

*Mateusz Bonecki*

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

## **Sensemaking – wiedza i kultura organizacji w świetle humanistyki zintegrowanej**

Edgar Schein, autor pracy *Organizational Culture and Leadership*, zauważył, że w przypadku przemian organizacji i towarzyszących im wysiłków świadomego zarządzania zmianą, nie sposób nie wziąć pod uwagę integracyjnej funkcji kultury (Schein 2004, s. 63). Wewnętrzne więzi grupowe – zbudowane na określonych wzorcach, rutynach i ideałach – niejednokrotnie powstrzymują jednostki przed dostosowywaniem się do zmieniających się realiów, hamując tym samym procesy adaptacyjne. Dochodzi tutaj do głosu socjotwórcza rola kultury: podzielenie określonych wartości, założeń i przyzwyczajęń jest warunkiem członkostwa w danej grupie społecznej. Odrzucenie lub modyfikacja tych wartości i założeń oznaczałyby kres dotychczas znanej aktorom tożsamości grupowej.

Jednak nie tylko socjologiczne i psychologiczne imperatywy identyfikacji grupowej stanowią wyjaśnienie kulturowego charakteru ludzkiej egzystencji. Przykładowo, zastosowanie metod humanistycznych, ze szczególnym uwzględnieniem nurtów badań interpretatywnych w refleksji nad kulturą organizacyjną, pozwala na artykulację obrazu świata, jakim dysponują członkowie organizacji. Z punktu widzenia podzielanej przez nich wizji rzeczywistości, ich działania traktowane są jako kompetentne i intencjonalne dokonania, wynikające z wiedzy na temat otoczenia. Sednem metod interpretatywnych jest to, że za podstawową przesłankę działania ludzkiego uznają one wiedzę aktorów na temat świata i wartości. Wiedza ta definiuje sposób myślenia i rozwiązywania problemów charakterystyczny dla danej grupy kulturowej.

Dlatego też procesy kulturotwórcze, o ile spojrzeć na nie z perspektywy aktora, mogą okazać się ostatecznie procesami wiedzy twórczymi: integracja kulturowa jest formą tworzenia wspólnego obrazu świata, który staje się układem odniesienia dla działań, współdziałań i komunikacji towarzyszącej

danej grupie społeczno-kulturowej. Wspólnotowo tworzone sensory są nie tylko katalizatorem integracji, ale przede wszystkim podstawą dla grupowych praktyk, o ile praktyki te mają być praktykami opartymi na wiedzy.

## 1. *Sensemaking* a kultura

Termin *sensemaking* został ukuty przez Karla E. Weicka, amerykańskiego teoretyka organizacji i psychologa społecznego. Najogólniej rzecz ujmując, termin ten oznacza proces nadawania znaczeń i identyfikowania zjawisk przez współpracujących i komunikujących się ze sobą aktorów (Weick 1969). Ustalanie sensu doświadczanych sytuacji jest zawsze procesem kolektywnym, który angażuje społecznie usankcjonowane kody komunikacyjne. Językowe zasoby grupy służą do identyfikowania, klasyfikowania i tematyzowania zjawisk w taki sposób, iż będą one mogły stać się przedmiotem komunikacji. Dopiero w medium wymiany informacji i konwersacji pojawia się możliwość definiowania i ustalania problemów, ich rozwiązywania, a także retrospektywnego diagnozowania przyczyn sukcesów i porażek. W ten sposób rozproszona w strukturze społecznej wiedza zogniskowana zostaje – poprzez komunikację – na danym problemie lub zdarzeniu.

Zasygnalizowane tu aspekty procesu *sensemaking* (tab. 1) charakteryzują także kulturowy proces konstrukcji świata doświadczenia i współdziałania. Proponowana w niniejszym szkicu perspektywa teorio-kulturowa traktuje kulturę jako zasób wiedzy i kompetencji, dzięki któremu możliwe jest działanie i komunikacyjne koordynowanie działań. Praktyki interpretacyjne, jak i automatyczne rozumienie otoczenia oraz innych aktorów, możliwe jest bowiem dzięki kulturowo wypracowanym i usankcjonowanym systemom znaczeń. Uczestnictwo w kulturze jest źródłem podstawowych kategorii, poprzez które identyfikuje się i klasyfikuje doświadczane zdarzenia i obiekty. Kultura dostarcza także wiedzy o świecie, która jest intersubiektywnie komunikowalna, społecznie zrozumiała i akceptowalna, a także bezpośrednio przekłada się na jakość podejmowanych wspólnotowo działań.

Zasadnicza różnica między zaproponowaną przez Weicka koncepcją *sensemaking* a kulturowym modelem nadawania znaczeń, który stanowi przedmiot niniejszego szkicu, tkwi w odmiennym podejściu do czasowego usytuowania procesu. O ile Weick sugeruje, że *sensemaking* cechuje się retrospektywnym charakterem, o tyle dyskutowane tutaj ujęcie kulturowe kładzie nacisk na antycypującą rolę i samorzutność tego procesu. Gdy analiza własnego postępowania w celu nadania mu sensu ma się dokonywać *ex post*, kulturowe znaczenia są zazwyczaj czymś przez aktorów zastanym, co oznacza, że są one przypisywane otoczeniu niejako *ex ante*.

Tab. 1. Aspekty procesu *sensemaking*

selektywność	Identyfikowanie zjawisk polega na eksponowaniu wybranych cech i marginalizowaniu pozostałych.
kategoryzacja	<i>Sensemaking</i> zakłada stosowanie społecznie zdefiniowanych kategorii do klasyfikowania zjawisk.
retrospektywność	Zrozumienie działania i jego okoliczności najczęściej ma miejsce <i>ex post</i> .
przypuszczenia	Nadawanie znaczenia dokonuje się poprzez przyjmowanie założeń dotyczących charakteru zjawiska i ich sprawdzanie.
społeczny charakter	Wiedza na temat zjawiska jest rozproszona w sieci uspołecznionych aktorów.
działanie	Proces uchwytywania sensu jest ukierunkowany na podjęcie działania.
komunikacja	Znaczenie zjawiska ustalane jest w medium języka i konwersacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Weick, Sutcliffe, Obstfeld 2009, s. 133-138.

W obszarze strategicznego zarządzania zmianą, *sensemaking* – jako proces ujmowania sensu lub nadawania znaczenia – polegać miałyby na kwestionowaniu dotychczasowych, przestarzałych schematów interpretacyjnych i tworzeniu innowacyjnych alternatyw, a także na forsowaniu nowej interpretacji poprzez działania (Gioia, Chittipeddi 1991). Takie postawienie sprawy sytuuje proces *sensemaking* w kontekście zmiany organizacyjnej i prowadzi do pytań, jakimi środkami zarządczymi należy się w takich okolicznościach posłużyć. Sedno tkwi jednak w tym, co powyżej nazwano „dotychczasowymi schematami interpretacyjnymi”, które w życiu organizacyjnym funkcjonują nawet wtedy, gdy nie stanowią przedmiotu wyraźnej refleksji i wiedzy. Dennis A. Gioia i Kumar Chittipeddi argumentują, że inicjacja jakiegokolwiek zmiany wymaga uwzględnienia znaczeń, które w przestrzeni struktury organizacyjnej wnoszą oddolnie sami członkowie organizacji (*ibidem*, s. 435). Zjawisko to – proces kolektywnego nadawania i kreowania znaczeń – było szczegółowo analizowane w ramach podejścia interpretatywnego i socjologiczno-fenomenologicznego (Berger, Luckmann 2010). Istotę tych podejść wyrażać może teza, że świat, z jakim styka się badacz-interpretator lub zewnętrzny obserwator ludzkich zachowań, jest światem zawsze już zinterpretowanym. Toteż interpretacje prowadzone przez badaczy-obszwaratorów są zawsze interpretacjami lub hermeneutyką drugiego stopnia (Giddens 2001).

W dalszym ciągu przedstawione zostaną podstawowe założenia przyjmowanej tu teorii kultury, w świetle której *sensemaking* – w znaczeniu refleksyjnej i komunikacyjnej operacji mającej na celu identyfikowanie zjawisk oraz diagnozowanie i rozwiązywanie problemów – okaże się procesem, który zasada się na przekształcaniu kulturowych obrazów rzeczywistości.

## 2. Humanistyka zintegrowana

Problem integracji badań humanistycznych postawić można dwojako: albo nauki humanistyczne stanowią jedność ze względu na przedmiot swoich zainteresowań, albo też posługują się one jedną metodą badawczą (Zamiara 2002). W przypadku pierwszym mówimy o integracji przedmiotowej; w przypadku drugim – o integracji metodologicznej.

Rozwijana przez Jerzego Kmitę koncepcja badań humanistycznych od samego początku zorientowana była metodologicznie. U podstawy tej koncepcji leży przekonanie, że dyscyplinę naukową definiuje przyjmowany przez badaczy sposób wyjaśniania, a nie stosowany na gruncie danej dyscypliny zestaw terminów. Tak też humanistyka ma posługiwać się specyficznym sposobem wyjaśniania, określanym przez Kmitę mianem *interpretacji humanistycznej*. Stosując ten rodzaj wyjaśniania ludzkich zachowań, badacz-interpretator odpowiada na pytanie, dlaczego jednostka zachowała się w określony sposób, odwołując się do przekonań, które daną jednostkę motywują do podjęcia czynności, tj. interpretowanego właśnie działania. Przeprowadzenie tego typu interpretacji wymaga od badacza przyjęcia założenia o racjonalności decyzyjnej podmiotu czynności, w myśl którego podmiot ten zawsze podejmuje takie działania, które w świetle jego najlepszej wiedzy wiodą do najbardziej w danym momencie preferowanych przezeń rezultatów. Na wiedzę, o której tu mowa, składają się dwa rodzaje przekonań. Pierwszy z nich, *przekonania normatywne* (normy), dyktują podmiotowi działań cele do realizacji, nazywane również sensami (kulturowymi) tych działań. Można powiedzieć, że wyznawane przez aktora przekonania normatywne wyrażają jego preferencje. Natomiast *przekonania dyrektywne* (dyrektywy) wskazują środki realizacji celów proponowanych przez normy. Rezultatami czynności wskazanych w dyrektywach, mogą być dowolne stany rzeczy, które urzeczywistniane są w działaniu: począwszy od zaparkowania pojazdu, przez sporządzenie wykresu na podstawie zgromadzonych danych czy przekazanie współpracownikowi jakiejś informacji, aż po uzasadnienie własnej wypowiedzi w dyskusji. Rzecz jasna, o tych samych rezultatach traktują także normy, które podpowiadają aktorowi, iż rezultaty te są wartościowymi, wartymi urzeczywistnienia stanami rzeczy.

Interpretacja zasadza się więc na przypisywaniu podmiotowi czynności przekonań, które motywują jednostkę do podjęcia wchodzącego w grę, interpretowanego właśnie działania. Interpretowanie jest zabiegiem racjonalizującym ludzkie zachowania (Kmita, Nowak 1969). W codziennej praktyce proces ten przebiega zazwyczaj automatycznie; świadomie zaś operuje się interpretacją przede wszystkim w obszarze badań humanistycznych. Wchodzące tu w grę przekonania, z jednej strony, artykułują preferencje aktora, z drugiej zaś – wyrażają jego wiedzę na temat środków służących do osiągnięcia preferowanych przezeń rezultatów.

Pojęcia przekonania normatywnego i dyrektywnego stały się punktem wyjścia dla rozwijanej przez Kmitę (2007a) „społeczno-regulacyjnej koncepcji kultury”. Nazwa ta bierze się stąd, że kulturę rozumie się tu w kategoriach społecznych determinant (regulatorów) działań. Mówiąc dokładniej, kulturę stanowi zbiór przekonań normatywnych i dyrektywnych powszechnie respektowanych w danej społeczności, determinujących działania jej członków (*ibidem*, s. 57), a więc zbiór przekonań wyrażających preferencje aktorów oraz ich wiedzę na temat tego, jak preferowane rezultaty osiągać. Z punktu widzenia aktora, kultura jest zasobem wiedzy koniecznym do podejmowania działań posiadających znaczenie na gruncie danej grupy kulturowej; dla interpretatora kultura jest zaś zbiorem przesłanek interpretacyjnych. Ogniwem łączącym oba te momenty jest pojęcie „reguły interpretacji kulturowej”.

Reguły charakteryzujące sposób wykonywania czynności o sensie określonego typu nazwę tutaj *regułami interpretacji*, ponieważ znając je oraz przypisując ich znajomość podmiotom interesujących nas czynności racjonalnych (wytworów) dokonujemy na tym gruncie (w praktyce przeważnie w sposób prawie automatyczny) interpretacji owych czynności (lub wytworów). (Kmita 1971, s. 35)

Kmita twierdzi zatem, że dokładnie ta sama porcja wiedzy jest warunkiem koniecznym wykonania kulturowo zrozumiałego i efektywnego działania, jak i warunkiem koniecznym jego interpretacji.

Humanistyka zintegrowana oznaczać ma zaś ogół dyscyplin naukowych, które łączy to, iż posługują się one metodą interpretacji humanistycznej polegającej na wyjaśnianiu ludzkich czynności oraz ich wytworów poprzez przypisywanie przekonań kulturowych podmiotom tych czynności. Humanistyka zintegrowana musi zatem zakładać pojęcie kultury w jego normatywno-dyrektywnym sensie (Kmita 2007a, s. 229), skoro interpretator powinien dysponować jakimś przynajmniej zasobem zrekonstruowanych przekonań, pozwalających racjonalizować zachowania. Rekonstruowanie takich przekonań jest zaś tożsame z rekonstruowaniem kultury. Tym samym przedmiotem zainteresowań humanistyki zintegrowanej stają się systemy przekonań organizujące przestrzeń kooperacji, tj. zawierające praktyczne instrukcje dla działań oraz reguły ich kulturowej interpretacji.

### 3. Ideacyjny model kultury organizacji

Rola kultury w procesie interpretowania zjawisk jest szczególnie widoczna wtedy, gdy zwrócimy uwagę, w jaki sposób członkowie organizacji rozumieją swoje najbliższe otoczenie. Geert Hofstede (2011) twierdzi, że praktyki kulturowe, wokół których koncentruje się życie grupy i w których wyraża się jej specyfika, a także właściwe jej wartości oraz reguły, trafnie zinterpretować mogą „tylko członkowie danej kultury” (*ibidem*, s. 24). W tym samym duchu wypowiada się Schein (2004), traktując o zróżnicowaniu znaczeń określonych obiektów w zależności od kul-

tury: „obserwatorzy mogą opisać, co widzą i czują, ale nie mogą na tej wyłącznie podstawie zrekonstruować znaczenia, jakie rzeczy te mają dla danej grupy” (*ibidem*, s. 26-27). Uwagi Hofstedeego i Scheina zakładają – co jest w gruncie rzeczy elementarnym składnikiem każdej dojrzałej koncepcji komunikacji symbolicznej – że znaczenie znaku symbolicznego określa się dopiero w toku interpretacji tego znaku opierając się na społecznie ustalonych konwencjach (Kmita 1971). W konsekwencji, dla Scheina i Hofstedeego samozrozumiałość organizacji i jej praktyk uzależniona jest od funkcjonujących w jej ramach reguł interpretacyjnych.

Wyliczając składające się na kulturę danej organizacji, obdarzone znaczeniem obiekty i procesy, Hofstede (2011, s. 23) wskazuje na rytuały, bohaterów i symbole. W podobny sposób Schein (2004, s. 26) opisuje „artefakty”, a więc obserwowalne obiekty i struktury, stanowiące zasoby organizacji w szerokim sensie. Obok nich umieszcza zaś przekonania, wartości i założenia dotyczące świata. Propozycja Scheina sugeruje nawet, że kultura jest tworem heterogenicznym, obejmującym różne obszary ontologiczne: z jednej strony intelektualne założenia, z drugiej – fragmenty zmysłowej rzeczywistości. Można by w tym miejscu postawić ogólne pytanie, czy przez kulturę – a w tym również kulturę organizacyjną – należy rozumieć raczej wspomniane obiekty i procesy (zjawiska obserwowalne), czy też reguły pilotujące ich rozumienie i interpretację (zasoby intelektualne)?

Kwestia ta jest w dyskursie akademickim rozważana przynajmniej od połowy XIX w., kiedy to dyscypliny humanistyczne zaczęły uzyskiwać status autonomicznych nauk, co wymagało określenia przedmiotu ich zainteresowań, ich metod oraz – przede wszystkim – wyraźnego zdefiniowania pojęcia kultury. Dyskusję nad tym, w jaki sposób rozumieć interesujący nas tutaj termin, rekapitułuje Anna Pałubicka (2006, s. 137-138), która wyróżnia trzy zasadnicze etapy pojmowania kultury. Cechą charakterystyczną etapu pierwszego ma być to, iż obszar zjawisk kulturowych identyfikuje się wprost z obszarem rzeczy będących wytworem (dziełem) człowieka. Wchodząca w tym przypadku w grę definicja kultury zwana jest „artefaktową” bądź „wytworową”. Na etapie drugim, uwaga badaczy-humanistów skoncentrowana jest przede wszystkim na zachowaniach i wzorach zachowań jednostek tworzących określoną zbiorowość. Definicje ustalające takie kryteria kwalifikowania zjawisk jako kulturowych operują tzw. behawioralnymi czy zachowaniowymi definicjami kultury. Wreszcie ostatni, trzeci etap pojmowania kultury zasadzać ma się na tym, iż kultura rozumiana jest tu w terminach „wzorców wartości oraz norm postępowania” (*ibidem*, s. 138) czy też jako „system przekonań” wyrażających wiedzę, której opanowanie jest konieczne, aby jednostka mogła partycypować w życiu wspólnoty, wykonując określone czynności w sposób efektywny i zrozumiały. Koncepcja „wzorców wartości” reprezentowana jest m.in. przez Ruth Benedict (2008) i Floriana Znanieckiego (1988). Gdy mowa zaś o koncepcji kultury obejmującej „systemy przekonań”, idzie przede wszystkim o wizję kultury Warda H. Goodenougha (1964) oraz Je-

rzeżo Kmity (2007a). Perspektywę teoretyczną ostatnich dwóch autorów nazywać będziemy dalej „przekonaniową” lub „ideacyjną” koncepcją kultury.

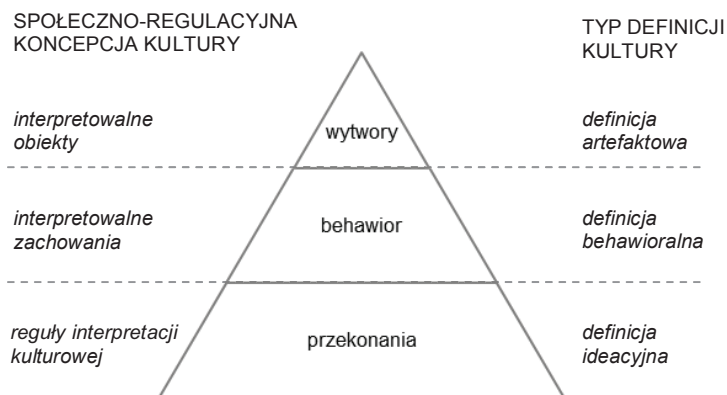
Gdy badacz obiera interpretatywną postawę wobec rzeczywistości, zaczyna on stawiać pytania w rodzaju: „Dlaczego wytwór czynności *X*-a posiada cechę *C*?” oraz „Dlaczego *X* podjął czynność *C*?” (Kmita 1971, s. 24). Jasne jest, że w świetle humanistyki zintegrowanej odpowiedzi na te pytania poszukiwać będziemy, odwołując się do przekonań jednostki *X*, a więc przyjmując perspektywę ideacyjnie rozumianej kultury. Zauważmy jednocześnie, że pytania te wskazują na klasę zjawisk, które należą do obszaru wyznaczonego – odpowiednio – artefaktowymi i behawioralnymi definicjami kultury. Jednak właściwym sensem obu pytań jest poszukiwanie wyjaśnienia, dlaczego określone zjawiska (procesy) występują. W ramach społeczno-regulacyjnej koncepcji kultury, wyjaśnienia takiego dostarcza właśnie „interpretacja humanistyczna”. Zasadza się ona przecież na tym, że w roli przesłanek wyjaśniających (eksplanansu) występują tu zdania „rekonstruujaące” przekonania jednostki, dokładniej – przekonania, które skłaniają jednostkę do podjęcia działania.

Na tej drodze możemy wyjaśniać zachowania, czynności oraz ich wytwory poprzez odwołanie do przesłanek interpretacyjnych, przypisujących podmiotowi danej czynności określone przekonania. Oznacza to, że z punktu widzenia przekonaniowej koncepcji kultury jesteśmy w stanie – poprzez zastosowanie metody interpretacji humanistycznej – zidentyfikować kulturowy charakter także i tych wytworów i zachowań, które jako kulturowe kwalifikowane są w świetle artefaktowego i behawioralnego rozumienia kultury.

W przypadku wytworów ludzkich czynności oraz – pewnego przynajmniej zakresu – ludzkich zachowań możliwe jest wyjaśnienie ich kulturowego charakteru poprzez rozpoznanie ich genezy lub motywacji w intencjonalnej postawie działającego podmiotu. Świat kultury w szerokim sensie, obejmujący sobą ludzkie zachowania oraz wytwory, okazuje się kompetentnym dokonaniem posiadającego przekonania aktora. Społeczno-regulacyjne rozumienie kultury, jakkolwiek odmienne od wykładni artefaktowych i behawioralnych, wydaje się swym zakresem obejmować obszary wyznaczone definicjami wcześniejszymi. Odpowiedzieć można tym samym na pytanie, dlaczego wcześniejsze definicje „kultury” wyróżniały spośród ogółu zjawisk ich określone podzakresy, przy czym tym razem odpowiedź ta wskazywać będzie na przekonania, które przypisujemy podmiotom interesujących nas czynności.

Rozważania powyższe można podsumować następującym stwierdzeniem: obiekty i procesy kwalifikowane jako kulturowe z punktu widzenia artefaktowych i behawioralnych koncepcji kultury są rozpoznawalne jako kulturowe z punktu widzenia ideacyjnych koncepcji kultury w taki sposób, że są interpretowalne na podstawie przekonań kulturowych (ryc. 1).

Ryc. 1. Typy definicji kultury a społeczno-regulacyjna koncepcja kultury



Źródło: opracowanie własne.

Zachowania i ich wytwory są regulowane kulturowymi przekonaniem i tylko przez wzgląd na te przekonania uzyskują swoje kulturowe znaczenie w toku interpretacji. Można powiedzieć, że kultura manifestuje się w ten sposób w zmysłowo dostępnych przedmiotach i czynnościach, choć one same nie składają się na kulturę w sensie ścisłym. Takie ustalenie w kwestii rozumienia terminu „kultura” jest zasadniczo zgodne z postulatami teoretyków kultury organizacyjnej. Jak twierdzi Hofstede, „Kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” (Hofstede 2011, s. 21).

Niezależnie od tego, jak rozumielibyśmy metaforę „zaprogramowania”, do której odwołuje się Hofstede, nie ulega wątpliwości, że sedno „kultury” tkwi w umyśle i sposobie jego funkcjonowania. Z kolei nieco bardziej skomplikowana, bo eksponująca wątki genetyczne, definicja zaproponowana przez Scheina, traktuje kulturę jako:

[...] wzór podzielanych podstawowych założeń, które grupa przyswoiła w toku rozwiązywania problemów, zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, a które sprawdziły się na tyle, że uważa się je za obowiązujące i – dlatego – naucza się ich jako poprawnego sposobu percypowania, myślenia i odczuwania odnośnie do tych problemów. (Schein 2004, s. 17)

Także i w tym przypadku na plan pierwszy wysuwają się elementy poznawcze, dokładniej – podzielane grupowo „założenia” dotyczące doświadczanego przez grupę otoczenia, których nie można interpretować inaczej aniżeli w terminach mniej lub bardziej wyraźnie żywionych „przekonań”. Schein (2004) odnotowuje nawet wprost, że zachowanie jest pochodne względem kultury (s. 19).



W ten sposób ideacyjna perspektywa badawcza, która koncentruje się na analizie przekonań kulturowych, nie musi tracić z pola widzenia grupowych symboli oraz rytuałów, które zwyczajowo włącza się w obszar kultury organizacji. Różnica między dyskutowanymi tu podejściami polega na tym, że kulturę w ścisłym znaczeniu, a więc „przekonania kulturowe”, wiążą z artefaktami i zachowaniami zabiegi interpretacyjne, mające na celu uchwycenie kulturowego znaczenia zjawisk w ramach rzeczywistości organizacyjnej. Taka zrozumiałość artefaktów, symboli i zachowań w szerokim sensie wchodzi w grę tylko dla kompetentnego użytkownika danej kultury. Kompetencja ta wynika zaś z przyswojonych przekonań: to one dostarczają wiedzy, jak interpretować dane obiekty i zachowania.

Definicja kultury organizacyjnej zaproponowana przez Scheina (2004, s. 17) podkreśla dwa istotne aspekty. Po pierwsze, kultura okazuje się być rzeczywistością mentalną; po drugie, ma ona mieć charakter ponadindywidualny (grupowy, kolektywny). Schein wskazuje dodatkowo na to, jak kultura ma warunkować sposób postrzegania i obchodzenia się z problemami; mówiąc ogólniej, w jaki sposób ma ona determinować ludzkie zachowania. Rozumienie kultury w terminach mentalnych (przekonania) prowadzi ostatecznie do zmiany perspektywy badawczej. Takie – ideacyjne – spojrzenie pozwala określić ogół organizacyjnych praktyk (począwszy od najbardziej elementarnych form komunikacji i kooperacji) jako formę czynności opartych na wiedzy kulturowej.

#### 4. Wiedza kulturowa

W swej ostatniej pracy, zatytułowanej *Konieczne serio ironisty*, Kmita (2007b) pisze: „kultura jest – generalnie – rodzajem wiedzy w sensie tak szerokim, że obejmuje zarówno sądy oznajmujące, jak i normatywne” (s. 61). Termin „wiedza” jest tutaj rozstrzygający, gdyż na gruncie społeczno-regulacyjnej teorii kultury i humanistyki zintegrowanej problem przekonań kulturowych rozpatrywany był z epistemologicznego i metodologicznego punktu widzenia. Epistemologiczny charakter tej refleksji wynikał zarówno z tego, że Kmita rozumiał naukę jako dziedzinę kultury, przez co refleksja nad poznaniem naukowym stawała się refleksją kulturoznawczą, jak i z tego, że kulturę ujmowano jako formę poznania świata, przez co stosowały się do niej kategorie z zakresu teorii poznania w szerokim sensie. Z kolei metodologiczne ukonstytuowanie perspektywy kulturoznawczej wiązało się z tym, że samo badanie praktyki badawczej było formą interpretowania i racjonalizowania ludzkich działań, a więc – w interesującym nas kontekście – czynności badawczych.

Przyjęcie założenia, że kultura jest formą poznawania świata, doprowadziło ostatecznie do tego, że kulturę zaczęto interpretować jako system twierdzeń. Pozwoliło to na zastosowanie do ich badania narzędzi, które sprawdzały się już

w epistemologicznej i metodologicznej refleksji nad systemami twierdzeń naukowych, a także w socjologicznych rozważaniach nad zewnętrznymi determinantami praktyki badawczej i rozwoju wiedzy. Całościowy kontekst rekonstrukcji kultury omówiono szczegółowo w innym miejscu (Bonecki 2011). Poniżej zaś w skrócie wyliczono perspektywy teoretyczne kluczowe dla refleksji nad przekonaniem kulturowymi. W grę wchodziłyby tutaj przede wszystkim:

- (i) rekonstrukcja i systematyzacja treści doświadczenia społecznego i świadomości społecznej;
- (ii) rekonstrukcja założeń semantyki języka badanej kultury;
- (iii) refleksja nad przewidywalną i eksplanacyjną mocą sądów stanowiących treść doświadczenia społecznego;
- (iv) badanie funkcjonalnych („obiektywnych”) determinant upowszechniania się przekonań kulturowych.

Już samo wyliczenie tych zróżnicowanych podejść do problemu kultury daje znać o tym, że teoretyczna refleksja kulturoznawcza idzie w parze z epistemologią. Szczególnie widoczne jest to w przypadku wymienionych w punkcie (iii) sądów składających się na doświadczenie społeczne. W ten sposób rozumiane „doświadczenie” obejmuje nie tyle liczne przeżycia poznającego podmiotu, lecz ogół sądów, które intersubiektywnie podzielane są w danej grupie społeczno-kulturowej. Co więcej, sądy te mają albo postać zdań dyrektywnych, albo stanowią ich dedukcyjne przesłanki. Dla tego typu „zdaniowego” ujęcia doświadczenia charakterystyczne jest, że składająca się na nie wiedza ma bezpośrednie konsekwencje praktyczne. W świetle omówionego wcześniej modelu interpretacji humanistycznej (§ 2) widoczne jest bowiem, że dyrektywy składające się na „doświadczenie społeczne” są bezpośrednimi determinantami intencjonalnego działania. Intersubiektywne dzielenie tych przekonań oznacza podporządkowywanie się im w toku realizacji działań i osiągania celów (wyrażonych w przekonaniach normatywnych). W ten sposób cały korpus wiedzy doświadczeniowej jest nieustannie konfrontowany z rzeczywistością poprzez kulturowo motywowane czynności.

Zdania dyrektywne, w których wyraża się wiedza doświadczalno-praktyczna, przybierają zazwyczaj następującą postać:

- (D) Aby uzyskać uchwytne praktycznie efekt  $E$ , należy w okolicznościach  $O_1, O_2, \dots, O_n$  wykonać czynności  $C_1, C_2, \dots, C_n$ .

Mogą one również zostać przekształcone w zdania o postaci okresu warunkowego, gdzie poprzednik opisuje warunki wystarczające wystąpienia zjawiska opisanego w następniku:

- (D') Jeżeli w okolicznościach  $O_1, O_2, \dots, O_n$  wystąpią działania  $C_1, C_2, \dots, C_n$ , to zajdzie rezultat  $E$ .

Schemat (D) posiada postać instrukcji dla działania, do której mógłby zastosować się aktor. Natomiast w przypadku stylizacji (D') mamy do czynienia z formą wyrażającą pewną prawidłowość otoczenia. Tak też kultura – będąca

zbiorem wszystkich przekonań dyrektywnych i normatywnych obowiązujących w danej społeczności – obejmuje obok wiedzy normatywnej także ogół powszechnie podzielanej wiedzy opisowej na temat otoczenia wyrażonej w zdaniach typu (D) lub (D'). Wiedza taka podlegać może generalizacji, nawet do tego stopnia, że umożliwi ona wyjaśnianie i przewidywanie zjawisk występujących w otoczeniu danej grupy kulturowej. W takiej postaci kultura oznacza wprost zasób społecznie uznawanej wiedzy, która reguluje działania podejmowane przez członków danej grupy kulturowej. W swej warstwie opisowej, a więc w obszarze dyrektywnym, kultura stanowi opis świata, będącego przedmiotem codziennego, praktycznego doświadczenia. Wszystkie utrwalone i rozpowszechnione w organizacji sposoby działania i procedury z definicji składają się więc na kulturę tej organizacji.

Jeśli określony sposób realizacji założonych celów organizacyjnych sprawdza się w realiach grupy kulturowej i jej otoczenia, można zakładać, że prędzej czy później ulegnie on rozpowszechnieniu w rezultacie praktycznego naśladownictwa oraz pośredniej i bezpośredniej komunikacji. Metoda osiągania celów – przynajmniej hipotetycznie – może zostać zwerbalizowana przy użyciu zdań dyrektywnych, co w konsekwencji oznacza, iż wiedza wygenerowana w toku realizacji zadań i rozwiązywania problemów wchodzi w skład kultury w przyjętym tu, ideacyjnym jej rozumieniu. Widoczne jest to w przypadku koncepcji Scheina i zaproponowanej przezeń definicji kultury organizacyjnej. Eksponuje ona wszak rolę grupowego współdziałania w formowaniu i stabilizowaniu założeń na temat zwyczajowych sposobów rozwiązywania problemów czy – szerzej – współdziałania i komunikacji w sytuacjach praktycznych. Na okoliczność tę uwagę zwrócili Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi w pracy *Kreowanie wiedzy w organizacji* z 1995 r. Autorzy podkreślali, że koncepcja Scheina stanowiła istotny etap humanistycznego zwrotu w teorii zarządzania, co ostatecznie przyczynić się miało do ukształtowania się paradygmatu zarządzania wiedzą. Koncepcja przekonań kulturowych jako determinanty działań intencjonalnych, rozwijana przez Kmitę od lat 60. XX w., także wpisuje się w nurt myślenia o zarządzaniu, który zmierzał do zbudowania mostu między kulturą organizacji a jej zasobami wiedzowymi. Właśnie w takim duchu Nonaka i Takeuchi (2000) twierdzili przecież, że „na kulturę organizacyjną składają się wiedza i system przekonań, wspólne dla ogółu członków organizacji” (*ibidem*, s. 64).

W rezultacie, w odniesieniu do struktury organizacyjnej kultura stanowiłaby więc ogół rozpowszechnionych i praktykowanych reguł działania, włączając w to także postulaty normatywne, definiujące społecznie usankcjonowane cele tych działań. Prowadzi to do uchwycenia tego, co można nazwać „kompetencją organizacyjną” danej jednostki. Pojęcie to ściśle wiąże się z pojęciem „kompetencji kulturowej” zaproponowanym przez Kmitę.

Wszystkie reguły interpretacji kulturowej, stosowane przez daną jednostkę przy podejmowaniu czynności kulturowych lub przy ich interpretacji, nazywać będziemy kompetencją kulturową tej jednostki. (Kmita 1971, s. 37)

Mówi się tu, że kompetencja kulturowa jest warunkiem wykonalności i interpretowalności działań. Kmita twierdzi też, że zaproponowana przezeń definicja stanowi uogólnienie pojęcia kompetencji językowej, którym posługiwał się Noam Chomsky na gruncie gramatyki generatywnej: „Przez »gramatykę generatywną« rozumiem opis ukrytej (*tacit*) kompetencji mówiącego-słuchacza (*speaker-hearer*), która tkwi u podstawy jego aktualnego dokonania w zakresie wytwarzania i percypowania (rozumienia) mowy” (Chomsky 1966, s. 75). Chomsky przekonuje, że ta sama zdolność podmiotu jest odpowiedzialna za tworzenie poprawnych komunikatów, jak i za ich rozumienie. Zbieżność reguł postępowania i reguł interpretacji zasada się więc na tym, że ten, kto wie, w jaki sposób działać zgodnie z regułami, wie też, jaki jest sens analogicznych działań podejmowanych przez współpracowników. Zbieżność ta stanowi również o specyfice praktyk kulturowych w szerokim sensie: obok tego, że w instrumentalny sposób prowadzą do przewidywalnych rezultatów, są one również nacechowane semiotycznie, posiadają znaczenie, które można rozpoznać w toku interpretacji. „Kompetencja organizacyjna” obejmowałaby zatem tak zdolność jednostki do działania w zgodzie z regułami, jak i umiejętność rozumienia i interpretacji działań podejmowanych w ramach praktyk organizacji.

## 5. Wiedza ukryta z punktu widzenia badacza-interpretatora

Sławomir Magała, w swojej recenzji z pracy Weicka *Senesemaking in Organizations* (1995), zwraca uwagę, że *sensemaking* oznacza „wynajdywanie nowego znaczenia (interpretacji) dla czegoś, co miało już miejsce w procesie organizacyjnym, ale nie zostało jeszcze nazwane i rozpoznane jako autonomiczny proces, obiekt czy zdarzenie” (Magała 1997, s. 324). Sformułowanie to nie przesądza jednak, czy dane zjawisko, z którym członkowie organizacji mieli już styczność w przeszłości, było w jakikolwiek sposób problematyczne w kontekście podejmowanych przez nich działań. Istnieje zatem możliwość, że w organizacji istnieją sposoby obchodzenia się ze zjawiskami, które nie były dotychczas wyraźnie identyfikowane, co swego czasu trafnie zrekapitulował Michael Polanyi (1966), twierdząc, że „wiemy więcej, niż jesteśmy w stanie powiedzieć” (*ibidem*, s. 16).

Sytuację, w której w grę wchodzi praktyczna umiejętność obchodzenia się z określonymi obiektami i zdarzeniami, przy czym zdolność ta nie jest w sposób wyraźny definiowana i artykułowana, była już szczegółowo analizowana jako przypadek efektywnego wykorzystywania wiedzy ukrytej (Nonaka, Takeuchi 2000; Nonaka 2006). Wiedza tego typu, wypracowana w praktyce i wynikająca z doświadczenia jednostek, ucieleśniona jest w zdolnościach i nawykach. Różni się ona od wiedzy jawnej lub dostępnej (*explicit knowledge*) tym, że nie posiada ona zwerbalizowanej, pojęciowej postaci i jako taka nie jest komunikowalna za

pośrednictwem środków językowych. Może być przekazywana tylko w toku naśladowania sposobu wykonywania czynności. Proces ten, polegający na transmisji wiedzy ukrytej, Nonaka i Takeuchi (2000, s. 86-88) definiowali jako socjalizację.

Weick (2009, s. 137) podkreślał, że w procesie *sensemaking* zachodzi artykulacja tego, co jest już grupie wiadome *implicite*, a więc artykulacja nie-uświadomionej dotąd wiedzy i kompetencji organizacji lub jej reprezentantów. Problematykę tę eksplorował już w latach 50. XX w. Michael Polanyi, od którego ustaleń wychodzą zresztą Nonaka i Takeuchi. Otóż Polanyi (2005, s. 54) podkreślał, wskazując niezależność wiedzy praktycznej względem teorii, że liczne gałęzie przemysłu odnosiły praktyczne sukcesy na długo przed tym, zanim nauka była w stanie dostarczyć zadowalające wyjaśnienia efektywności odnośnych technologii. Nieco wcześniej, bo pod koniec lat 40. XX w., problematykę tę wprowadził do filozofii i epistemologii Gilbert Ryle (1970), który, przeciwstawiając proceduralną wiedzę typu *know-how* deklaratywnej wiedzy typu *know-that*, twierdził, że wyraźnie sformułowane metodologie są zawsze rezultatami efektywnej praktyki. Biorąc pod uwagę, że działania oparte na *know-how* lub wiedzy ukrytej podejmowane są najczęściej bez dodatkowej refleksji nad sposobem ich przeprowadzenia, działania te będą w dalszym ciągu nazywane tu również „czynnościami spontanicznymi”.

Skoro wiedzowe zasoby organizacji mają obejmować zarówno wiedzę jawną, jak i ukrytą, rodzi się pytanie, w jaki sposób ideacyjne (przekonaniowe) rozumienie kultury przyjmowane w obrębie humanistyki zintegrowanej jest w stanie uporać się z zagadnieniem wiedzy, która z definicji nie posiada językowego, pojęciowego charakteru. Mówiąc inaczej, zapytać można, w jaki sposób dyskutowana tu koncepcja kultury radzi sobie z czynnościami spontanicznymi. Sęk w tym, że „jeśli kultura w sensie społeczno-regulacyjnym ma mieć postać pewnej »szeroko pojętej wiedzy«, to przynajmniej w swym kształcie nowożytnym czy nowoczesnym składać się winna z pojęciowo wyrażalnych przekonań, a więc z wyrażalnych językowo sądów” (Kmita 2007a, s. 230). Kluczem do rozwiązania tego problemu jest dyspozycyjny termin, którym w powyższej wypowiedzi posłużył się Kmita, a mianowicie „wyrażalne językowo”. Jak się okaże, przekonania mogą być przyswajane jedynie *implicite* i jednocześnie posiadać status przekonań kulturowych.

Nie zawsze jest bowiem tak, że aktor jest w stanie wyartykułować przesłanki swojego działania. Wydaje się, że w codziennej praktyce zazwyczaj wystarcza to, iż jednostka jest przynajmniej *implicite* obeznana ze standardami wspólnoty. Podmiot czynności może skutecznie operować przedmiotami, komunikować się z innymi członkami wspólnoty kulturowej, zyskując ich zrozumienie i aprobatę, nie dysponując *explicite* sformułowaną wiedzą na temat reguł kulturowych, którym w takich działaniach i interakcjach się podporządkowuje. Na gruncie społeczno-regulacyjnej teorii kultury o podmiocie tego typu czynności mówi się, iż jedynie „praktycznie respektuje” on odnośne przekonania kulturowe. Przyglądający się takiej sytuacji interpretator może w zasadny sposób twierdzić, że działania podej-

mowane są zgodnie z regułami danej kultury, chociaż sam aktor nie musi sobie tej właśnie okoliczności wyraźnie uświadamiać. Efektywne wykonanie danej czynności nie wymaga bowiem od niego, by samo działanie zawsze i w konieczny sposób było poprzedzone odpowiednią operacją czysto intelektualną, polegającą na uprzytomnieniu sobie relewantnych reguł kulturowych, co oznaczałoby „akceptowanie, czyli świadome uznawanie danego sądu” (Kmita 1982, s. 47). Pojęciem „respektowania” posługujemy się zatem wszędzie tam, gdzie obserwując regularne zachowania jednostek

- (i) nie możemy odwołać się bezpośrednio do wypowiedzi danego aktora poświadczającej świadome uznawanie (akceptację) danego przekonania oraz
- (ii) mamy dodatkowe powody, by wierzyć, iż podejmowana przezeń czynność jest mimo wszystko czynnością intencjonalną.

Zagadnienie „respektowania przekonań” było rozważane na gruncie humanistyki zintegrowanej przede wszystkim w kontekście problemu stosowalności interpretacji humanistycznej do reprezentantów społeczeństw pierwotnych czy kultur przedpiśmiennych. W ich przypadku badacze nie dysponują bowiem żadnymi utrwalonymi świadectwami tego, że jakiegokolwiek przekonania kulturowe – w przyjętym tu sensie – były faktem historycznym. Co więcej, Kmita (2007a, s. 72-74) zauważa również, że praktyka interpretacji humanistycznej, skoro wymaga w sposób konieczny założenia racjonalności decyzyjnej podmiotu działającego, pociąga za sobą pewne trudności, gdy przedmiotem interpretacji mają stać się artefakty przypisywane takim właśnie wspólnotom. Trudności te wynikają z tego, iż stosowanie tego założenia w takim kontekście nie jest uzasadnione historycznie, a w konsekwencji oznacza „świadomą imputację”. Imputacja ta zasadza się na tym, że – zgodnie z ustaleniami z zakresu wiedzy antropologicznej – członkowie rzeczonych wspólnot kulturowych nie różnicują między treściami wyrażanymi w przekonaniach dyrektywalnych i treściami, które werbalizują normy kulturowe. Mimo takich ograniczeń Kmita nie dostrzega jednak „konieczności przekazania badań nad »społeczeństwami pierwotnymi« oraz nad uczestnikami tych społeczeństw naukom przyrodniczym, które traktowałyby działania owych uczestników oraz ich wytwory w sposób przedmiotowy” (*ibidem*, s. 73). Imputacja, o której tu mowa, jest zatem dopuszczalna o tyle, o ile nie zgadzamy się na to, by jedynym możliwym w tej sytuacji sposobem postępowania badawczego było podporządkowanie się „fizykalno-funkcjonalnej”, „behawiorystycznej” czy „radikalnie archeologicznej” perspektywie teoretycznej. Charakterystyczną cechą tych perspektyw miałyby być to, że badanie przedpiśmiennych wspólnot kulturowych opiera się na odnotowaniu tego, iż ich reprezentanci „przejawiali jakieś regularności w swych zachowaniach oraz wytwarzali określone fizycznie rodzaje przedmiotów, ale nie miało to nic wspólnego z jakąś kulturą, intencjami oraz myśleniem i wartościowaniem” (*ibidem*). Dyrektywę nakazującą odstępianie od takiego rozumowania i zarazem zalecającą zastosowanie metody interpretacji

w kontekstach, w których w grę wchodzi jedynie respektowanie przekonań przez podmiot interpretowanej czynności, nazywa Kmita „zasadą maksymalnego zasięgu interpretacji humanistycznej” (*ibidem*).

Natomiast okoliczność (ii), a więc posiadanie przez badacza dodatkowych powodów, by wierzyć, iż ma on do czynienia z działaniem intencjonalnym, sugeruje, by nie wszystkie regularności ludzkich zachowań traktować jako interpretowalne. Kmita (1982, s. 49-52; 2007a, s. 53-55) wyłącza poza obszar zachowań intencjonalnych zarówno odruchy warunkowe, jak i bezwarunkowe. Jednak obok wyłączenia zachowań czysto odruchowych, postulat wskazania dodatkowych racji świadczących o intencjonalnym charakterze działania nakazuje badaczowi oparcie prowadzonej przezeń interpretacji na niezależnie potwierdzonych hipotezach dotyczących „zwyczajowego” sensu wchodzących w grę zachowań. Chodzi tutaj o to, iż badacz zmuszony jest skądinąd dysponować zestawem twierdzeń, które przesądzają, że działania określonego typu są w danym kręgu kulturowym interpretowane zazwyczaj przy zastosowaniu takich to a takich reguł interpretacji. Interpretacja czynności podejmowanych spontanicznie powinna więc opierać się na intersubiektywnej wiedzy dotyczącej danego kręgu kulturowego; wiedzy, którą przyjmuje się niezależnie od tego, że jej założenie pozwala badaczowi zinterpretować interesującą go czynność. Słowem, badacz przypisuje podmiotowi czynności określone przekonania nie tylko dlatego, że sam dzięki temu jest w stanie zrozumieć (zinterpretować) daną czynność (uchwycić jej sens), ale również dlatego, że przekonania te jako obowiązujące w grupie kulturowej, do której przynależy aktor, stosują się do większej liczby przypadków regularnie powtarzającego się zachowania. Uwaga powyższa wyraża w inny tylko sposób intuicje, które wiążą się z rozumieniem „kultury” jako wiedzy obowiązującej w skali nie tylko indywidualnej, ale i społecznej.

Pełna definicja wyrażenia „respektowanie przekonań kulturowych” została przez Kmitę sformułowana w następujący sposób: „określona jednostka respektuje dane przekonanie, jeśli w systematyczny sposób (w odpowiednim czasie) podejmuje odpowiednią czynność stale tak, jak gdyby owo przekonanie świadomie akceptowała jako subiektywno-racjonalną przesłankę tej czynności” (Kmita 1982, s. 48). W definicji tej szczególnie interesujące jest to, że definiens odwołuje się w trybie warunkowym do pojęcia „akceptowania przekonań”. Jaki jest więc – z punktu widzenia społeczno-regulacyjnej teorii kultury – sens sformułowania „zachowywać się tak, jak gdyby się przekonanie akceptowało”? Biorąc pod uwagę, że dowolna czynność posiada status czynności kulturowej, o ile jest ona interpretowalna na podstawie reguły interpretacji kulturowej (Kmita 1971, s. 35-36), można zaproponować następującą eksplikację pojęcia „respektowania przekonań”: jednostka  $N$  respektuje przekonania  $p_1, p_2, \dots, p_n$ , jeżeli

(i) regularnie podejmuje czynność typu  $C$ ;

(ii) czynność typu  $C$  podlega interpretacji humanistycznej poprzez przypisanie jednostce  $N$  przekonań  $p_1, p_2, \dots, p_n$ ;

(iii) przekonania  $p_1, p_2, \dots, p_n$  są uznanymi regułami interpretacji kulturowej w grupie, do której należy jednostka  $N$ .

Eksplikacja powyższa zakłada, że w danej grupie kulturowej istnieje pewien wyróżniony sposób interpretowania określonej klasy czynności. Nawet jeśli podmiot działania nie daje wyraźnie do zrozumienia, jakie są kulturowe przesłanki jego działania, badacz jest uprawniony do przeprowadzenia interpretacji w odniesieniu do reguł obowiązujących w danej grupie. Wynika to z definicji czynności kulturowej jako czynności interpretowalnej na podstawie reguł interpretacji. Słowem, do orzeczenia kulturowego sensu czynności wystarczy utrwalony i rozpowszechniony w danej grupie schemat jej interpretowania.

## 6. Wiedza podmiotowa i rozumienie spontaniczne

Badacz stojący na gruncie humanistyki zintegrowanej zakłada w sposób uzasadniony, że w grupie kulturowej, do której należy jednostka podejmująca interpretowaną czynność, czynność ta jest zazwyczaj rozumiana w określony sposób, tj. podpada pod określone reguły interpretacji kulturowej. Oznacza to zarazem, że jest ona zazwyczaj werbalizowana i komunikowana właśnie w terminach owych reguł. Dobrze ilustruje to przypadek dziecka, które będzie starało się opisać przebieg podjętej przez siebie czynności, licząc jednocześnie na zrozumienie u dorosłego interlokutora. Przebieg takiej interakcji zakłada, iż dziecko – w toku wymiany informacji – zostanie skonfrontowane z wiedzą i pojęciowością, do której odwołaliby się dorośli, starający się opisać podjętą przez dziecko czynność. Na tej drodze dziecko przyswaja społecznie usankcjonowany schemat werbalizacji zjawisk. Niewątpliwie to procesy socjalizacyjne i enkulturacyjne przyczyniają się do tego, że interlokutorzy powołują się na odnośną wiedzę i pojęciowość w sposób niemal automatyczny. Dlatego też system wiedzy kulturowej jest wyróżnionym przez socjalizację komunikujących się jednostek zbiorem zdań służącym im do intersubiektywnie komunikowalnego opisu obserwowalnego przebiegu działań.

Chociaż posłużono się tutaj przykładem z obszaru codziennych współdziałań, chodziło przede wszystkim o uchwycenie postawy i założeń interpretatora, który stara się zinterpretować i nadać sens czynnościom podejmowanym w sposób spontaniczny. Gdyby chcieć wyrazić tę myśl w języku bliższym społeczno-regulacyjnej koncepcji kultury, uwzględniając interesującą nas tutaj postawę badacza-interpretatora, można by powiedzieć: interpretując spontaniczną czynność osoby  $N_1$ , poprzez przypisywanie jej normatywnego przekonania  $n$  oraz dyrektywnego przekonania  $d$ , badacz zakłada, że należąca do tej samej grupy kulturowej osoba  $N_2$  opisałaby przebieg działania odwołując się do zdania  $d$ .

Z powyższego ustalenia wynikają dwa istotne wnioski: (1) zjawiska mogą zostać odnotowane na gruncie określonego systemu wiedzy kulturowej i właści-



wego jej języka; (2) badacz utrzymuje się tutaj w obszarze rekonstrukcji interakcji w podmiotowym słowniku badanej kultury. Oznacza to, że badacz przypisuje podmiotowi badanej czynności takie przekonania, którymi odpowiednio wdrożony w kulturę obserwator sam posłużyłby się w celu opisanie danej czynności.

Należy też zwrócić uwagę na różnicę pomiędzy tym, że przypisujemy komuś jakąś wiedzę, a tym, że z punktu widzenia tej właśnie osoby wiedza ta stosuje się do rzeczywistości, co więcej jest przez nią interpretowana realistycznie. Badacz-interpretator wykonuje oba te zabiegi równolegle, ponieważ stara się racjonalizować zachowania jednostki opierając się na porcji wiedzy, którą jednostka traktuje jako prawdziwą, adekwatnie opisującą rzeczywistość doświadczenia. Gdybyśmy zestawili ogół zdań takich jak *d*, uzyskalibyśmy wówczas mniej lub bardziej pełny obraz rzeczywistości, w jakiej działa osoba, której zdania te można przypisać jako zasób jej wiedzy. Badacz-interpretator, o ile korzysta z takich właśnie zdań w celu racjonalizacji zachowań, porusza się w obszarze *w i e d z y p o d m i o t o w e j*, która wyraża świat widziany z podmiotowego punktu widzenia, opisywany we właściwym takiej wiedzy *j ę z y k u p o d m i o t o w y m*. Systemy wiedzy kulturowej są zaś zawsze systemami wiedzy podmiotowej w takim rozumieniu.

Dla aktora ukierunkowanego na praktyczną realizację celów wiedza kulturowa jest zawsze interpretowana realistycznie. W momencie zaangażowanego działania nie może on dystansować się względem posiadanych przeświadczeń na temat rzeczywistości; musi ufać im, tj. zakładać, że nie ma w tym przypadku różnicy między przekonaniem a faktycznością. To, co dla badacza-interpretatora jest jedynie wiedzą, którą przypisuje się aktorowi, dla samego aktora jest w momencie działania tożsame z adekwatnym opisem rzeczywistości; i właśnie z tego względu badacz-interpretator, o ile chce on aktora zrozumieć, zmuszony jest przypisać mu daną porcję wiedzy. Tego typu procedura badawcza wyraża sedno tzw. podmiotowych badań humanistycznych, których humanistyka zintegrowana jest paradygmatycznym przykładem.

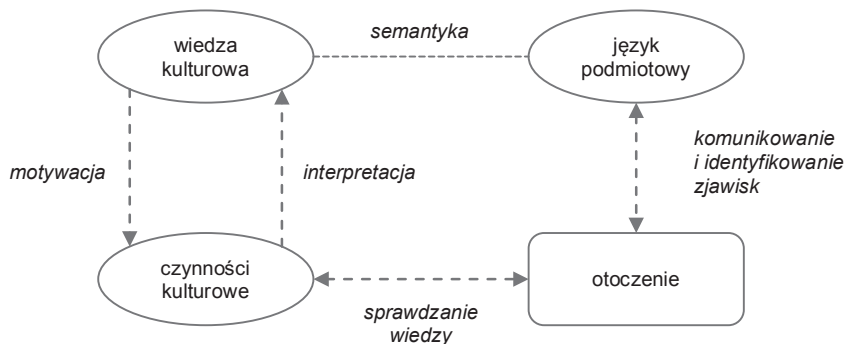
W swej pracy *Technology as Experience*, traktującej m.in. o zagadnieniu *sensemaking* w kontekście wykorzystywania osiągnięć technologicznych, John McCarthy i Peter Wright (2004, s. 115-118) sięgają do tez Richarda Schustermana, jednego z kontynuatorów myśli pragmatystycznej, który rozróżniał pomiędzy interpretacją i rozumieniem. O ile pierwszy proces jest zazwyczaj ukierunkowany *stricte* poznawczo i językowo zapośredniczony, o tyle rozumienie rozgrywa się na poziomie przed-refleksyjnym, nie wymaga artykulacji pojęciowej, jest zazwyczaj ukierunkowane na działanie i ucieleśnione w praktycznych nawykach jednostki. Tam, gdzie interpretator stosuje interpretację humanistyczną i odkrywa kulturowy sens czynności poprzez rekonstrukcję procesu decyzyjnego aktora, tam zaangażowany uczestnik kultury uchwytuje sens tej czynności w spontanicznym akcie rozumienia. Sens obiektu lub sytuacji jest tu ujmowany niejako w „mgnieniu oka”. Z tego też powodu mówi się, że dla aktora kulturowe sensory są zawarte lub nawet obecne w samych obiektach i zdarzeniach. Oznaczałoby to realistyczną interpre-

tację przekonań składających się na wiedzę kulturową. Wiedza ta wyrażałaby po prostu obiektywną jakość rzeczywistości doświadczenia.

W ten sposób długotrwałe praktykowanie określonego typu zachowań, dla których wiedza kulturowa przewiduje pojęciowe środki racjonalizacji, prowadzi do uprzedmiotowienia przekonań kulturowych. W konsekwencji, zjawiska obiektywne są zawsze kwalifikowane w kategoriach i terminach funkcjonujących w danej grupie. Użytkownicy kultury przestają odróżniać obiekty od ich znaczeń i sensów. Praktykowana wiedza kulturowa staje się w ten sposób poziomem „zero” identyfikowania zjawisk i wnoszenia w nie sensu. Stąd też bierze się teza Weicka, że nieodzownym zasobem *sensemaking* jest właśnie kultura (korporacyjna), charakterystyczna dla niej wiedza i nawyki (Weick 2007, s. 116-120). Spontaniczne stosowanie wiedzy kulturowej oraz automatyczna identyfikacja zjawisk w terminach zaczerpniętych z języka podmiotowego, skutkuje czymś, co Weick nazywał „materializacją znaczeń” lub uprzedmiotowieniem modeli rzeczywistości kreowanych przez aktorów. Uprzedmiotowienie to odbywa się w toku podejmowanych działań dialogowych i konwersacji: „Sytuacje, organizacje i środowiska są powoływane do istnienia przez mowę” (Weick, Sutcliffe, Obstfeld 2009, s. 131). Owa „materializacja znaczeń”, z którą mamy do czynienia za sprawą *sensemaking*, jest efektem eksterioryzacji wspólnotowej (kulturowej) wiedzy na temat otoczenia tak społecznego, jak i przyrodniczego (Berger, Luckman 2010).

W ramach humanistyki zintegrowanej rekonstrukcja wiedzy kulturowej pozwala poznać obraz świata właściwy grupie, a wraz z tym – również środki pojęciowe służące do artykulacji tej wizji rzeczywistości. Rekonstruowane na tej drodze systemy przekonań wyrażane są w języku podmiotowym. W języku tym

Ryc. 2. Semantyka języka podmiotowego a wiedza i czynności kulturowe



Źródło: opracowanie własne.

członkowie danej wspólnoty nie tylko się komunikują, ale i werbalizują i identyfikują zjawiska, nadając używanej przez siebie pojęciowości i wiedzy postać przedmiotową, wyobrażeniową i doświadczeniową. Opisując świat, aktorzy posługują się tą samą frazeologią, w której sformułowane zostają normatywne i dyrektywne przesłanki działania. Wraz ze sprawdzaniem wiedzy kulturowej w toku podejmowanych czynności, krystalizuje się też znaczenie słów, którymi wiedzę tę się wyraża. Aktor upewnia się w ten sposób, że słownik, którego używa na co dzień w komunikacji, jest słownikiem, w którym można mówić o rzeczywistości działań i współdziałań. W tym sensie język podmiotowy i język naszej wiedzy kulturowej podzielają te same znaczenia, a więc semantykę w szerokim sensie (ryc. 2). Znaczy to, że na ogół wypowiadamy i komunikujemy się w zrozumiały sposób o tym, z czym mniej lub bardziej jesteśmy obeznani w praktyce. Rzeczywistość działania okazuje się w ten sposób podstawowym układem odniesienia dla stosowanego przez nas potocznie języka.

## 7. Konkluzja. Epistemiczne ujęcie kultury organizacyjnej

Dla interpretatora zachowań kultura organizacyjna stanowi zasób wyraźnie uświadamianej przez aktorów wiedzy, wyrażonej w przekonaniach kulturowych. Wiedza ta pozwala na racjonalizowanie zachowań członków organizacji. Natomiast w przypadku praktycznego respektowania przekonań kulturowych, aktorzy rozumieją otaczającą ich rzeczywistość w sposób spontaniczny, dostosowując się do społecznie usankcjonowanego sposobu percypowania otoczenia. Wiedza kulturowa odgrywa wówczas rolę zasobu zestandaryzowanych, charakterystycznych dla danej grupy schematów interpretacji działań i rozumienia realiów praktyki. W perspektywie kulturoznawczej *sensemaking* jest w ten sposób procesem konstytucji rzeczywistości na podstawie społecznie (grupowo) podzielanej wiedzy. Innymi słowy, doświadczana rzeczywistość współdziałań jest eksterioryzacją organizacyjnej wiedzy kulturowej. W tym miejscu kultura organizacji rzutuje na pierwszą interpretację rzeczywistości organizacyjnej, przez co wszelkie późniejsze próby odnajdywania sensu w zmieniających się okolicznościach należy rozumieć jako formę krytycznego przemyślenia i refleksyjnego przekształcenia zastanych zasobów wiedzy kulturowej.

Kultura organizacji – ujęta w perspektywie humanistyki zintegrowanej – jest więc odpowiedzią na pytanie o to, jak wygląda rzeczywistość z punktu widzenia zaangażowanych w praktykę i komunikujących się ze sobą aktorów. Kultura organizacji to zakres podzielanej przez aktorów wiedzy, która (1) obejmuje praktyczne instrukcje dla działań; (2) dostarcza zestandaryzowanych schematów interpretacji i rozumienia typowych, społecznie rozpoznawalnych zjawisk i zależności między nimi; (3) pozwala na wyjaśnianie i przewidywanie tych zjawisk; (4) sformuło-

wana jest w języku, w którym na co dzień zjawiska te są werbalizowane przez członków danej grupy. Ze względu na to, że kulturę definiuje się tutaj jako formę wiedzy, ujęcie to można nazwać epistemicznym ujęciem kultury organizacyjnej.

## Literatura

- Benedict R., 2008, *Wzory kultury*, przeł. J. Prokopiuk, Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.
- Berger P.L., Luckmann T., 2010, *Społeczne tworzenie rzeczywistości. Traktat z socjologii wiedzy*, przeł. J. Niżnik, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bonecki M., 2011, *Interpretacja humanistyczna a teoretyczna rekonstrukcja kultury*, „Filo-Sofija”, XI, nr 12 (2011/1), s. 189-211.
- Chomsky, N., 1966, *Cartesian Linguistics*, Harper & Row, New York.
- Giddens A., 2001, *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretacyjnych*, przeł. G. Woroniecka, Oficyna Wydawnicza Nomos, Kraków.
- Gioia D.A., Chittipeddi K., 1991, *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, No. 6, September, s. 433-448.
- Goodenough W.H., 1964, *Cultural Anthropology and Linguistics*, [w:] D. Hymes (ed.), *Language in Culture and Society*, Harper & Row, New York.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., 2011, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, przeł. M. Durska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kmita J., 1971, *Z metodologicznych problemów interpretacji humanistycznej*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- , 1982, *O kulturze symbolicznej*, COMUK, Warszawa.
- , 2007a, *Późny wnuk filozofii. Wprowadzenie do kulturoznawstwa*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- , 2007b, *Konieczne serio ironisty. O przekształcaniu się problemów filozoficznych w kulturoznawcze*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Kmita J., Nowak L., 1969, *O racjonalizującym charakterze badań humanistycznych*, „Studia Filozoficzne”, nr 5 (60), s. 49-77.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne?*, przeł. E. Nalewajko, PFPK, Warszawa.
- Nonaka I., 2006, *Organizacja oparta na wiedzy*, przeł. M. Witkowska, [w:] Zarządzanie wiedzą, Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Magala S., 1997, *The Making and Unmaking of Sense*, „Organizational Studies”, vol. 18, no. 2, s. 317-338.
- Pałubicka A., 2006, *Myslenie w perspektywie poręczności a pojęciowa konstrukcja świata*, Oficyna Wydawnicza Epigram, Bydgoszcz.
- Polanyi M., 1966. *The Tacit Dimension*, Routledge, London.

- , 2005, *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, Routledge/Taylor & Franics, London.
- Ryle G., 1970, *Czym jest umysł?*, przeł. W. Marciszewski, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Schein E., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, Wiley/Jossey-Bass, San Francisco.
- Weick K.E., 1969, *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley Publishing, Reading.
- , 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, London.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., 2007, *Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, Wiley/Jossey-Bass, San Francisco.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D., 2009, *Organizing and the Process of Sensemaking*, [w:] K.E. Weick, *Making Sense of the Organization*, vol. 2, *Impermanent Organization*, Wiley-Blackwell, London, s. 131-151.
- Zamiara K., 2002, *Humanistyka zintegrowana. Idea i sposoby jej realizacji*, [w:] J. Kmita, J. Sójka, A. Zeidler-Janiszewska (red.), *Drogi i ścieżki filozofii kultury*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.
- Znaniecki F., 1988, *Wstęp do socjologii*, PWN, Warszawa.

Mateusz Bonecki

***Sensemaking. Organizational Knowledge and Culture in the Light of Integrated Humanities***

*Abstract*

Definitions of organizational culture usually focus on shared symbols, rituals, behavioral patterns, or even propositional assumptions concerning reality. Such phenomena represent heterogeneous collection of objects, events, and processes. Instead, the paradigm of integrated humanities defines organizational culture in terms of beliefs which provide both practical instructions for agents and shared interpretative schemes which guide the understanding of the environment. In this context, the process of “sensemaking” is understood as a knowledge-based act of cultural sense-giving or of culturally mediated construction of organizational reality. Since the meaning-creation process seems to be both culturally mediated and knowledge-based, the perspective presented in the paper is defined as an “epistemic model of organizational culture”.

*Keywords:* sensemaking, organizational culture, cultural knowledge, organizational knowledge, tacit knowledge, knowledge management, culture, know-how.