą?.....	137
Wykres nr 47. Czy menedżerowie wpływają na postawy pracownicze w firmie Verona Ltd.....	138
Wykres nr 48. Czy menedżerowie wpływają na postawy pracownicze w firmie Cherokee Mechanical Inc.....	138
Wykres nr 49. Czy istnieje w firmie Verona Ltd. system zarządzania wiedzą.....	138
Wykres nr 50. Czy istnieje w firmie Cherokee Mechanical Inc. system zarządzania wiedzą.....	138

Bibliografia

Literatura książkowa:

1. Adair J., *Anatomia biznesu – komunikacja*, Warszawa 2000.
2. Adamniec M., Kożusznik P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi- Aktor – kreator – inspirator*, Katowice 2000.
3. Armour R., *Islam, chrześcijaństwo i zachód*, Kraków 2004.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia i działanie*, Kraków 1996.
5. Bartosik-Purgot R., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Warszawa 2006.
6. Bartoszek A., *Analizy kapitału społeczno-kulturowego w teorii zmiany i mobilności społecznej*, Tychy 2000.
7. Bielawski J., *Islam*, Warszawa 1980.
8. Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Kraków 2004.
9. Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Kraków 2004.
10. Blok Z., *Společne problemy globalizacji*, Poznań 2001.
11. Bloom A., *Umysł zamknięty*, Poznań 1997.
12. Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2003.
13. Bobrowiecki R., Kwieciński M., *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze 2004.
14. Bradbury A., *NLP. Wpływ na siebie i innych*, Gliwice 2004.
15. Brdulak H., Brdulak J., *Negocjacje handlowe*, Warszawa 2000.
16. Davenport Th. H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków 2007
17. Dobek-Ostrowska A., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Warszawa 2006.
18. Dobija D., *Zarządzanie wiedzą- pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego*, Warszawa 2003.
19. Dowgieńło Z., Nadworny W., *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Szczecin 2005.
20. Drucker P., *Postkapitalistyczne społeczeństwo*, Warszawa 1999.
21. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Warszawa 2001.
22. Gajda J., *Antropologia kulturowa*, Toruń 2003.
23. Gaudefroy-Demombynes M., *Narodziny islamu*, Warszawa 1988.

24. Geisler R., Suchacka M., Szczepański M.S., *Wiedza w przedsiębiorstwie-kapitał ludzki w zarządzaniu wiedzą*, Tychy 2003.
25. Gesteland R. R., *Cross cultural business behavior*, Copenhagen Business School Press, 2005.
26. Gesteland R., *Różnice kulturowe a zachowanie w biznesie*, Warszawa 2000.
27. Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość*, Warszawa 2001.
28. Grudzewski W., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Warszawa 2002.
29. Hall E. T., *Bezgłębny język*, Warszawa 1987.
30. Hall E. T., *Poza kulturą*, Warszawa 2001.
31. Hall E. T., *Ukryty wymiar*, Warszawa 2001.
32. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Kraków 2000.
33. Harrison L. E., Huntington S.P., *Kultura ma znaczenie*, Poznań 2003.
34. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, Warszawa 2002.
35. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.
36. Husayn Tabatabai S. M., *Zarys nauk islamu*, Warszawa 1997
37. Jankowski W. B., Sankowski T. P., *Jak negocjować*, Warszawa 1995.
38. Jashapara A., *Knowledge management – an integrated approach*, Harlow 2004.
39. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006.
40. Karczmarek B., Markiewicz K., *Komunikowanie się we współczesnym świecie*, Lublin 2003.
41. Keller J., *Kultura a religia*, Warszawa 1977.
42. Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Warszawa 2006.
43. *Koran*, Sura XXX, werset 39, Warszawa 1986, Państwowy Instytut Wydawniczy.
44. Kotler P., *Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1999.
45. Kozielecki J., *Transgresja i kultura*, Warszawa 1997.
46. Kwarcieńska B., *Doskonalenie zawodowe menedżerów w gospodarce opartej na wiedzy*, Poznań 2005.
47. *Leksykon religioznawczy*, Warszawa 1988.
48. Lewis B., *Muzułmański Bliski Wschód*, Gdańsk 2003.
49. Lewis B., *The Middle East, A Brief History of the Last 2000 Years*, New York 1997.
50. Lewis R., *Życie codzienne w Turcji osmańskiej*, Warszawa 1984.
51. *Lider przyszłości*, red. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., Warszawa 1997.

52. Lussier R. N., Achua Ch. F., *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, Eagan 2004.
53. Markiewicz S., *Protestantyzm*, Warszawa 1982.
54. Martin D., *Taktyka prowadzenia spotkań*, Warszawa 1998.
55. Marx E., *Przełamywanie szoku kulturowego*, Warszawa 2000.
56. Michaczka J., *Podstawy zarządzania*, Kraków 2005.
57. *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. Pocztowski A., Kraków 2002.
58. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006.
59. Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych. Elementy nowoczesnego zarządzania*, Kraków 2001.
60. Mikułowski Pomorski J., *Jak narody porozumiewają się w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Kraków 2006.
61. Mikułowski Pomorski J., *Komunikacja międzykulturowa*, Kraków 1999.
62. Mikułowski Pomorski J., *Kultura wobec społecznej transformacji*, Kraków 2005.
63. Miroński J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartego na władzy*, Warszawa 2004.
64. Mogela S., *Cross cultural competence*, London - New York – Routledge 2005.
65. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Kraków – Kluczbork 2000.
66. Nierenberg G. I., *Sztuka negocjacji*, Warszawa 1997.
67. Nobutaka I., *Globalization and Indigenous Culture*, Shinshokan 1997.
68. Nonaka I., Takeuchi H., Konno N., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa 2000.
69. *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, Tom 2, Warszawa 1995.
70. *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. Zbiegień-Maciąg L., Kraków 2006.
71. P. M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Kraków 2003.
72. Paolucci G., Eid C., *Islam-sto pytań*, Warszawa 2004.
73. Pietkiewicz E., *Savoir vivre dla każdego*, Warszawa 1997.
74. *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu, Księga Powtórzonego Prawa 23,20; Reader's Digest Przegląd*, Warszawa 2000.
75. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003.
76. *Ponad ekonomią*, prac. zbior. Boulding K. E., Heilbroner R. L., Lowe A., Warszawa 1985.
77. Popper K. R., *Spółczesność otwarte i jego wrogowie, tom 2, Hegel i Marks*, Warszawa 1993.

78. *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. Pocztowski A., Kraków 2005.
79. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002.
80. Quben N. R., *Jak być przekonującym w mowie, w piśmie, w wystąpieniach publicznych*, Warszawa 1999.
81. Richard M., *Życie codzienne hugonotów od edyktu nantejskiego do Rewolucji Francuskiej*, Warszawa 1978.
82. Robinson F., *Historia świata islamu*, Warszawa 2001.
83. Ruten M., *Islam*, Warszawa 1998.
84. Salacuse J. W., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, Warszawa 1994.
85. Sayer A., *Method in social science: a rationalist approach*, London 1992.
86. Scarabel A., *Islam*, Kraków 2004.
87. Sitko – Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania – doskonalenie menedżerów*, Lublin 2004.
88. Szopski M., *Komunikowanie międzykulturowe*, Warszawa 2005.
89. Sztejnberg A., *Podstawy komunikacji społecznej w edukacji*, Wrocław 2001.
90. Tatariewicz W., *Parerga*, Warszawa 1978.
91. Tazbir J., *Reformacja, kontrreformacja, tolerancja*, Wrocław 1996.
92. Tokarczyk A., *Protestantyzm*, Warszawa 1980.
93. Towney R. H., *Religia a powstanie kapitalizmu*, Warszawa 1963.
94. Trompenaars F., Hampden – Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury*, Kraków 2002.
95. Trompenaars F., Hampden – Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Kraków 2005.
96. Warner T., *Umiejętności w komunikowaniu się*, Wrocław 1999.
97. Weber M., *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Lublin 1994.
98. Weber M., *Szkice z socjologii religii*, Warszawa 1984.
99. Wiktor J. W., *Promocja – system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001.
100. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Warszawa 2002.
101. *Wymiary przywództwa w organizacji XXI wieku*, red. Bańki W. Płock 2007.
102. Yukl G., *Leadership in organizations*, New Jersey 2002.
103. *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, red. Perechuda K., Warszawa 2000.

104. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. Perechuda K., Warszawa 2005.
105. Zdanowski J., *Kultury pozaeuropejskie i globalizacja – zderzenia*, Warszawa 2000.
106. Zimbardo P.G., Leippe M.R., *Psychologia zmiany postawy i wpływu społecznego*, Poznań 2004.

Materiały konferencyjne:

1. J. Guthrie, symposium *The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital*, London 2000

European Commission, *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SME*, Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS, June 2006

2. Materiały uzyskane od *Amsted Industries Inc.*

Źródła internetowe:

1. http://www.religionfacts.com/christianity/charts/christianity_islam.htm
2. http://www.religionfacts.com/christianity/charts/catholic_protestant.htm
3. http://www.religioustolerance.org/comp_isl_chr.htm
4. <http://christianityinview.com/xncomparison.html>
5. <http://www.religion-online.org/showchapter.asp?title=1623&C=1570>
6. Parker D., *Towards IC reporting: Developing new measures*, [Australian CPA](#). Melbourne 1998, Vol.68, Iss. 5; pg. 24 oraz *Intellectual Capital : Concept and its Measurement*, K R Bhartesh; A K Bandyopadhyay in *Finance India* 2005; 19, 4; ABI/INFORM Global, pg. 1372

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=30306767&SrchMode=1&sid=2&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181640492&clientId=53121>

7. Roos G., Bainbridge A., Jacobsen K., *Intellectual capital analysis as a strategic tool* in *Strategy and Leadership Journal*, Vol 29.,2001, No 4, pg.21-26

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=4&did=80043327&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181640558&clientId=53121>

8. J. M Shaikh, *Measuring and Reporting of Intellectual Capital Performance Analysis* in *Journal of American Academy of Business*, Cambridge 2004; 4, 1/2; ABI/INFORM Global, pg. 441 - 442;

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=524071171&SrchMode=1&sid=6&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181640678&clientId=53121>

9. Bhartesh K. R., Bandyopadhyay A. K., *Intellectual Capital : Concept and its Measurement in Finance India*, 2005; 19, 4; ABI/INFORM Global, pg. 1373;

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1000910921&SrchMode=1&sid=8&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181640737&clientId=53121>

10. Holmen J., *Intellectual capital reporting in Management Accounting Quarterly*, 2005, Vol. 6, No. 4, pg. 7; R. Bose, Knowledge management metrics in *Industrial Management + Data Systems*, 2004, 104, 5/6; ABI/INFORM Global, pg. 463 - 464;

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1128268231&SrchMode=1&sid=10&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181640817&clientId=53121>

1

11. Hagg C., Scheutz C., *Property brands, human capital and Tobin's q*, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 10 No. 1, 2006, pg. 4-10

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1139365991&SrchMode=1&sid=13&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181640923&clientId=53121>
1

12. Leliaert P. J. C., Candries W., Tilmans R., *Identifying and managing IC: A new classification*, in: Journal of Intellectual Capital, Bradford, 2003 Vol.4, Iss. 2, s. 202

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=347688181&SrchMode=1&sid=15&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181640972&clientId=53121>

13. Malhotra Y., *Measuring knowledge assets of a Nation: Knowledge systems for development*; United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management, New York 2003, s. 9-12

<http://www.kmnetwork.com/KnowledgeManagementMeasurementResearch.pdf>

14. Akin Aksu A., Özdemir B., *Individual learning and organization culture in learning organizations: five star hotels in Antalya region of Turkey* in *Managerial Auditing Journal*, 2005; 20, 4; ABI/INFORM Global, pg. 430

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=875490651&SrchMode=1&sid=19&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181641125&clientId=53121>

15. Taylor S., Napier N.K , *An American woman in Turkey: Adventures unexpected and knowledge unplanned*, Human Resource Management, New York 2001. Vol.40, Iss. 4; pg. 347

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=93369540&SrchMode=1&sid=21&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181641224&clientId=53121>

16. Thompson M. A., *The relationship between organizational learning cultures and participation in decision making*, Georgia State University 2000, s. 5 - 6;

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=2&did=728369391&SrchMode=1&sid=22&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181641271&clientId=53121>

17. Pressman D., *Quality of life? The emergent critique of America's work-centered culture* in *Vital Speeches of the Day*, 2003, ABI/INFORM Global, pg. 555

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=356751421&SrchMode=1&sid=27&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181641465&clientId=53121>

18. Abbasi, Sami M, Hollman, Kenneth W., *Business success in the Middle East*, in *Management Decision*; 1993; 31, 1; ABI/INFORM Global, pg. 56

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=5&did=603111&SrchMode=1&sid=30&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181641555&clientId=53121>

19. Bell DeTienne K., Dyer G., Hoopes C., Harris S., *Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research: Culture, Leadership and CKOs* in *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2004, 10, 4; ABI/INFORM Global, pg. 40

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=692437041&SrchMode=1&sid=32&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181641635&clientId=53121>

20. Viitala R., *Towards knowledge leadership* in *Leadership & Organization Development Journal*, 2004, 25, 5/6; ABI/INFORM Global, pg. 530

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=21&did=700505751&SrchMode=1&sid=34&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181641753&clientId=53121>

1

21. Calabrese F.A., *Knowledge organizations in twenty-first century, Knowledge-based organizations in context*, Enterprise Excellence Management Group Inc., Vienna, Virginia, USA, 2006, pg. 12

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=1047662191&SrchMode=1&sid=36&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181641856&clientId=53121>

1

22. Sims R. L, Ercan Gegez A , *Attitudes Towards Business Ethics: A Five Nation Comparative Study* in *Journal of Business Ethics*, 2004, 50, 3; ABI/INFORM Global, pg. 255

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=630068611&SrchMode=1&sid=47&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181642189&clientId=53121>

23. Erdem F., Satir C., *Features of organizational culture in manufacturing organizations: A metaphorical analysis* in *Work Study*, 2003; 52, 2/3; ABI/INFORM Global, pg. 131

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=339174181&SrchMode=1&sid=48&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181642248&clientId=53121>

24. Pellegrini E. K., Scandura T.A., *Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation* in *Journal of international business*, Washington 2006, s. 264

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1011219141&SrchMode=1&sid=51&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181642341&clientId=53121>

1

25. Messmer M., *Mentoring: Building your company's intellectual capital in HR Focus*; Sep 1998; 75, 9; ABI/INFORM Global , pg. S11

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=33875403&SrchMode=1&sid=53&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181642410&clientId=53121>

26. Senguder T., *An examination of personal and cultural values between Turkish and American consumers concerning cross - national consumer satisfaction judgment*, Nova Southeastern University 2000, pg. 65

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=728461181&SrchMode=1&sid=55&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181642470&clientId=53121>

27. Sharkie R., *Precariousness under the new psychological contract: the effect on trust and the willingness to converse and share knowledge in Knowledge Management Research & Practice* 2005, pg. 37–44

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1040070941&SrchMode=1&sid=57&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181642515&clientId=53121>

1

28. Brightman B. K., *Viewpoint: coaching - irrational exuberance or a new paradigm in Measuring Business Excellence*; 2003; 7, 4; ABI/INFORM Global, pg. 60

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=570008991&SrchMode=1&sid=64&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181642687&clientId=53121>

29. Strickler J., *What Really Motivates People?* in *The Journal for Quality and Participation*, 2006, 29, 1, ABI/INFORM Global, pg. 28 - 29

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1034792611&SrchMode=1&sid=69&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1181642837&clientId=53121>

1

Załączniki

Załącznik nr 1

Personel için anket

Elinizde tutmuş olduğunuz bu anket örgütsel kültür konulu yüksek lisans tezimin önemli bir parçasıdır. Vereceğiniz cevaplar “Türkiye’de örgütsel kültür”ün anlaşılması adına çok faydalı olacaktır. Tüm soruları cevaplayıp, yardımcı olmanızı dilerim.

Robert Leśniak

1. Ne kadardır bu kurumda çalışmaktasınız?

- a) 1 civarı
- b) 2-5 yıl
- c) 5-10 yıl
- d) 10 yıldan fazla

2. Eğitim durumunuz

- a) Yüksek eğitim
- b) Yüksek eğitim, MA (Master of Arts) Diploması
- c) Yüksek eğitim, İktisat üzerine
- d) Yüksek eğitim, İktisat üzerine, MA (Master of Arts) Diploması
- e) Diğer (lütfen belirtiniz)

3. Kuruluşunuzu nasıl görüyorsunuz?

- a) Hierarşik işbirliğine dayanan bir aile
- b) Devamlı değerini artırmaya çalışan bir makine
- c) Tüm çalışanların birlikte ortak bir amaç uğruna çalıştıkları canlı bir ogranizma

4. Çalışırken en çok neye dikkat edersiniz?

- a) Önceki tecrübelerimi baz alarak çalışırım
- b) Her zaman en iyisini şimdi yapmaya çalışırım
- c) Gelecek faydaları düşünerek teşvik olurum

5. Kurumda nasıl bir pozisyondayız?

- a) Kendi işime kendim karar veririm
- b) Üst makamlar yeni personel alımında benim de fikrime başvururlar
- c) Uymam gereken katı kurallar vardır
- d) üst makamlar yeni personel alımında kendi başına karar verir

6. Bilgi ve tecrübelerimi çalışanlarımla ... için paylaşırım
(Lütfen her birini önemine göre işaretleyiniz 1 min, 5 max)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) Kuruluşun etkinliği/ efektifliğini artırmak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Çalışanlar arasında saygı kazanmak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Çalışanlar arasında sempati toplamak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Bireylerin ve birimlerin etkinliğini artırmak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Paylaşmak için bir neden göremiyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Yeni öneri/fikirleri uygular mısınız?

- a) Hayır
- b) Genellikle hayır, yanlış yapmak istemem
- c) Bilmiyorum
- d) Genellikle evet, eğer terfi yada zam/prim olursa
- e) Evet

8. İş ve kurum hakkında bilgilere nasıl ulaşırsınız?

- a) Diğer çalışanlardan gayri resmi olarak
- b) Üst makamlar\Yöneticilerden
- c) Personel toplantılarından

9. Yöneticilerinizden yeni bir görev verildiö, bu görevi nasıl karşılırsınız?

- a) Günlük olağan iş
- b) Pozisyonunuz icabı gelen sorumluluk
- c) Kişisel gelişim adına başka bir fırsat

10. Son 1 (bir) yılda kuruluşun gelişimi adına öneriniz/girişiminiz oldu mu?

- a) Evet
- b) Hayır

11. İşinizin en tatmin edici ögesi nedir?

- a) Maaşı
- b) Sosyal faydaları
- c) Sosyal statüsü
- d) üstler \ Çalışanlar arasındaki ortam

12. Son 1 (bir) yıl içerisinde ne kadar seminer/eğitim verildi lütfen belirtiniz

- a) 1
- b) 2 - 4
- c) 5 ve daha fazla

13. Bu seminer/eğitimleri olumlu buluyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Diğer (lütfen belirtiniz)

14. Kurumunuzun stratejisi nedir, biliyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

15. Yöneticiler sizce çalışanların davranış ve tutumlarını etkiliyorlar mı?

- a) Evet (en çok hangi alanda lütfen belirtiniz)
- b) Hayır

Kişisel Bilgileriniz

Yaşınız	Cinsiyetiniz	Hizmet süreniz
<35	Bay	5 yıl
35-50	Bayan	10 yıl
51-65		10 yıldan fazla

Şimdiden teşekkürler

Załącznik nr 2

Yöneticiler için anket

Elinizde tutmuş olduğunuz bu anket örgütsel kültür konulu yüksek lisans tezimin önemli bir parçasıdır. Vereceğiniz cevaplar “Türkiye’de örgütsel kültür”ün anlaşılması adına çok faydalı olacaktır. Tüm soruları cevaplayıp, yardımcı olmanızı dilerim.

Robert Leśniak

1. Ne kadardır bu kurumda çalışmaktasınız?

- a) 1 civarı
- b) 2-5 yıl
- c) 5 10 yıl
- d) 10 yıldan fazla

2. Eğitim durumunuz

- a) Yüksek eğitim
- b) Yüksek eğitim, MA (Master of Arts) Diploması
- c) Yüksek eğitim, İktisat üzerine
- d) Yüksek eğitim, İktisat üzerine, MA (Master of Arts) Diploması
- e) Diğer (lütfen belirtiniz)

3. Bağlı bulunduğunuz kurum

- a) Hiyerarşik işbirliğine dayanan bir aile
- b) Devamlı değerini artırmaya çalışan bir makine
- c) Tüm çalışanların birlikte ortak bir amaç uğruna çalıştıkları canlı bir ogranizmadır

4. Karar verirken en çok neye dikkat edersiniz ?

- a) Geçmiş tecrübeler
- b) En iyisini, şu anda yapmaya
- c) Gelecekteki sonuçlarını görmeye

5. Çalışanlarınızın fikirlerini sorarım

- a) Eğitim/seminerlere ihtiyac var mı öğrenmek adına

Evet Hayır

- b) Önemli arımları yapmadan önce

Evet Hayır

c) Kurumsal hedefler hakkında

Evet Hayır

d) Kurumsal kural ve poliçeler hakkında

Evet Hayır

6. Bilgi ve tecrübelerimi personelime ... için paylaşırım

(Lütfen herbirini önemine göre işaretleyiniz 1 min, 5 max)

a) Kurum etkinliği/efektifliğini arttırmak	1	2	3	4	5
b) Çalışanlar arasında saygı kazanmak	1	2	3	4	5
c) Çalışanlar arasında sempati toplamak	1	2	3	4	5
d) Bireylerin ve birimlerin etkinliğini arttırmak	1	2	3	4	5
e) Paylaşmak için bir neden göremiyorum	1	2	3	4	5

7. Çalışanlarınızın bilgi değişimine karşı tutumları nasıldır?

a) Çalışanlarımızın bir kısmı, bilgi ve tecrübelerini paylaşmayı olumlu bulur

Evet Hayır

b) Tüm çalışanlarımız bilgi ve tecrübelerini paylaşmayı olumlu karşılar

Evet Hayır

c) Bilgi ve tecrübe paylaşımını kuruluşun merkezinde organize edilmiştir

Evet Hayır

d) Kuruluşumuz işlerinde başarılı bilgili bireyleri ise almaktadır, bilgi ve tecrübe değişimine gerek yoktur.

Evet Hayır

8. Çalışanlarınızın gelişimini hangi şekilde destekliyorsunuz?

a) Eğitim ve öğrenimlerine katkıda bulunarak

b) Ek seminer ve eğitim düzenleyerek

c) By organizing training yourself?

d) Diğer

9. Bilgi, sizce neden ve ne kadar önemlidir (lütfen her bir şıkkı sizce önemine göre işaretleyin, 1 min 5 max)

a) Güç kazandırır	1	2	3	4	5
b) Ekstra yüküdür	1	2	3	4	5

c) Kuruluşun başarısını artırır 1 2 3 4 5

d) Bir kimsenin kurumdaki pozisyonun sağlamlaştırmaya yarayan bir öğedir
1 2 3 4 5

10. Kuruluşunuzda bilgi yönetim denetmeni var mıdır?

a) Evet

b) Hayır

11. Yönetiminiz altındaki personelin gelişimine önem verdiğinizi düşünüyor musunuz

a) Evet

b) Hayır

c) Bilmiyorum

12. Son 1 yıl içerisinde ne kadar seminer/egitim verildi lütfen belirtiniz ?

a) 1

b) 2-4

c) 5 ve daha fazla

13. Bu seminer/egitimleri olumlu buluyor musunuz ?

a) Evet

b) Hayır

c) Diğer (lütfen belirtiniz)

14. Kurumunuzda bilgi yönetim sistemi var mı?

a) Evet

b) Hayır

c) Diğer(lütfen belirtiniz)

15. Örgütsel kültür sizce çalışanların davranış ve tutumlarını etkiliyor mu ?

a) Evet (en çok hangi alanda lütfen belirtiniz)

b) Hayır

Kişisel Bilgileriniz

Yaşınız

Cinsiyetiniz

Hizmet süreniz

<35

Bay

5 yıl

35 50

Bayan

10 yıl

Şimdiden teşekkürler

Załącznik nr 3**QUESTIONNAIRE FOR EMPLOYEES**

I would like to ask you to fill in this brief questionnaire. All the Information is collected anonymously and will be used in a master's degree research on the organizational culture. Please answer all the questions, by circling one and the most appropriate answer.

Thank you for your help!

1. How long have you been working in your current company?

- a) about one year
- b) 2-5 years
- c) 5-10 years
- d) more than 10 years

2. What is your highest completed level of education?

- a) high school
- b) higher, without M.A.
- c) higher, with M.A.
- d) higher degree in Economics
- e) higher degree in Economics, with M.A.
- f) other (please state your degree level)

3. I perceive my company as:

- a) a family, in which cooperation is based upon existing hierarchy
- b) a machine, which goal is to increase its own added value
- c) a living organism, in which all employees work towards certain goals

4. While you work you pay attention to:

- a) performing your job basing on the previous experiences
- b) performing your job the best right here, right now
- c) performing your job according to the future results

5. What is your position at work?

- a) I decide to do my job
- b) my supervisor asks for my opinions before hiring co-workers
- c) there are strict rules I should follow
- d) my supervisor decides by himself about an employment of new co-worker

6. I share my knowledge with other employees to:

(please circle how important is each item to you, 1 - a little; 5 - very much)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) increase effectiveness of the company | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) gain respect among other employees | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) gain sympathy of other employees | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) increase effectiveness of both individual and
unit/group work | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) I do not think I need to share my knowledge with others | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Do you initiate implementation of new ideas in the company?

- a) no
- b) rather no, I do not want to risk a mistake
- c) I do not know
- d) rather yes, if I get the right payment or a promotion
- e) yes

8. New knowledge, professional and organizational information I get from:

- a) other co-workers in informal way
- b) superiors
- c) employee's meetings

9. A new task ordered by your superior you treat as:

- a) daily work
- b) duty that comes with work position
- c) possibility of personal development and increasing skills

10. Have you proposed any initiatives within the past year to improve your company's development?

- a) yes
- b) no

11. The most important factor that gives you satisfaction from work is:

- a) salary
- b) social benefits
- c) social status
- d) relations with co-workers, manager

12. Please state the number of training sessions given to your employees in the last 12 months.

- a) one
- b) between 2 and 4
- c) more than 5

13. Do you evaluate positively those training sessions?

- a) yes
- b) no
- c)..... (other answer please state here)

14. Do you know the company's strategy?

- a) yes
- b) no

15. Do you think managers do influence the employee attitudes in the company:

- a) yes
- b) no

If YES, then mostly in which area?

YOUR STATISTICAL INFORMATION

Your age

- a) 0-35 years
- b) 35-50 years
- c) 51 -65 years

Number of years in employment

- a) up to 5 years
- b) up to 10 years
- c) 10 years or more

Gender

- a) male b) female

Załącznik nr 4

QUESTIONNAIRE FOR MANAGERS

I would like to ask you to fill in this brief questionnaire. All the Information is collected anonymously and will be used in a master's degree research on the organizational culture. Please answer all the questions, by circling one and the most appropriate answer.

Thank you for your help!

1. How long have you been working in your current company?

- a) about one year
- b) 2-5 years
- c) 5-10 years
- d) more than 10 years

2. What is your highest completed level of education?

- a) high school
- b) higher, without M.A.
- c) higher, with M.A.
- d) higher degree in Economics
- e) higher degree in Economics, with M.A.
- f) other (please state your degree level)

3. I perceive my company as:

- a) a family, in which cooperation is based upon existing hierarchy
- b) a machine, which goal is to increase its own added value
- c) a living organism, in which all employees work towards certain goals

4. While you make decisions you pay attention to:

- a) base it on the previous experiences
- b) do the best right here, right now
- c) predict its future implications

5. I ask my workers for their opinion about:

- a) training needs
- yes no

b) before making important purchases

yes no

c) organizational goals

yes no

d) organizational policies and rules

yes no

6. I share my knowledge with my employees to:

(please circle how important is each item to you, 1 - a little; 5 - very much)

a) increase effectiveness of the company 1 2 3 4 5

b) gain respect among my employees 1 2 3 4 5

c) gain sympathy of my employees 1 2 3 4 5

d) increase effectiveness of both individual and
unit/group work 1 2 3 4 5

e) I do not think I need to share my knowledge with others 1 2 3 4 5

7. Which attitudes towards exchanging knowledge can you identify among your employees?

a) there are people in our team who are willing to share their knowledge

yes no

b) employees are willing to exchange information and experience

yes no

c) knowledge exchange is organized on the level of company's headquarters

yes no

d) our company hires employees fully competent to perform their job; there is no need for
knowledge management

yes no

8. How do you assist your employees in their professional development?

a) by facilitating their continuing education

b) by providing opportunities for additional training and courses

c) by organizing training yourself, when necessary

d) in other way

9. What is, do you think, the importance of knowledge in employment? (please circle how
important is each item to you, 1 - a little; 5 - very much)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) it is the source of power | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) it is an additional obligation, adding to the workload | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) it is a factor increasing the company's success | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) it is an element strengthening one's position in a group | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10. Is there any knowledge management audit in your company?

- c) yes
- d) no

11. Do you think that you take care of the professional development of employees remaining under your supervision?

- a) yes
- b) no
- c) no idea

12. Please state the number of training sessions given to your employees in the last 12 months.

- a) one
- b) between 2 and 4
- c) more than 5

13. Do you evaluate positively those training sessions?

- a) yes
- b) no
- c)..... (other answer please state here)

14. Is there any employee knowledge management system in your company?

- a) yes
- b) no
- c) (other answer please state here)

15. Do you think that organizational culture does influence attitudes in management?

- c) yes
- d) no

If YES, then mostly in which area?

YOUR STATISTICAL INFORMATION

Your age

- a) 0-35 years
- b) 35-50 years
- c) 51 -65 years

Number of years in employment

- a) up to 5 years
- b) up to 10 years
- c) 10 years or more

Gender

- a) male
- b) female