



STRATEGIE FORMOWANIA PRZEKONAŃ JAKO ASPEKT KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Leszek Panasiewicz¹

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Artykuł przedstawia koncepcję stylów epistemicznych rozumianych jako indywidualna postawa poznawcza pracowników, wpływająca na ich sposób pojmowania rzeczywistości. Indywidualny styl epistemiczny stanowi jeden z czynników determinujących treść osobistej, subiektywnej wiedzy pracownika, która poprzez jego uczestnictwo w realizacji procesów organizacyjnych włączana jest w zasób wiedzy organizacyjnej. Artykuł przedstawia wyniki badań empirycznych tego procesu. Badania przeprowadzono metodą kwestionariuszową na próbie ponad 100 respondentów – osób aktywnych zawodowo. Cel badań stanowiła identyfikacja związków między indywidualnymi stylami epistemicznymi respondentów a kulturą organizacyjną oraz przebiegiem procesów wiedzy w organizacjach, w których pracują.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, przekonania, style epistemiczne, wiedza

DOI: 10.17512/znpcz.2019.1.14

Wprowadzenie

Wiedza w organizacji nie ma charakteru jednorodnego procesu bądź zasobu. Jej konglomeratowa natura sprawia, że kategoria procesów wiedzy obejmuje szeroką gamę procesów organizacyjnych o różnorodnej naturze: od łatwych do identyfikacji, zbliżonych do procesów informacyjnych, po trudne do interpretacji, realizowane w sferze zbiorowej nieświadomości. Z tego powodu metody zarządzania wiedzą nie oferują możliwości równie skutecznego oddziaływania na wszystkie jej aspekty. Taka konstatacja motywuje do poszukiwania rozwiązań oferujących możliwość głębszego zrozumienia, a co za tym idzie – większej kontroli procesów wiedzy o subtelnym charakterze. Szczególną kategorię takich procesów stanowią procesy, których zainicjowanie oraz sposób realizacji w większym stopniu niż od obowiązujących standardów, procedur i regulaminów zależy od osobistej oceny sytuacji przez pracowników. Praca skupia się na tego typu procesach, ze szczególnym uwzględnieniem procesu kreacji wiedzy na poziomie codziennych doświadczeń każdego z pracowników, które to doświadczenia są następnie ujmowane w ramę pojęciową i stają się budulcem wiedzy osobistej i organizacyjnej.

Celem niniejszej pracy jest zbadanie związków indywidualnych strategii formowania przekonań z percepcją kultury organizacyjnej oraz procesów transferu wiedzy wewnątrz organizacji. Badania z tego zakresu pozwolą lepiej zrozumieć

¹ Leszek Panasiewicz, dr inż., l.panasiewicz@pollub.pl, ORCID: 0000-0001-5836-6783

strukturę doświadczenia zawodowego pracowników oraz procesy formowania doświadczenia zbiorowego. Ich głębsze zrozumienie pomoże doskonalić procesy akumulacji doświadczeń i generowania wiedzy organizacyjnej. Koncentrując badania na sferze poglądów i przekonań, można też mieć nadzieję na pogłębienie zrozumienia wzajemnych interakcji między zasobami i procesami wiedzy organizacyjnej, organizacyjnym uczeniem się oraz kulturą organizacyjną.

Od przekonań do wiedzy

Zdolność pozyskania bądź kreacji wiedzy, a także umiejętność jej efektywnego wykorzystania w praktyce działania przedsiębiorstw przekłada się na ich konkurencyjność i innowacyjność, a w rezultacie – wartość. W procesie analizy wiedzy zazwyczaj przyjmuje się perspektywę indywidualnego agenta kreującego wiedzę (Corlett 1996, s. ix), lecz w procesie analizy organizacyjnych procesów kreacji wiedzy konieczne staje się uwzględnienie również kontekstu społecznego (Weinberg 2014, s. 44). W perspektywie organizacyjnej agentem generującym wiedzę staje się więc grupa dzielących się wiedzą pracowników. Perspektywa taka pozwala uchwycić zarówno indywidualny proces kreacji wiedzy, jak i proces wymiany wiedzy między jednostkami, będący jednocześnie procesem współtworzenia wiedzy. Rolę każdego z poziomów można opisać następująco:

- Poziom indywidualny. Realizujący zadania zawodowe pracownik zdobywa doświadczenie, które jest przezeń – w części – werbalizowane. W ten sposób rozwija swoją wiedzę subiektywną, obejmującą całość wielozmysłowej reprezentacji sytuacji, emocje oraz własną narrację. Doświadczenie to może być następnie przetwarzane w procesie refleksji, obejmującym rozmaite formy operacji mentalnych. Ich wewnętrzna struktura oraz zakres wynika z posiadanej przez jednostkę wiedzy. Wiedza ta jest rezultatem dotychczas zrealizowanych procesów uczenia się oraz gromadzenia doświadczeń, w części pochodzi ze współpracy zespołowej, wewnątrz- i międzyorganizacyjnej oraz otoczenia organizacji.
- Poziom zespołowy. W procesie współpracy pracownicy dzielą się zarówno wiedzą ukrytą, jak i jawną. Proces dzielenia się wiedzą obejmuje jednocześnie proces uzgadniania (negocjacji) znaczeń nadanych na poziomie indywidualnym poszczególnym fragmentom doświadczenia.

Wiedza rozwijana na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym nie odnosi się tylko do doświadczeń. Dotyczy również sfery niematerialnej, czyli kwestii kultury oraz sfery konceptualnej, konstruując w ten sposób całą złożoność rzeczywistości organizacyjnej. Kontinuum rzeczywistości w syntetyczny sposób przedstawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Wielorakie rzeczywistości życia organizacyjnego

Rzeczywistość naturalna	Rzeczywistość konstruowana		
Natura bądź rzeczywistość fizyczna	Rzeczywistość materialna (wewnętrzna i zewnętrzna)	Rzeczywistość niematerialna (wewnętrzna i zewnętrzna)	Rzeczywistość konceptualna (wewnętrzna i zewnętrzna)
Istnienie i stany fizycznych lub naturalnych obiektów i zjawisk	Pieniądze Działanie Potencjały Ograniczenia	Kultura Struktury funkcjonalne i polityczne Cel Definicja np. sukcesu czy porażki	Etyka/moralność (odpowiedniość, stosowalność) Charakter całości (powstanie, kształt)

Źródło: (Douglas, Wykowski 2011, s. 53)

Podstawowym kryterium odróżniającym wiedzę od przekonań i poglądów jest kryterium prawdy, co wyraża się uproszczoną definicją: wiedza to pogląd prawdziwy i uzasadniony. Często jednak prawdziwość jest synonimem przekonania o prawdziwości, a uzasadnienie może okazać się niekompletne. W przypadku różnorodnych rzeczywistości jakość uzasadnienia oraz pewność opisujących je stwierdzeń jest najwyższa dla rzeczywistości fizycznej i coraz niższa kolejno dla rzeczywistości materialnej, niematerialnej i w końcu – konceptualnej. Dlatego w zarządzaniu wiedzą dominuje pragmatyczne podejście oparte na ocenie rezultatów aplikacji wiedzy. Wiedza rozpoznawana jest jako zasób istotny, gdy rezultaty jej wdrożenia w praktyce zarządzania oceniane są pozytywnie. Takie podejście koncentruje uwagę nie na kategorii prawdy, lecz na użyteczności zasobu według kryteriów oceny działania przedsiębiorstwa. Zastosowanie takich kryteriów zapobiega autonomizacji celów zarządzania wiedzą w stosunku do celów ogólnych działania przedsiębiorstwa, a tak mogłoby się stać w przypadku rozpatrywania kryterium prawdy w miejsce praktycznej użyteczności. W tym kontekście można wspomnieć prace, które – powszechnie akceptowane i cytowane – formowały dziedzinę zarządzania wiedzą. Formowały też swoisty dla tej dziedziny sposób rozumienia pojęcia wiedzy. Były to konceptualizacje pochodzące z opracowania Thomasa Davenporta i Laurence Prusaka (1998) oraz z prac Ikujiro Nonaki i Hirotaki Takeuchiego, ze szczególną rolą modelu SECI dotyczącego cyklu transformacji wiedzy (Grant 2007, s. 178).

Thomas Davenport i Laurence Prusak definiują wiedzę jako mieszankę wyrażonego doświadczenia, wartości, informacji wpływających z kontekstu i eksperckiej wnikliwości, które dostarczają podstaw do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji. Wiedza powstaje i jest wykorzystywana w umyśle jej posiadacza (Davenport, Prusak 1998, s. 5). Inaczej mówiąc, wiedza ma charakter subiektywnych poglądów i przekonań, które następnie są weryfikowane w indywidualnym

oraz zespołowym procesie oceny użyteczności ich aplikacji. Druga z przypomnianych fundamentalnych koncepcji wiedzy – proces SECI, podkreśla rolę wiedzy *tacit* (pol. *cichej, niewypowiedzianej*), a więc wiedzy niezwerbalizowanej, będącej bezpośrednim produktem doświadczenia jednostki oraz procesów jego przetwarzania na poziomie nieświadomym.

Obie wspomniane propozycje mocno akcentują rolę wiedzy osobistej, a więc subiektywnej, rozwijanej dzięki osobistym doświadczeniom i refleksjom, wspieranym poprzez uczestnictwo w społecznych sieciach współpracy. To zwraca uwagę na jeszcze jedno kryterium identyfikacji wiedzy, jakim jest jej akceptacja przez jednostkę. Przekonanie o prawdziwości bądź użyteczności wiedzy, co daje szansę na jej przydatność, sprawi, że jednostka ją zaakceptuje. Akceptacja oznacza, że reprezentowany w rozpatrywanej „porcji” wiedzy fragment obrazu rzeczywistości stanie się – jedynym bądź jednym z wielu – mentalnym modelem wycinka rzeczywistości, którego owa wiedza dotyczy. Zaakceptowana wiedza wykorzystywana będzie w procesach decyzyjnych, stanowić będzie podstawę przyswajania nowej wiedzy itp. Oczywiście istnieją rozbieżności między wymienionymi kryteriami. Zaakceptowane, a co za tym idzie – używane w praktyce poglądy i przekonania, mogą być nieprawdziwe i nieużyteczne. Jak wspomniano, najsłabiej uzasadnione przekonania są składnikami rzeczywistości niematerialnej i konceptualnej. Jako przykłady wskazać można stwierdzenia bądź narracje o charakterze mitów, czyli przekonania:

- które są rozpowszechnione w określonej społeczności;
- które są uznane za prawdziwe;
- których uzasadnieniem prawdziwości jest powszechna akceptacja, przy jednoczesnym braku rzetelnych uzasadnień;
- których wpływ bywa użyteczny, lecz może też mieć charakter negatywny, zniechęcając do podjęcia bądź kontynuacji wartościowego zachowania.

Przykład w dziedzinie zarządzania stanowić mogą mity przedsiębiorczości, które są akceptowane, a poprzez to w istotny sposób kształtują zachowania jednostki w zakresie osobistej aktywności gospodarczej. Ten wpływ bywa użyteczny – inspirować do podjęcia działań przedsiębiorczych, a czasem nieużyteczny – wiara w mity piętrzy subiektywnie postrzegane przeszkody i ograniczenia, służąc podtrzymaniu przekonań o niemożności. Utrwalenie w mentalności indywidualnej bądź zespołowej poglądów nieprawdziwych może doprowadzić do niekorzystnych zjawisk, takich jak charakterystyczna dla mocnych kultur organizacyjnych ideologizacja myślenia czy samospelniające się przepowiednie. Jak stwierdził Daniel J. Boorstin, „Wielką przeszkodą dla odkrycia kształtu Ziemi, kontynentów i oceanów nie była zwykła ignorancja, lecz iluzja wiedzy” (Douglas, Wykowski 2011, s. 3).

Style epistemiczne

Tropem pozwalającym lepiej zrozumieć proces formowania przekonań jest klasyfikacja sposobów, w jaki doświadczenie jest przekształcane w przekonanie, bowiem wpływają one na treść tych przekonań, determinując tym samym treść osobistej wiedzy i doświadczeń jednostki, a w rezultacie – jej zachowania. Dla

właściwego wyjaśnienia tej problematyki autor sięgnął do dorobku epistemologii (ang. *epistemology*; gr. *episteme* – wiedza), czyli filozofii ludzkiej wiedzy. Na podstawie bogactwa rozstrzygnięć dotyczących meandrów ludzkiego poznania, a zawartych w szerokim wachlarzu teorii epistemologicznych, określono osiem takich sposobów – strategii formowania przekonań. Strategie te określane są też mianem stylów epistemicznych (ang. *epistemic styles*). Każdy z nich definiuje pewną charakterystyczną postawę bądź też osobistą strategię poznawczą. Style epistemiczne wyjaśniają proces transformacji doświadczeń jednostki na treść jej osobistej, subiektywnej wiedzy. Każdy styl to inny sposób frakcjonowania oraz oceny i werbalizacji doświadczeń, ale również inny sposób organizowania własnych aktywności dotyczących pozyskiwania i transferu informacji i wiedzy.

Tabela 2. Charakterystyka stylów epistemicznych

Styl epistemiczny	Charakterystyka	Sposób formowania przekonań
Pragmatyzm	Skupienie na konsekwencjach działań podejmowanych w oparciu o określony pogląd lub wiedzę. O prawdziwości wiedzy będącej przesłanką do podjęcia działań rozstrzyga użyteczność ich rezultatów. Ten styl charakteryzuje się koncentracją na działaniu, uznaniem dla zespołowo skonstruowanego sposobu rozumienia kategorii użyteczności oraz zasad zdrowego rozsądku.	Jednostka obserwuje, co działa, co sprawdza się w praktyce i co pozwala osiągać najlepsze rezultaty, starając się definiować strategię skutecznego działania.
Kontekstualizm	Zasady weryfikacji też nie są ustalone, lecz stanowią przedmiot zmieniających się okoliczności. Prawdziwość danej tezy zależy od tego, na ile w danym kontekście sprawdzają się koncepcje alternatywne. Wyróżnia się pięć klas czynników wpływających na zasady weryfikacji wiedzy: zrozumiałość (tez), czynniki metodologiczne, dialektyczne, ekonomiczne i sytuacyjne. To stanowisko pozwala formułować przekonania dotyczące zjawisk złożonych bez konieczności redukcji ich złożoności, a także podważać powszechnie przyjęte i akceptowane założenia.	Sposób, w jaki jednostka rozumie sytuację, zależy od okoliczności. To, co jest prawdziwe w pewnych okolicznościach, może nie być właściwe w innych.
Empiryzm	Bazuje na bezpośrednim doświadczeniu rzeczywistości i składających się nań zjawisk oraz rezultatach uzyskanych dzięki wykorzystaniu naukowych metod badawczych. Prawdziwą, bowiem zdobytą doświadczalnie wiedzę, poszerza się dzięki rozumowaniu indukcyjnemu. Cechuje się brakiem otwartości na wiedzę subiektywną.	Przekonania jednostki wynikają z faktów oraz sposobu, w jaki je postrzega bądź jak postrzegają je osoby darzone przezeń zaufaniem.
Racjonalizm	Podstawowym źródłem wiedzy jest rozumowanie niezależne od jakiegokolwiek doświadczenia. Podkreśla rolę rozumowania dedukcyjnego oraz centralną rolę apriorycznej wiedzy koniecznej.	Źródłem przekonań jest intuicja, rozsądek oraz znaczenia wpływające z idei i zasad.

Koherentyzm	Według tego stanowiska wiedza rozwija się dzięki wsparciu i wzmocnieniu, jakiego wzajemnie udzielają sobie poszczególne tezy stanowiące jej komponenty. Dzięki temu wiedza stanowi doskonale zorganizowany i ściśle ustrukturyzowany system.	Przekonania przede wszystkim stanowią system mający charakter spójnej i konsekwentnej całości.
Fenomenologia hermeneutyczna	Podjęcie fenomenologiczne polega przede wszystkim na ominięciu wszelkich presupozycji zawartych w teoriach i dokonaniu precyzyjnego opisu obiektów i sytuacji w taki sposób, w jaki są doświadczane przez podmiot. Proces interpretacji stanowi integralną część procesu ludzkiego poznania, podejście fenomenologiczne zostało zespolone z hermeneutyką rozumianą jako metodologia procesu interpretacji oraz wyrażania znaczeń.	Źródło poglądów i przekonań, które jednostka uznaje za prawdziwe, stanowi możliwie bezstronna obserwacja sytuacji, a następnie interpretacja postrzeganych zdarzeń, obiektów oraz procesów.
Reliabilizm	To stanowisko zwraca uwagę na proces poznawczy, bowiem to jego przebieg jest źródłem przekonań. Proces poznawczy, przebiegający w sposób poprawny, zweryfikowany w przeszłości, powinien w założeniu prowadzić do powstania wiarygodnych, bliskich prawdzie poglądów. Według tego podejścia jakość powstałej wiedzy zależy od umiejętności podmiotu wyrażonych rzetelnością realizacji procesu poznawczego.	Jednostka polega przede wszystkim na swoim własnym myśleniu, doskonałą jednocześnie w ten sposób umiejętność rozwijania użytecznych sposobów rozumienia rzeczywistości.
Fundacjonalizm (fundamentalizm epistemologiczny)	Cała wiedza wynika z zestawu podstawowych, niekwestionowanych założeń. Przykładem niekwestionowanego – bazowego – założenia, może być kartezjańskie „myślę, więc jestem”. Podobnie jak empiryzm zakłada, że rzeczywistość istnieje niezależnie od ludzkiego poznania i jest poznawalna, jednak, inaczej niż empiryzm, podkreśla rolę rozumowania dedukcyjnego.	Poglądy i przekonania przede wszystkim muszą być zgodne z głębszymi przekonaniem, o których prawdziwości jednostka jest przekonana w sposób absolutny.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Douglas, Wykowski 2011, s. 97-150)

Style epistemiczne w dynamice procesów wiedzy

Style epistemiczne charakteryzują sposoby transformowania bieżącego doświadczenia na przekonania, przekształcane następnie do postaci wiedzy osobistej i dalej, w procesach współdziałania – organizacyjnej. To uzasadnia obserwowanie ich w kontekście kultury organizacyjnej oraz procesów transferu wiedzy. Dla prezentowanych w niniejszym artykule badań istotne jest to, że kultura organizacyjna łączy perspektywę indywidualną z perspektywą zespołową:

- Poziom indywidualny: indywidualne doświadczenia wynikające z realizacji zadań zawodowych zostają uogólnione i skwantyfikowane do poziomu zwerbalizowanych poglądów i przekonań. W procesie tym uczestniczy najszerzej rozumiana wiedza osobista, stanowiąca podstawę do identyfikacji, frakcjonowania i interpretacji bieżących doświadczeń oraz ich integracji.

- Poziom zespołowy: w procesie współpracy następuje proces negocjacji sensów i znaczeń polegający na uzgodnieniu sposobu postrzegania poszczególnych elementów rzeczywistości organizacyjnej. W rezultacie tego procesu – uczenia się – jednostka może zmienić swój sposób rozumienia poszczególnych zdarzeń. Proces ten idzie w parze z procesem internalizacji obowiązujących w organizacji norm, wartości i wzorców zachowań. W ten sposób rezultaty uczenia się na poziomie zespołowym na bieżąco modyfikują przebieg procesów uczenia się na poziomie indywidualnym.

W spektrum poglądów wpływających na funkcjonowanie organizacji jej kulturę stanowią poglądy najpowszechniej akceptowane i jednocześnie najtrwalsze. Kultura organizacyjna wpływa na sposób postrzegania i rozumienia rzeczywistości przez swoich członków: dostarcza poglądów pomagających interpretować bieżące doświadczenia, jest również źródłem wzorców zachowań podpowiadających, w jaki sposób uzyskiwać potrzebną wiedzę i informacje. Treść kultury organizacyjnej może ulegać zmianom w procesie zespołowego – w tym również organizacyjnego – uczenia się.

W zakresie praktyk transferu wiedzy organizacyjnej zauważyć można istnienie sprzężenia zwrotnego między ich przebiegiem a kulturą organizacyjną:

- Wpływ kultury organizacyjnej na procesy wiedzy: kultura organizacyjna w znaczący sposób wpływa na realizację praktyk zarządzania wiedzą. Wpływa na sposób realizacji poszczególnych procesów wiedzy, a także, poprzez wpływ na motywację pracowników do działań w tym zakresie, na dynamikę oraz sam fakt ich realizacji (Ling-hsing Chang, Lin 2015, s. 434-435).
- Wpływ procesów wiedzy na kulturę organizacyjną: kultywowanie określonych wzorców zachowań w sferze informacyjnej i wiedzy przekłada się na treść indywidualnych oraz zespołowych doświadczeń pracowników, podzielanych poglądów i wiedzy. Niektóre z tych treści z czasem stają się elementami kultury organizacyjnej, czyli wiedzą subiektywną, zdekontekstualizowaną, i nie w pełni uświadomioną nawet przez jej posiadaczy (Nguyen i in. 2008, s. 113-114).

Style epistemiczne wpływają na całość tych relacji. Kształtują sposób realizacji działań w domenie informacji i wiedzy, wpływając poprzez to na treść wiedzy.

Związki stylów epistemicznych, kultury organizacyjnej i procesów informacyjnych

Sposób, w jaki pracownik postrzega organizację, w jaki rozumie mechanizmy rządzące jej działaniami, stanowi istotny aspekt procesów zespołowego uczenia się. W zakresie organizacji procesy te prowadzą do wytwarzania wspólnego, podzielanego wśród pracowników modelu mentalnego organizacji. Stabilne – relatywnie najmniej zmienne komponenty tego modelu zawarte będą w kulturze organizacyjnej. Jako wyraz, a zarazem obszar dynamizujący zespół poglądów indywidualnych, jak i podzielanych w zespołach pracowniczych wskazać można indywidualne zachowania informacyjne. Są to podejmowane przez pracowników działania dotyczące pozyskiwania bądź transferu informacji i wiedzy. Działania te stanowią treść organizacyjnych procesów informacji i wiedzy.

Cel prezentowanych badań stanowiła identyfikacja statystycznie istotnych związków między omówionymi kategoriami: kultury organizacyjnej, stylów epistemicznych oraz procesów pozyskiwania i transferu wiedzy w organizacjach. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz obejmujący cztery części:

- Informacje o respondencie, obejmujące wiek, płeć, łączny staż pracy z wyodrębnionym stażem pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia, stanowisko oraz branżę pracodawcy.
- Charakterystyka procesów transferu wiedzy, obejmująca 38 stwierdzeń dotyczących praktyk w zakresie pozyskiwania i transferu wiedzy oraz cech sytuacji pracy respondenta wpływających na procesy transferu wiedzy (atmosferę międzyludzką, dostęp do infrastruktury IT, dostępność do informacji oraz publikacji fachowych, poziom motywacji). Jest to część autorskiego kwestionariusza służącego do badania środowiska informacyjnego organizacji (Panasiewicz 2013, s. 111-115). W tej, jak i następnej sekcji respondent udziela odpowiedzi, określając stopień, w jakim dane stwierdzenie charakteryzuje jego sytuację pracy. W tym celu zastosowano typową, pięciostopniową skalę Rensisa Likerta.
- Zestaw pytań diagnozujących preferencje w zakresie stylu epistemicznego, opracowany przez Neila Douglasa i Terry'ego Wykowskiego (Douglas, Wykowski 2011, s. 148).
- Ostatnią część kwestionariusza badawczego stanowił kwestionariusz oceny kultury organizacyjnej według popularnej koncepcji Rogera Harrisona i Charlesa Handy'ego, rozpoznający cztery typy kultur: władzy, zadań, ról oraz zorientowaną na osobę (Harrison 1995, s. 150).

Badania przeprowadzono na grupie 108 osób, pracowników różnych przedsiębiorstw, którzy legitymowali się stażem pracy dłuższym niż pół roku. Otrzymano 92 kwestionariusze wypełnione w sposób prawidłowy. Dotychczas tematyka związków stylów epistemicznych z organizacyjnym uczeniem się bądź zarządzaniem wiedzą nie doczekała się wielu analiz literaturowych ani empirycznych, dlatego autor zdecydował się odszukać podstawowe zależności między badanymi zagadnieniami. W Tabeli 3 przedstawiono statystycznie istotne związki wykazane dzięki analizie zgromadzonych danych ankietowych. Przyjęty poziom istotności wynosił 0,95.

Tabela 3. Statystycznie istotne związki stylów epistemicznych z procesami pozyskiwania i transferu wiedzy oraz kulturą organizacyjną

Styl epistemiczny	Wartość współcz. korelacji	Zmienna
Pragmatyzm	-0,63	Wiek respondenta
	+0,59	Przekonanie o pozytywnej roli wdrożenia w miejscu pracy zmian i udoskonaleń jako drogi poprawy efektywności pracy respondenta
Kontekstualizm	+0,86	Preferencja elektronicznej formy komunikacji ze współpracownikami
	-0,62	Uznanie realizmu jako preferowanego stylu epistemicznego

Empiryzm	Brak	Brak
Racjonalizm	+0,65	Pozytywna ocena chęci współpracowników do dzielenia się wiedzą
	+0,61	Odczuwanie atmosfery międzyludzkiej jako przyjemnej
	-0,62	Identyfikacja kontekstualizmu jako preferowanego stylu epistemicznego
Koherentyzm	+0,71	Korzystanie z mediów społecznościowych
	-0,59	Diagnoza aktualnej kultury organizacyjnej jako kultury władzy
	+0,65	Diagnoza aktualnej kultury organizacyjnej jako kultury zadań
	+0,70	Wskazanie kultury ról jako oczekiwanej kultury organizacyjnej
Fenomenologia hermeneutyczna	-0,69	Identyfikacja fundacjonalizmu jako preferowanego stylu epistemicznego
Reliabilizm	-0,58	Wykorzystanie elektronicznych środków komunikacji ze współpracownikami (maile, media społecznościowe, komunikatory internetowe)
	-0,66	Stopień, w jakim kierownictwo firmy ułatwia dostęp do zapisów wiedzy i informacji
	+0,66	Preferowanie krótkich i konkretnych form komunikacji
Fundacjonalizm (fundamentalizm epistemologiczny)	+0,68	Preferowanie telefonicznego kontaktu ze współpracownikami
	+0,63	Dostrzeganie ograniczeń efektywności pracy wynikających z niskiego poziomu znajomości technologii informatycznych wśród współpracowników
	-0,69	Identyfikacja fenomenologii hermeneutycznej jako preferowanego stylu epistemicznego
	-0,61	Diagnoza obecnej kultury organizacyjnej jako kultury ról
	-0,63	Wskazanie kultury zadań jako oczekiwanej kultury organizacyjnej

Źródło: Opracowanie własne

Można zauważyć silne związki łączące preferencje w zakresie stylów epistemicznych zarówno z poglądami dotyczącymi procesów wiedzy, jak i ocenami zagadnień kultury organizacyjnej. W ocenie autora nie wszystkie zależności mają charakter na tyle czytelny, by można było formułować wiążące wnioski w oparciu tylko o te badania, jednak szereg odnalezionych współzależności pozwala zaproponować interpretację ich znaczenia:

- Pragmatyzm jest podejściem cechującym ludzi młodych i otwartych na zmiany. Młodzi pragmatycy dostrzegają we wdrażaniu zmian sposób na wzrost efektywności pracy.

- Tendencja do interpretacji informacji zależnie od kontekstu (kontekstualizm) idzie w parze z preferencją komunikacji elektronicznej, co może oznaczać względną łatwość integrowania wiedzy z wielu różnych źródeł. Tezę o elastyczności poznawczej tego stylu umacnia fakt, iż inaczej niż w przypadku racjonalizmu, z którym jest ujemnie skorelowany, kontekstualizm nie jest oparty na zestawie podstawowych idei. Proces tworzenia znaczeń jest więc osadzony w chwilowym i zmiennym kontekście, a nie trwałym fundamencie poznawczym.
- Pozytywna opinia osób, które zidentyfikowały swój styl jako racjonalizm, na temat atmosfery międzyludzkiej i chęci współpracowników do dzielenia się wiedzą, może wynikać z roli, jaką w sieci współpracy pełnią sami respondenci-racjoniści. Umiejętność dedukcji oraz umiejętność uzupełnienia transferowanej wiedzy (np. przekazywanej w trakcie dyskusji) o własne intuicje i idee może czynić z racjonalisty cenione ogniwo w łańcuchu transferu wiedzy.
- Tendencja do czynienia z poglądów spójnego systemu (koherentyzm) koreluje z oceną aktualnej kultury organizacyjnej jako kultury zadań i wskazaniem kultury ról jako kultury oczekiwanej. Takie wyniki sugerują, iż koherentyzm sprzyja kodyfikacji wiedzy i zawarciu jej w postaci regulaminów i procedur. Fakt, że reprezentanci tego stylu oceniają kulturę, w której pracują, jako kulturę zadań, a nie władzy, może sugerować, że ten styl pozwala skutecznie radzić sobie z wyzwaniami charakterystycznymi dla kultur zadaniowych.
- Reliabilizm uwypukla znaczenie aktywności poznawczych w procesie formowania przekonań. To może pociągać za sobą duże zapotrzebowanie na wiarygodne i ścisłe informacje. Ta cecha reliabilizmu może tłumaczyć rezultaty badań wskazujące na niską ocenę stopnia, w jakim kierownictwo firmy ułatwia dostęp do informacji, oraz preferowanie krótkich i konkretnych komunikatów. Najwyraźniej osoby preferujące ten styl oczekują dostępu do dużych, większych niż inni pracownicy, ilości ścisłych, konkretnych informacji. Doświadczenie niechęci do ich udostępniania przez kierownictwo może być konsekwencją takiej właśnie postawy. Niechęć do komunikacji ze współpracownikami za pomocą maili, mediów społecznościowych czy komunikatorów internetowych sugeruje preferowanie bardziej formalnych dróg komunikacji.
- Fundamentalizm epistemologiczny polega na tworzeniu poglądów zgodnych z zespołem fundamentalnych opinii uznanych za absolutnie prawdziwe. Wyniki badań zdają się oferować wgląd w praktyczne konsekwencje preferowania tego stylu epistemicznego. Postrzeganie przez reprezentantów tego stylu ograniczenia efektywności pracy wynikające z deficytów znajomości technologii informatycznych wśród współpracowników może wynikać z odstawania poziomu umiejętności w tym zakresie od poziomu uważanego przez respondentów za właściwy. Kultura organizacyjna nie jest oceniana jako kultura ról, czyli właśnie kultura oparta na zasadach (procedurach, regulaminach), bowiem ich treść może być oceniana jako niewłaściwa, a stopień ich przestrzegania w zespole – zbyt niski. Negatywną ocenę kultury zadań przez reprezentantów fundamentalizmu epistemologicznego wyjaśnić może skrajna odmiennność właściwych im poglądów oraz praktyk działania. Fundamentalizm epistemologiczny to podążanie za zespołem

poglądów uważanych za bezwzględnie prawdziwe, podczas gdy praktyki właściwe kulturze zadań to brak poszanowania dla reguł, eksperymentowanie i twórcza improwizacja inspirowane wyłącznie dążeniem do osiągnięcia celu. Bardzo podobną naturę ma – potwierdzona w badaniach empirycznych – różnica między fundacjonalizmem a fenomenologią hermeneutyczną. Ten ostatni styl odrzuca wszystkie przekonania, tak ważne w fundacjonalizmie, akcentując znaczenie samego momentu poznania.

Podsumowanie

Przedstawione badania pozwoliły sformułować raczej szereg pytań niż odpowiedzi, a wyjaśnienie funkcji stylów epistemicznych w tworzeniu i transferze wiedzy organizacyjnej wymaga z pewnością dalszych badań. Z równą pewnością można stwierdzić, że warto je prowadzić. Osobisty styl epistemiczny określa sposób transformowania doświadczeń w wiedzę jednostki. Pytanie o relacje wiedzy, oraz jej procesów, i wartości, wraz z właściwymi im kulturami, w perspektywie indywidualnej, zespołowej i organizacyjnej, pozostaje wciąż pytaniem otwartym. Z jednej strony wiedza jednostek stanowi budulec wiedzy organizacyjnej, której formą jest również kultura organizacyjna. Z drugiej zaś normy, wartości i wzorce zachowań obecne w kulturze organizacji wpływają na proces interpretowania rzeczywistości przez pracowników. Badania wykazały wpływ stylów epistemicznych na sposób, w jaki pracownicy organizują swoje własne aktywności realizowane w domenie wiedzy i informacji. Pokazały też, że niektóre style łączą się z poglądami dotyczącymi logiki funkcjonowania całej organizacji, na co wskazały statystycznie istotne korelacje stylów z ocenami aktualnej oraz pożądanej kultury organizacyjnej.

Literatura

1. Corlett J.A. (1996), *Analyzing Social Knowledge*, Rowman & Littlefield Publishers, Plymouth.
2. Davenport T., Prusak L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
3. Douglas N., Wykowski T. (2011), *From Belief to Knowledge*, CRC Press, Boca Raton.
4. Grant K.A. (2007), *Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi*, www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=101 (dostęp: 20.04.2016).
5. Harrison R. (1995), *Understanding Your Organisation's Character*, [w:] Harrison R., *The Collected Papers of Roger Harrison*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
6. Ling-hsing Chang Ch., Lin T.-Ch. (2015) *The Role of Organizational Culture in the Knowledge Management Process*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 19, Issue 3. DOI: 10.1108/JKM-08-2014-0353.
7. Nguyen N.T.B., Umemoto K., Nakamori Y., Ito Y. (2008), *Culture as Knowledge*, „International Journal of Knowledge, Culture and Change Management”, Vol. 8, Issue 9.
8. Panasiewicz L. (2013), *Ukryta przewaga*, Politechnika Lubelska, Lublin.
9. Weinberg D. (2014), *Contemporary Social Constructionism: Key Themes*, Temple University Press, Philadelphia. DOI: 10.1111/1468-4446.12128.

STRATEGIES FOR FORMING BELIEFS AS ASPECT OF ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract: The paper presents the concept of epistemic styles understood as an individual cognitive attitude of employees, influencing the way of understanding reality. The individual epistemic style is one of the factors determining the content of the employee's personal subjective knowledge, which through their participation in the execution of organizational processes, is included in the resource of organizational knowledge. The article presents the results of an empirical study of this process. The study was conducted using the questionnaire method on a sample of over 100 respondents - professionally active people. The aim of the study was to investigate the relationships between the individual epistemic styles of the respondents and the organizational culture as well as the course of the knowledge processes in the organizations in which they work.

Keywords: beliefs, epistemic styles, knowledge, organizational culture