

## 2.5. Przeobrażenia kultury organizacyjnej

### Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie zawiera opis elementów kultury organizacyjnej w podziale na organizacje tradycyjne, współczesne i przyszłości oraz akcentuje zmiany, jakie dokonały się i wciąż się dokonują w tej dziedzinie zarządzania. Trudno jak A. Toffler [2006] wybiegać myślą o całe lata do przodu, jednak należy zauważyć, że współcześnie wciąż jeszcze można spotkać organizacje oparte na hierarchii. Nie są one jednak już tak tradycyjne jak w rozumieniu klasycznej szkoły zarządzania, gdyż jest to niemożliwe, jeśli istnieje się we współczesnym, na wskroś turbulentnym otoczeniu. Niniejsze opracowanie jest próbą odnalezienia punktów przełomowych w nauce o kulturze organizacyjnej i określenia ich wpływu na organizację.

Badacze problemów organizacji i zarządzania twierdzą (mimo pewnych różnic w poglądach), że „decydujący czynnik rynkowych i finansowych sukcesów przedsiębiorstw leży w kulturze organizacyjnej instytucji będącej fundamentem i źródłem różnorodności zarówno sposobów pracy, jak i zachowań organizacyjnych pracowników. (...) O efektach bowiem współdecydują (...) przede wszystkim: wspólne wartości uznawane i akceptowane przez całą organizacyjną społeczność” [Tyrała 2004, s. 163–164]. Praktyka zarządzania wymaga nie tylko uświadomienia sobie wpływu kultury na funkcjonowanie organizacji, ale też umiejętności posługiwania się nią po to, by osiągnąć świadomie zaplanowane cele [Kozłowski, Jemielniak 2008, s. 283]. Kultura organizacyjna była, jest i wydaje się, że wciąż będzie istotna z punktu widzenia zarządzania organizacją. Zmiany dotyczą jej elementów oraz ról, jakie kultura odgrywa w organizacji. Warto więc prześledzić wybrane kierunki zmian, które dokonywały się i dokonują w tym obszarze zarządzania wraz z rozwojem organizacji czy zmianami w otoczeniu organizacyjnym.

Kultura jest pojęciem interdyscyplinarnym, rozważanym na gruncie takich nauk, jak socjologia, antropologia, filozofia czy historia. Jest to więc zjawisko społeczne (kultura nie może istnieć w oderwaniu od jakiejś grupy społecznej), historycznie zmienne (wraz z upływem czasu kultura podlega zmianom), symboliczne, funkcjonalne i posiadające kontekst psychologiczny. Właśnie ze względu na złożoność zjawiska,

jakim jest kultura, pojawiają się trudności w określeniu jej za pomocą jednej definicji [Olszewska-Dyoniziak 2001, s. 28–30]. Ze względu na charakter niniejszej pracy nie znajdą się w niej rozważania definicyjne, a pewne określenia zostaną przyjęte jako dane, gdyż celem opracowania jest raczej próba pokazania zmian, jakie się dokonują w obszarze kultury organizacyjnej, niż kompleksowe omówienie tego zagadnienia. Zresztą A. L. Kroeber i C. Kluckhohn [Sikorski 2006, s. 8] po przeanalizowaniu 160 definicji pojęcia kultury, formułowanych na gruntach różnych dyscyplin doszli do wniosku, że kultura wciąż jeszcze pozostaje rzeczywistością do wyjaśnienia. Świat kultury organizacyjnej jest tak skomplikowany, że trudno o jednoznaczne i pewne formułowanie opinii na ten temat [Sikorski 2006, s. VII].

Na gruncie nauk o zarządzaniu kultura pojawiała się stopniowo, początkowo pod innymi nazwami. Trudno określić dokładny czas powstania pojęcia „kultura organizacyjna”. Pierwsze badania nad tym aspektem zarządzania nie rozpoczęły się w latach 80., ale wcześniej, nikt jednak wtedy nie używał jeszcze określenia „kultura organizacyjna” [Konecki 1985, s. 237–258]. Opisywane wyniki badań E. Mayo, znane pod nazwą eksperymentu w Hawthorne [Madge 1963, s. 169–171], zwracały uwagę na rolę grup nieformalnych, ale w związku z tym i na pewien rodzaj grupowej mentalności. Największe zainteresowanie można dostrzec jednak dopiero w latach 80., kiedy to zaczęto poszukiwać nowych sposobów konkurowania [Zbiegień-Maciąg 2005, s. 18–19]. Choć pojęcie „klimat” w kontekście organizacyjnym pojawiało się już wcześniej [Blake, Mouton, Barnes, Greiner 1964, s. 134], to uznaje się, iż osobą, która wprowadziła pojęcie „kultura organizacyjna” do dyskusji naukowej, jest A. M. Pettigrew [Pettigrew 1979, s. 570–581].

Kultura organizacyjna nie jest zawieszona w próżni i mają na nią wpływ następujące grupy czynników [Kozmiński, Piotrowski 2004, s. 379–380]:

1. otoczenie,
2. typ i cechy organizacji,
3. cechy uczestników organizacji.

Organizacje działają w otoczeniu, w związku z tym znajdują się w permanentnej z nim interakcji. Kultura narodowa wywiera, według badań G. Hofstede [2000], znaczny wpływ na normy i wartości nie tylko jej uczestników, ale także na normy i wartości organizacji funkcjonujących w danym kraju. Na kulturę organizacyjną mają również wpływ kultury regionalne, lokalne oraz aktualny system wartości społeczeństwa.

Na kształtowanie się kultury organizacyjnej wpływa również typ organizacji. Kultura organizacyjna jest uzależniona od warunków panujących na rynku, intensywności konkurencji oraz od tego, w jakiej branży organizacja działa. W literaturze podkreśla się także wpływ formy własności organizacji na system norm i wartości w niej obowiązujących.

Cechy organizacji, takie jak wiek, historia i wielkość firmy, również mają istotny wpływ na kształtowanie się jej kultury organizacyjnej. Należy tu podkreślić znaczenie stylu sprawowania władzy w organizacji, który ma ogromne znaczenie dla kultury.

Wpływ na kulturę organizacyjną mają również cechy uczestników. Każdy uczestnik organizacji ma własne doświadczenia i poglądy i w związku z tym wnosi do kultury organizacyjnej własne normy i wartości. Wpływ na nią ma też struktura zatrudnienia uwzględniająca płeć oraz struktura wiekowa, np. młodzi pracownicy na ogół mają większą skłonność do ryzyka i charakteryzują się większą otwartością na zmiany. Konecki pisząc o czynnikach wpływających na kulturę organizacyjną, zwraca uwagę na sprzężenia zwrotne, które występują między elementami mającymi wpływ na kulturę danej organizacji [Konecki 2007, s. 16].

To od tych warunków zależy, jak ukształtuje się kultura organizacyjna. Zmieniają się one wraz z upływem czasu na skutek zmian chociażby społecznych, technologicznych czy kulturowych. „Kultura to sposób, w jaki organizacja nauczyła się sobie radzić ze swoim otoczeniem” [Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 189]. Kultura będzie więc odpowiedzią na warunki otoczenia. Ważna jest zgodność między kulturą organizacyjną a strukturą oraz wsparcie kultury przez przywództwo czy sposób motywowania pracowników oraz właściwą politykę personalną [Aniszewska 2007, s. 206].

Należy jednak podkreślić, że trudno o jednoznaczną odpowiedź, jak kształtuje się kultura w organizacjach tradycyjnych, nowoczesnych i jak będzie się kształtowała w przyszłości. Nie istnieje bowiem jeden jej typ. Kultura istniejąca w tradycyjnych organizacjach w okresie klasycznej szkoły zarządzania a kultura istniejąca w organizacji również opartej na hierarchii, więc wciąż tradycyjnej, ale funkcjonującej obecnie to dwie różne kultury. Różnicują je np. wyznawane wartości (wynikające m.in. ze zmian społecznych), jak również normy i wzorce kulturowe oraz symbole. Tradycyjne organizacje chcąc dostosować się do wymogów otoczenia, będą zmuszone dokonywać zmian również w obszarze kultury organizacyjnej, jednak będzie to proces bardzo powolny, ponieważ zmiana kultury w organizacji musi dokonywać się stopniowo i jest możliwa jedynie w pewnym zakresie. „Logika zmian kulturowych polega

ogólnie właśnie na tym, że świadome zamierzenia (...) splatają się w jedno z niekontrolowanymi procesami społecznymi” [Koźmiński, Jemielniak, Latusek 2009, s. 10]. Podział na organizacje tradycyjne, współczesne i przyszłości zakłada pewne uogólnienie. Nie każda organizacja współczesna istniejąca w kulturze wysokiej tolerancji niepewności będzie zachowywała się zgodnie z jej zasadami. Może się zdarzyć, że przyjmie w działaniu wzorce kulturowe charakterystyczne dla kultury niskiej tolerancji niepewności. Trafne jest więc zastrzeżenie dokonane przez Sikorskiego (2006, s. 16–18) dotyczące stopnia uświadomienia przez członków grupy danych wzorów kulturowych, gdyż to ono będzie decydowało, czy wybierane wzorce będą należały do jednej, czy do drugiej kultury.

Zmiany w otoczeniu oraz jego złożoność powodują, że kultury organizacji będą się różniły, choć pewne elementy pozostaną wspólne. Zmiana kultury jest wynikiem zmian dokonujących się w bardzo różnych obszarach. Trudno więc mówić o idealnym modelu kultury, warto natomiast zastanowić się nad tym, jakie wartości czy wzory kulturowe ważne z punktu widzenia zachowań organizacyjnych przeważają w organizacji tradycyjnej, współczesnej i przyszłości.

### **Kultura organizacyjna w tradycyjnych organizacjach**

W związku z faktem, że kulturą organizacyjną zainteresowano się dopiero w latach 80., trudno mówić o jej kształcie w czasie rozkwitu szkoły klasycznej. Żaden z jej czołowych twórców, takich jak F. Taylor czy H. Fayol [Koźmiński, Piotrowski 2004, s. 621–623], nie prowadził rozważań dotyczących kultury organizacyjnej choćby z tego względu, że w ogóle nie prowadzono badań nad tym zagadnieniem, a w szkole klasycznej czynnik ludzki był traktowany jak trybik w maszynie. Dopiero w latach 80. zaczęto interesować się tym tematem, jednak można przypuszczać, że w warunkach klasycznej szkoły zarządzania (obejmującej naukowe zarządzanie i nurt administracyjny) można wyłonić najważniejsze wartości<sup>49</sup>, obowiązujące w tamtym czasie [Stańczyk 2008, s. 125–128]. Scentralizowana struktura organizacyjna, podział na stanowiska kierownicze i wykonawcze, duże znaczenie kontroli zewnętrznej, centralizacja władzy mogą sugerować istnienie dużego dystansu władzy. Z kolei wielość przepisów formalnych, wąska specjalizacja czy działania skierowane na wyniki oraz duże znaczenie dyscypliny wskazują na wysoki stopień unikania niepewności. Formalizacja łączy wszystkie składniki w całość i postrzegana jest jako

---

<sup>49</sup> Do analizy posłużyły m.in. wymiary kultur narodowych G. Hofstede (2000).

stabilizator, jednocześnie niwelując zmienność i brak harmonii w organizacji. W szkole stosunków międzyludzkich dominowała rola człowieka w organizacji. Współpraca kierownika z podwładnymi, równość (w porównaniu z poprzednim podejściem) oraz uznanie dla pracy jako takiej sugerowały mniejszy dystans władzy, niż miało to miejsce w szkole klasycznej. Wciąż obserwowane było małe poczucie ryzyka i nastawienie na stabilizację, co wskazywało na unikanie niepewności. Formalizacja zaś z jednej strony, pozwalała na zrozumienie porządku społecznego istniejącego w organizacji, a z drugiej, ogranicza kontakty społeczne. Podejście do niej jest więc zróżnicowane.

W wyniku zaostrzenia się konkurencji na wielu rynkach, a także konieczności szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu organizacje zaczęły poszukiwać nowych sposobów konkurowania. Zaczęto zwracać uwagę na miękkie aspekty zarządzania, które okazały się trudniejsze do kopiowania. W tym czasie dostrzeżono i doceniono rolę, jaką kultura organizacyjna może odegrać w organizacji. Takie działanie wynikało m.in. z tego, że zachowania organizacyjne zostały tak mocno uwarunkowane społecznie, iż do rozwiązań kwestii z tym związanych nie wystarczały techniki organizatorskie i metody zarządzania stosowane do tej pory [Kozusznik 2007, s. 222].

Kultura organizacyjna to według E. H. Scheina wzór podzielanych, podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów, dotyczących jej zewnętrznego przystosowania i wewnętrznej integracji, które działają na tyle dobrze, aby uważano je za wartościowe, dlatego też są one wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w stosunku do tych problemów [Schein 2010, s. 18]. Kultura organizacyjna w znaczeniu, w jakim jest używana w niniejszym opracowaniu, traktowana jest jako jeden z podsystemów organizacyjnych, aby można było badać powiązania między kulturą a innymi podsystemami lub cechami organizacji, takimi jak np. technologia, metody zarządzania czy rozwiązania strukturalne. Kultura organizacyjna jest więc traktowana jako jedna z cech organizacji. Kulturę traktuje się tu również w kategorii wartościowania ze względu na sprawność funkcjonowania organizacji, co jest zdecydowanie rzadszym podejściem niż niewartościujące podejście do kultury, spotykane na gruncie takich nauk, jak socjologia czy psychologia. [Sikorski 1999, s. 233 oraz Sikorski 2006, s. 3–4].

Kultura organizacyjna stanowi pewien system, w którym wyróżnić można elementy powiązane wzajemnymi zależnościami. Do elementów tych zalicza się [Sikorski 2009, s. 17]:

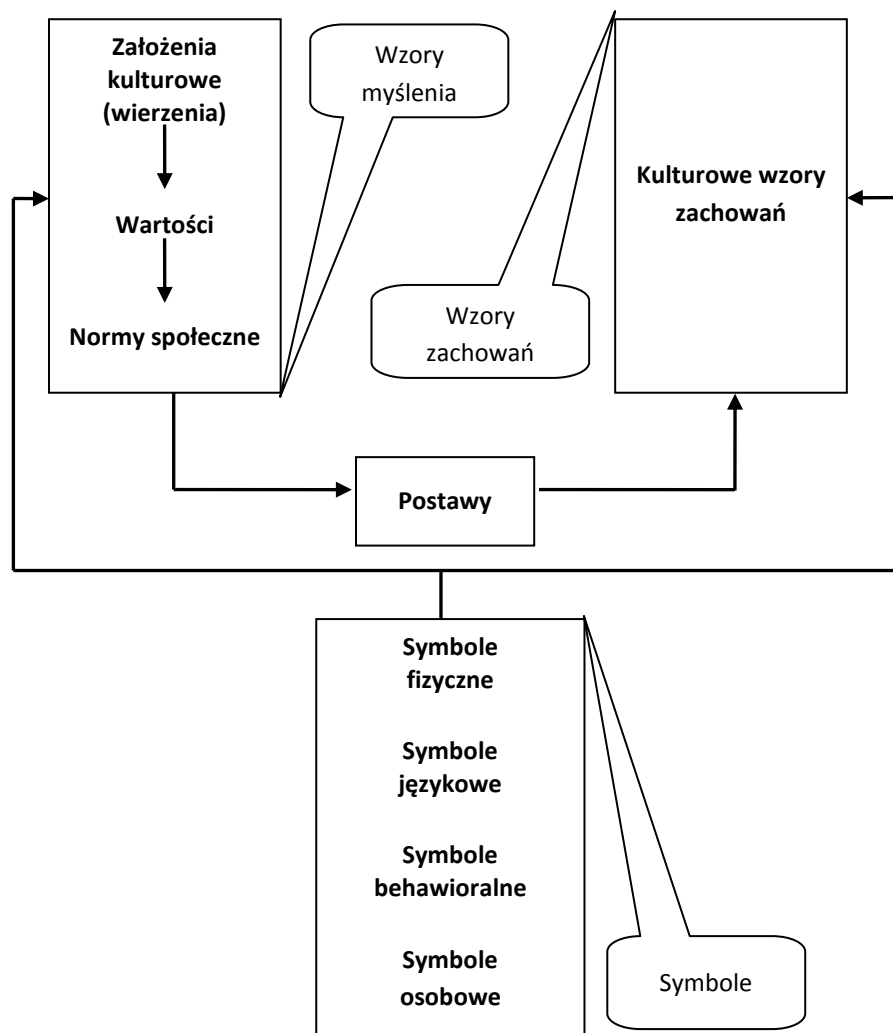
1. wzory myślenia – dzięki którym członkowie grupy otrzymują kryteria oceny rozmaitych zjawisk i sytuacji,
2. wzory zachowań, dostarczające właściwych form reagowania na te zjawiska i sytuacje,
3. symbole, dzięki którym następuje upowszechnienie i utrwalenie wzorów myślenia i zachowania wśród członków grupy.

Na wzory myślenia składają się [Sikorski 1999, s. 237–240]:

- założenia kulturowe – dotyczą stosunku danej grupy do życia, świata i znaczenia tego w kontekście konkretnej organizacji; nazywane wierzeniami, najtrudniejsze do zaobserwowania i zbadania, gdyż często są nieuświadomione;
- wartości – to, co cenne, wartościowe, pożądane, to, co nadaje sens wyborom [Hartman 2004], zbiorowe preferencje narzucane w grupie, związane z oceną, u podstaw której leżą określone założenia kulturowe, ważne, aby wartości deklarowane miały odzwierciedlenie w zachowaniu, gdyż tylko wtedy ich wpływ jest znaczący;
- normy społeczne – niepisane reguły, zasady postępowania, nieformalne wskazówki zachowań ludzkich wynikające bezpośrednio z przyjętej hierarchii wartości; określają one, do czego należy dążyć, a czego unikać i w jaki sposób należy to czynić. Wyróżnia się normy o charakterze: moralnym – informujące o tym, co w danym środowisku jest dobre, a co złe, zwyczajowym – określające, co wypada, a czego nie wypada, i prakseologicznym – wskazujące na uznane przez grupę kryteria sprawności działania.

Model składników kultury organizacyjnej został przedstawiony na rys. 1.

Rysunek 1. Składniki kultury organizacyjnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cz. Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 21.

Kultura organizacyjna spełnia zadanie spoiwa organizacji i pełni w niej trzy podstawowe funkcje [Sikorski 2006, s. 16–18]:

- integracyjną,
- percepcyjną,
- adaptacyjną.

Funkcja integracyjna kultury w tradycyjnych organizacjach oznacza integrację członków w ramach pewnej grupy, akcentując to, co wspólne,

a pomijając to, co indywidualne. Kultura organizacyjna porównywana jest do pewnego rodzaju „kleju”, który utrzymuje organizację w całości i stanowi formę selekcji członków danej grupy społecznej, gdyż wzory kulturowe, które dominują w danej grupie, jednych mogą przyciągać, a innych odpychać. Wewnętrzną integrację osiąga się poprzez np. wypracowanie wspólnych kategorii pojęciowych, umożliwiających jednoznaczne porozumiewanie się między członkami grupy, określenie granic danej grupy oraz kryteriów przyjęcia lub odrzucenia czy określenie zasad sprawowania władzy. Konsekwencją takiej integracji może być dyskryminacja okazywana członkom innych grup, stabilność więzi społecznych i zaspokojone poczucie przynależności.

Funkcja percepcyjna polega na sposobie postrzegania otoczenia grupy przez pryzmat „kulturowych okularów” i w ten sposób nadawania znaczenia społecznemu życiu zarówno społecznemu, jak i organizacyjnemu. Funkcja ta wynika głównie ze wzorów myślenia, które dostarczają członkom grupy kryteriów oceny świata i otaczających ich zjawisk.

Funkcja adaptacyjna kultury organizacyjnej sprowadza się do zmniejszenia niepewności poprzez stabilizowanie rzeczywistości dzięki istnieniu schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Dzięki obecności gotowych wzorów zachowań grupa, a także jej poszczególni członkowie mogą przewidywać i planować, co zwiększa poczucie bezpieczeństwa.

Jak twierdzi Cz. Sikorski [1999, s. 251]: „wszystkie trzy funkcje kultury organizacyjnej zmierzają do ograniczenia poczucia niepewności. Służą temu konformizm i kolektywizm, związane z funkcją integracyjną. Służą temu selektywne postrzeganie otaczającej rzeczywistości, dające poczucie porządku i stabilności. Służą temu wreszcie stosowanie stabilnych i dobrze znanych reguł w procesie adaptacji do otoczenia”. Główną funkcją kultury organizacyjnej jest więc ograniczenie niepewności. Można traktować zatem kulturę organizacyjną jako pewnego rodzaju stabilizator stosunków społecznych.

Biorąc pod uwagę umiejscowienie poczucia kontroli jako podstawowe założenie kulturowe, wyróżnia się kulturę pasywną (por. tab. 1), charakterystyczną dla organizacji tradycyjnych [Sikorski 2007, s. 36–40]. W kulturze tej wartością naczelną jest satysfakcja z akceptacji społecznej, która jest związana z właściwie pełnionymi rolami społecznymi (np. członka organizacji, współpracownika, kierownika) i która jest źródłem poczucia bezpieczeństwa.



**Tabela 1. Kultura pasywna a lokalizacja kontroli**

SKŁADNIKI KULTURY	KULTURA PASYWNA
Podstawowe założenia kulturowe	poczucie kontroli zewnętrznej
Wartość sukcesu	związana z potrzebami bezpieczeństwa
Normy prakseologiczne Cecha kulturowa Postawa poznawcza	skierowane na obronę przed zagrożeniami niska tolerancja niepewności subiektywizm
Normy moralne Cecha kulturowa Postawa moralna	skierowane na odpowiedzialność zbiorową kolektywizm partykularyzm
Normy obyczajowe Cecha kulturowa Postawa obyczajowa	skierowane na spójność społeczną rygoryzm obyczajowy egalitaryzm

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Cz. Sikorski, *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007, s. 40.

Konsekwencją takiego postrzegania kultury organizacyjnej jest istnienie stabilnej kultury, mającej pomóc radzić sobie organizacjom z rosnącą złożonością otoczenia i powszechną niepewnością. Wśród wartości dominuje poczucie bezpieczeństwa, emocjonalny charakter w relacjach władzy, z którego wynika potrzeba ślepego zaufania autorytetowi. Utrwalonym wśród pracowników niezmiennym wartościami i umiędzynarodowionym normom przypisuje się cechę uniwersalności. Uważa się je zawsze i niezmiennie (bez względu na warunki organizacyjne) za dobre i pożądane. Kultury organizacyjne tradycyjnych organizacji można więc scharakteryzować następująco [Sikorski 1998, s. 66–77]:

- powszechne jest w nich unikanie niepewności,
- relacje z otoczeniem oparte są na zasadzie dominacji i podporządkowania,
- istnieje poczucie braku wpływu na rzeczywistość,
- relacje społeczne oparte są na zasadach współpracy,
- występuje w nich homogeniczność,
- występuje w nich koncentracja na rolach odgrywanych przez pracowników,

- powszechne jest dążenie do poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji,
- są to raczej kultury pasywne,
- organizacja kształtuje człowieka.

W kontekście funkcji kultury organizacyjnej można zaobserwować [Sikorski 1998, s. 66–77, Sikorski 2006, s. 16–18, Sikorski 1999, s. 247–251]:

- stałość więzi społecznych zaspokajającą poczucie przynależności i tożsamości,
- tłumaczenie rzeczywistości na język własnej kultury,
- przystosowanie otoczenia do wymagań własnej kultury.

Kultura w tradycyjnych organizacjach ma za zadanie chronić pracowników przed niepewnością, pomagać im oswoić to, co nieznanne, niewiadome. Pracownicy wchodzą więc w rolę dziecka, nad którym organizacja roztacza opiekę, któremu należy pokazać kierunek, w jakim ma podążać, i sposoby, jak ma to zrobić. Związane jest to z paternalistycznym stylem kierowania, stałymi zespołami, w których każdy „nowy” jest obcym, póki nie przyswoi obowiązujących wzorów kulturowych. Jest to więc stabilna, hermetyczna kultura, dająca poczucie bezpieczeństwa członkom danej grupy.

### **Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach**

Pod wpływem zmian w technice i technologii czy postępującej globalizacji otoczenie organizacyjne zaczęło stawać się turbulentne i choć dopiero późniejsze lata przyniosły rozkwit globalizacji, to rozpoczęła się już wcześniej. A. K. Koźmiński [2004, s. 29] pisząc o wielkiej przemianie wywołanej procesami globalizacyjnymi, zwraca uwagę, że sprzyja ona dezorganizacji i dezorientacji kulturowej. Jej przejawami mogą być takie stany psychiczne, jak żal, lęk, brak zaufania do nieznanymi instytucji czy niepokoje i poczucie bezradności. Prowadzić mogą one do nieprzewidywalnych zachowań (w kategoriach poprzedniego systemu i dla innych uczestników życia społecznego) oraz do chaosu moralnego i intelektualnego, utrudniającego zrozumienie i ocenę nowej sytuacji. Ten czas to również czas rewolucji technologicznej, która przyczyniła się do przyspieszenia zmian w otoczeniu organizacyjnym. Stało się ono mniej stabilne niż dotychczas. W otoczeniu i w organizacji zaczęła dominować niepewność.

G. Hofstede badając wpływ kultur narodowych na kulturę organizacyjną, wyróżnił kilka wymiarów kultur narodowych [Hofstede 2000]: dystans władzy, indywidualizm/kolektywizm, unikanie

niepewności, męskość/kobiecość, a w późniejszych badaniach dodał jeszcze wymiar orientacji ze względu na czas: długoterminowej/krótkoterminowej. Organizacje dotychczas zróżnicowane kulturowo zaczęły tworzyć wspólne przedsięwzięcia. Pojawił się problem wielonarodowości i zarządzania międzykulturowego. Ważnym aspektem współczesnych kultur jest wielokulturowość. W pewnym sensie każda organizacja jest wielokulturowa, gdyż uczestnicy pochodzą z wielu zbiorowości (różnych kultur, nie tylko kultur narodowych). Na kulturę organizacyjną wpływ mają następujące kultury zewnętrzne [Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 288–291]: kultury narodowe, kultury regionalne czy lokalne, kultury kastowe czy klasowe, płęć społeczna, kultury profesjonalne, historia organizacji oraz kultury jednostek organizacyjnych i małych grup (subkultury). Ta różnorodność kulturowa może powodować problemy w sferze współdziałania, komunikacji, spójności i jednolitości działania członków organizacji. Kultury organizacyjne są antidotum na tego rodzaju problemy i stają się płaszczyznami mediacji i uzgodnień pomiędzy poszczególnymi kulturami obecnymi w organizacji [Koźmiński 2004, s. 182]. Wielokulturowość ma pozytywne strony, ale niesie za sobą również negatywne konsekwencje, o których nie można zapominać [Sikorski 2006, s. 29, za: N. J. Adler, 1986, s. 80]. Do pozytywów zaliczyć można poszerzenie znaczeń z uwagi na wielość punktów widzenia, większą otwartość na nowe pomysły i wielość interpretacji oraz większą możliwość wyboru na skutek większej twórczości, elastyczności czy umiejętności rozwiązywania problemów. Negatywnymi stronami różnorodności kulturowej są zwiększenie niepewności spowodowane większą złożonością i niejednoznacznością sytuacji społecznych, trudności w uzgadnianiu znaczeń na skutek błędów w komunikacji i braku porozumienia oraz trudności w uzgadnianiu działań.

O kulturze organizacyjnej profesjonalizmu pisze Cz. Sikorski [2007, s. 36–44], że jej podstawowym wyznacznikiem jest przede wszystkim wiedza, a obowiązujące zasady życia społecznego jak wolność, racjonalność i konkurencja sprzyjają kształtowaniu kultury profesjonalizmu. W kulturze tej główną wartością jest satysfakcja płynąca z wykorzystania ujawnionych talentów i umiejętności. Stanowi ona odpowiedź na nowe potrzeby organizacyjne wynikające ze zmian w otoczeniu. Jej główne cechy to:

- umiejętności pozwalające na samodzielne rozwiązywanie złożonych, nierutynowych problemów w danej dziedzinie,

- postawa wobec własnej pracy, wynikająca z akceptacji prakseologicznych, moralnych i obyczajowych wzorów kulturowych profesjonalizmu.

Biorąc pod uwagę umiejscowienie poczucia kontroli jako podstawowe założenie kulturowe, wyróżnia się kulturę aktywną, jako przeciwwagę opisaną wyżej kulturę pasywnej. Kultura profesjonalizmu należy do kultur aktywnych. Ilustrację lokalizacji kontroli w kulturze aktywnej przedstawia tab. 2 [Sikorski 2007, s. 36–44].

**Tabela 2. Kultura aktywna a lokalizacja kontroli**

<b>SKŁADNIKI KULTURY</b>	<b>KULTURA AKTYWNA</b>
Podstawowe założenia kulturowe	poczucie kontroli wewnętrznej
Wartość sukcesu	związana z potrzebami rozwoju
Normy prakseologiczne Cecha kulturowa Postawa poznawcza	skierowane na wykorzystanie szans wysoka tolerancja niepewności obiektywizm
Normy moralne Cecha kulturowa Postawa moralna	skierowane na odpowiedzialność indywidualną indywidualizm uniwersalizm
Normy obyczajowe Cecha kulturowa Postawa obyczajowa	skierowane na konkurencję liberalizm obyczajowy elitaryzm

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Cz. Sikorski, *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007, s. 40.

Organizacje dostosowując się do wymogów otoczenia, zmieniały całkowicie sposób rozumienia funkcji kultury i choć ich nazewnictwo pozostało bez zmian, to ich sposób rozumienia stał się całkowicie inny od dotychczasowego. Dostosowanie polegało też na zmianie istniejących wzorów kulturowych. Nowe sposoby rozumienia funkcji kultury wynikały z nowych warunków funkcjonowania organizacji. Wzory kulturowe, które wspierały tradycyjne systemy organizacyjne, sprzyjały niskiej tolerancji niepewności [Stańczyk 2008, s. 27]. Konieczna stała się więc zmiana od kultury niskiej tolerancji niepewności w kierunku kultury wysokiej tolerancji niepewności [Sikorski 1998, s. 70, Sikorski 2006, s. 16–18], która opiera się na harmonii w relacjach jej przedstawicieli

z otoczeniem, w której istnieje przekonanie o relatywizmie prawdy i silnego wpływania na rzeczywistość, zaś relacje społeczne opierają się na zasadzie konkurencji.

Funkcja integracyjna w kulturze wysokiej tolerancji niepewności oznacza umiejętność łatwej integracji (wchodzenia i wychodzenia z grup), więc jej konsekwencją nie będzie już stabilność, ale zmienność więzi społecznych. Wzory kulturowe traktowane są racjonalnie i instrumentalnie. Jeśli stopień świadomości, z jakim wzory kulturowe są przyswajane, jest wysoki, to przedstawiciele tej kultury będą racjonalnie i instrumentalnie traktowali wzory kulturowe, akcentując umiejętności integracyjne.

Funkcja percepcyjna w kulturze wysokiej tolerancji niepewności oznacza próbę zrozumienia właściwych znaczeń i uwarunkowań obserwowanej rzeczywistości. Wzory kulturowe opierają się na poszerzaniu zbioru informacji płynących z otoczenia i na relatywizmie sądów. Funkcja ta ma za zadanie zmniejszać lęk wywołany dysonansem poznawczym, którego najczęstszą przyczyną jest dysonans kulturowy. Jest to sytuacja, w której „ludzie uświadamiają sobie odmienną własnych reakcji kulturowych w danej sprawie” [Sikorski 2006, s. 24]. Jeśli stopień świadomości, z jakim wzory kulturowe są przyswajane, jest wysoki, to członkowie grupy będą pogłębiali proces uczenia się poprzez otwartość na nowe procesy i zdarzenia, nie dokonując prób tłumaczenia ich na własną kulturę.

Funkcja adaptacyjna w kulturze wysokiej tolerancji niepewności oznacza umiejętność przystosowywania siebie do zmieniających się w otoczeniu sytuacji bądź współtworzenia wzorów kulturowych z przedstawicielami różnych grup społecznych dzięki instrumentalnemu stosunkowi do składników własnej kultury. „Nowy sposób rozumienia funkcji adaptacyjnej kultury oznacza przełamywanie lęku związanego z odpowiedzialnością za własne działania i decyzje” [Sikorski 1998, s. 70]. Jeśli stopień świadomości, z jakim wzory kulturowe są przyswajane, jest wysoki, to członkowie grupy będą dostosowywali swoje wzory kulturowych zachowań do zmieniających się warunków otoczenia i współtworzyli je z przedstawicielami innych grup społecznych.

Współczesną kulturę organizacyjną cechować powinna otwartość oraz zdolność do samodoskonalenia się i adaptacji. Może to spowodować homogenizację kultur, czyli ich ujednolicenie. Współczesne koncepcje zarządzania opierają się na cechach kultur otwartych. Cechuje je [Hopej, Szeloch, Kamiński 2002, s. 143]: zasada innowacji i nadziei, pluralizm (akceptacja zróżnicowania interesów), równość szans w dążeniu do celów, indywidualizm, wolność jednostki, autonomia, tolerancja, uczenie

się. Współczesność nazywana jest przez niektórych teoretyków zarządzania epoką wiedzy i informacji, w której ilość wiedzy i informacji narasta lawinowo. Powoduje to dezorientację i problemy w podejmowaniu decyzji. Organizacje powinny więc właściwie wykorzystywać wiedzę i informację, by uzyskać przewagę konkurencyjną [Zimniewicz 2000, s. 81–82]. Relacje pomiędzy wybranymi wymiarami kultury organizacyjnej a zarządzaniem wiedzą w organizacji przedstawia tab. 3 [Mesjasz, Michalak 2010, s. 504]. Organizacja, która pragnie efektywnie zarządzać wiedzą, musi dokonywać zmian przede wszystkim w kulturze organizacyjnej [Grudzewski, Hejduk 2005].

**Tabela 3. Relacje pomiędzy wybranymi wymiarami kultury a zarządzaniem wiedzą w organizacji**

<b>RÓWNOŚĆ</b>	<b>WYSOKA TOLERANCJA NIEPEWNOŚCI</b>
Równość sprzyja pracy zespołowej, zapewnia atmosferę otwartości, zaangażowania i twórczości	Pracowników motywują przede wszystkim osiągnięcia i uznanie
Równość dopuszcza większą zmienność wewnątrzorganizacyjną niż hierarchia	Szybkie zmiany są szansą dla organizacji, a niepewność otoczenia stanowi wyzwanie dla pracowników
Brak barier w kontaktach interpersonalnych sprzyja redukcji lęku i niepewności	Istnieje tendencja do minimalizacji reguł, tak by nie ograniczały one rozwoju
W budzącym zaufanie środowisku jest większa szansa na ujawnienie rzeczywistych kompetencji	Nowe i trudniejsze zadania dają szansę pogłębiania wiedzy
Szybciej i bardziej spontanicznie następuje dzielenie się wiedzą w organizacji	Nowe zadania w zespole mogą być przeanalizowane bardziej wszechstronnie, a zarządzanie ryzykiem staje się efektywniejsze

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Mesjasz, M. Michalak, *Kształtowanie kultury organizacyjnej a zarządzanie wiedzą*, w: T. Listwan, S. A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 505.

We współczesnej literaturze z zakresu zarządzania często pojawia się aspekt uczącej się organizacji<sup>50</sup>, czyli takiej, która „ciągle rozszerza

<sup>50</sup> Takie dywagacje można prowadzić w odniesieniu do innych koncepcji zarządzania, np. TQM, jednak na potrzeby opracowania wybrana została organizacja ucząca się jako

swoje możliwości tworzenia własnej przyszłości” [Senge 2004, s. 29]. W organizacji uczącej się [Stańczyk 2008, s. 130] wszyscy muszą posiadać umiejętność analizowania problemów, kreowania idei, planowania działań, zbierania i wykorzystywania informacji oraz osiągnięcia porozumienia (niski dystans władzy). Partycypacja, wspólna wizja, szybki przepływ informacji, zespołowe uczenie się sugerują kolektywizm, ale z drugiej strony, osiągnięcie mistrzostwa osobistego czy zorientowanie na rozwój kompetencji sugerowałyby indywidualizm. Tolerancja niepewności natomiast wyraża się w tym typie organizacji we wprowadzaniu niekonwencjonalnych rozwiązań, eksperymentowaniu czy nastawieniu na nowe idee i na informacje z otoczenia.

Kultura organizacyjna wspierająca procesy zarządzania wiedzą powinna promować m.in. takie wzorce kulturowe, jak równość, wspólnotowość i wysoka tolerancja niepewności. Następuje więc zmiana wzorców kulturowych z niskiej tolerancji niepewności na wysoką (niepewność z zagrożenia staje się szansą) oraz z hierarchiczności ku równości.

Pojawiają się nowe spojrzenia na organizację, np. organizacja uduchowiona. Do cech kultury tego typu organizacji zalicza się [Robbins 2004, s. 450–452]: silną świadomość celów, skupienie uwagi na rozwoju indywidualnym, zaufanie, uczciwość i otwartość, upelnomocnienie pracowników i tolerancję wobec wyrażania przez nich emocji. Zmieniają się też sami pracownicy, a więc i wyznawane przez nich wartości będą przechodziły ewolucję. Pokolenie X, które podjęło pracę w latach 1985–2000, jako dominujące wartości w pracy uznaje [Robbins 2004, s. 44]: równowagę między pracą a życiem osobistym, niechęć wobec przepisów, nastawienie na zespół i lojalność wobec wzajemnych związków. Następne pokolenie (podjęcie pracy od 2000 r.) akcentuje takie cechy, jak sukcesy finansowe, samodzielność, poleganie na sobie, ale też pracę zespołową, wolność i wygodne życie [Robbins 2004, s. 44].

Podsumowując rozważania dotyczące kultury współczesnych organizacji i jej wpływu na zachowania organizacyjne, można stwierdzić, że istnieje zbiór uniwersalnych cech, które w epoce globalizacji wydają się niezbędne. Najważniejsze wydaje się kształtowanie wartości i zachowań, które wspierają elastyczność, gdyż warunki wynikające z globalizacji sprzyjają nieprzewidywalności funkcjonowania organizacji [Stańczyk 2008, s. 131].

---

przykład dopasowania założeń współczesnych koncepcji do wymiarów otwartej kultury organizacyjnej.

Kultury organizacyjne współczesnych organizacji można więc scharakteryzować następująco [Sikorski 1998, s. 66–77]:

- powszechna staje się tolerancja niepewności,
- relacje z otoczeniem oparte są na zasadzie harmonii,
- istnieje duże poczucie możliwości oddziaływania na rzeczywistość,
- relacje społeczne oparte są na zasadach konkurencji,
- występuje w nich heterogeniczność (wynikająca z globalizacji),
- występuje w nich koncentracja na jakości więzi międzyludzkich i na komunikacji,
- powszechne jest dążenie do elastyczności i samorealizacji,
- są to raczej kultury aktywne,
- człowiek kształtuje organizację.

W kontekście funkcji kultury organizacyjnej można zaobserwować [Sikorski 1998, s. 66–77, Sikorski 2006, s. 16–18, Sikorski 1999, s. 247–251]:

1. łatwość integracji,
2. zrozumienie rzeczywistych znaczeń i uwarunkowań obserwowanych faktów, zdarzeń, procesów,
3. przystosowanie siebie do warunków zmieniającego się otoczenia bądź współtworzenie wzorów kulturowych z przedstawicielami różnych grup społecznych.

Kultura we współczesnych organizacjach ma za zadanie przygotować pracowników do samodzielnego życia w gąszczu zglobalizowanego otoczenia. Ma stworzyć im warunki, aby mogli się rozwijać i realizować. Zgodnie z koncepcją empowermentu ma wyzwalać w pracownikach drzemiącą w nich władzę [Blanchard 2007, s. 58], a granice działań pracowników wyznaczają takie obszary, jak wartości, cele, role oraz wzorce zachowań. [Blanchard 1996, s. 1]. Jest to więc dynamiczna, otwarta kultura, która stwarza warunki rozwoju pracowników.

### **Kultura organizacji przyszłości**

Procesy występujące w otoczeniu, oddziaływanie między nimi i reakcje, które wywołały, „stworzyły nową dominującą strukturę społeczną – społeczeństwo sieci, nową gospodarkę – gospodarkę informacyjną/globalną oraz nową kulturę – kulturę rzeczywistej



wirtualności<sup>51</sup>. (...) tworzenie kodów kulturowych zależy teraz od technologicznych możliwości społeczeństw i jednostek, a rdzeniem tych możliwości jest technologia informacyjna” [Castells 2009, s. 336]. Również zmiany w technologii powodują zmiany w kulturze organizacyjnej [Kozłowski, Jemielniak, Latusek 2009, s. 10].

K. Kumar [Sztompka 2002, s. 563] sformułował pięć fundamentalnych zasad epoki nowoczesności. Są to: indywidualizm, dyferencjacja, racjonalność, ekonomizm, ekspansywność. W literaturze socjologicznej funkcjonuje określenie „osobowość nowoczesna”, która charakteryzuje się otwartością na innowacje i zmiany, świadomością wielości opinii i poglądów, gotowością wypowiedzenia i uzasadniania własnych opinii, perspektywną orientacją wobec czasu, poczuciem mocy podmiotowej, planowaniem przyszłych działań, zaufaniem do porządku społecznego, poczuciem „sprawiedliwości rozdzielczej”, samodoskonaleniem, szacunkiem dla godności innych [Sztompka 2002, s. 565–566]. Większość z tych zasad w późnej nowoczesności wydaje się nie tracić znaczenia, a niektóre z nich, jak np. otwartość na innowacje i zmiany, przybierają na znaczeniu.

Nowe pokolenie, nazywane Pokoleniem Y, już „jutro” stanie się pracownikami organizacji. Do charakterystycznych cech tego pokolenia należy elastyczność stylów zachowań, które nie definiują tożsamości i postaw, pragmatyzm związany z brakiem posiadania zewnętrznych autorytetów (jeśli istnieją, są to autorytety przechodnie), akceptacja rzeczywistości i maksymalne wykorzystywanie pojawiających się możliwości, otwartość (łatwość poruszania się w obszarach różnorodności kulturowej czy globalizacji), konsumpcjonizm, sieciowość i cyfryzacja, chętnie podejmowana praca zespołowa, brak cierpliwości czy częsta komunikacja [Zydel 2010, s. 57–65, Fazlagić 2008]. Mimo że autorzy artykułów zastrzegają, że charakterystyka ta stanowi pewne uproszczenie, to pozwala naszkicować obraz pracownika jutra i istotnych dla niego wartości.

Ważnym czynnikiem wpływającym na kształt kultury organizacyjnej jest zjawisko rozdzielenia czasu i przestrzeni, które jednocześnie pozwala na wiązanie się ich bez konieczności uwzględniania specyfiki miejsca. Nowoczesna organizacja (w znaczeniu

---

<sup>51</sup> Rzeczywista wirtualność (*real virtuality*) to „system, w którym sama rzeczywistość (to znaczy materialna/symboliczna egzystencja ludzi) zostaje w pełni zanurzona w wirtualnym środowisku obrazów, w świecie wyobrażenia siebie, w którym symbole nie są tylko metaforami, lecz składają się na rzeczywiste doświadczenie. Nie jest to konsekwencją mediów elektronicznych, mimo że są one nieodzownymi narzędziami ekspresji nowej kultury” [Castells 2009, s. 349].

czynnościowym) zakłada „precyzyjną koordynację działań wielu jednostek ludzkich, które nie są fizycznie współobecne. «Kiedy» tych działań jest bezpośrednio powiązane z «gdzie», ale już nie, jak w epokach przednowoczesnych, za pośrednictwem miejsca” [Giddens 2001, s. 25]. Pojęcie późnej nowoczesności wprowadzone przez A. Giddensa to czas, kiedy rysy nowoczesności przybierają skrajną postać. Do cech późnej nowoczesności zaliczane są [Sztompka 2002, s. 575]:

- „wymóg zaufania do systemów technicznych i organizacyjnych o wielkim stopniu skomplikowania,
- nowe wymiary ryzyka, zwłaszcza «ryzyka wyprodukowanego» w toku zmian cywilizacyjnych i technologicznych,
- nieprzejrzystość, niepewność i chaotyczność życia społecznego,
- postępująca globalizacja ekonomiczna, polityczna i kulturowa”.

Mechanizm globalizacji kultury określa się jako rozprzestrzenianie się różnych elementów kultury, prowadzące do zbieżności kulturowej. Natomiast szanse rozprzestrzeniania elementów kultury, takich jak wartości, wzory i normy kulturowe, na skalę światową mają te kultury, których wzory kulturowe dominują w komunikacji i wymianie międzynarodowej i szybciej nastąpi rozprzestrzenianie się wzorów kultury, a wolniej norm i wartości [Sułkowski 2002, s. 149]. Wyzwania współczesnego otoczenia [Grudzewski, Hejduk 2005], takie jak globalizacja gospodarki światowej (polegająca na dominacji firm międzynarodowych, które poszukując nowych rynków zbytu i tańszej siły roboczej, chętniej i szybciej inwestują w krajach mniej rozwiniętych, niż to miało miejsce wcześniej) czy zjawisko przeskoków technologicznych powodujące, że firmy uczą się na błędach poprzedników i w naturalny sposób przechodząc do najnowocześniejszych technologii z pominięciem błędnych rozwiązań, powodują, że zmiana staje się permanentnym stanem w organizacji. Zmiana kultury organizacyjnej, która powinna być codziennością [Stańczyk 2008, s. 72], ze swojej istoty zmienia się wolniej niż inne sfery organizacyjne, i są to zmiany raczej ewolucyjne niż rewolucyjne [Sułkowski 2002, s. 147]. „Trzecie tysiąclecie przynosi raptowne przeobrażenia we wszystkich obszarach aktywności firmy, wyraca lub odrzuca dotychczasowe kanony i zasady. Problem, z którym boryka się większość przedsiębiorstw, polega na tym, jak sobie poradzić w nowej erze – erze informacji i przetwarzania danych, erze wiedzy” [Grudzewski, Hejduk 2005].

Trzeba przyznać rację Ł. Sułkowskiemu, który zakłada, że „wnioskowanie na temat zmian w systemach wartości i wzorów zarówno społeczeństw, jak i organizacji lepiej przeprowadzać *a posteriori*,

ponieważ prognozowanie zmian jest bardzo trudne ze względu na znaczną liczbę zmiennych” [Sułkowski 2002, s. 147]. W związku z powyższym uzasadniona wydaje się raczej próba pokazania ogólnych kierunków zmian niż popularne „wrózenie z fusów”, dotyczące szczegółowego kształtu tych zmian. Warto też zwrócić uwagę na możliwe negatywne konsekwencje braku dostosowywania się organizacji do zmian, które następują w kulturze organizacyjnej.

Jeśli chodzi o kształt kultur organizacyjnych, to wydaje się, że nie nastąpi konwergencja międzynarodowych wartości. Wzrost indywidualizmu stanowi tu wyjątek, ale może on być spowodowany polepszeniem sytuacji majątkowej kraju lub zmianą społeczną (Pokolenie Y).

G. Hofstede twierdzi, że różnorodność kulturowa nie tylko utrzyma się na stałym poziomie, lecz nawet się zwiększy [Hofstede 2000, s. 342–343]. Zmiany w kulturze wciąż mają miejsce, ale nie zachodzą równoległe we wszystkich krajach i nie dotyczą wszystkich aspektów kultury w tym samym stopniu [Hofstede 2003, s. 28]. Wydaje się, że charakterystyka kultur współczesnych organizacji niewiele się zmieni (zwłaszcza w porównaniu ze zmianą, jaka dokonała się od kultur tradycyjnych do współczesnych). Można przypuszczać natomiast, że dynamika zmian będzie jeszcze większa i że zmiany będą obejmowały coraz większą liczbę organizacji. Jest to jednak proces długotrwały i trudno spekulować, do kiedy potrwa. Zmiany w wartościach wyznawanych przez uczestników organizacji będą powodowały siłą rzeczy, że wartości te będą wnoszone do organizacji i jej kultury. Istnieje więc pewien zbiór wartości z jednej strony pożądanym z punktu widzenia organizacji, a z drugiej strony z punktu widzenia jej uczestników. Kulturę organizacyjną powinni tworzyć wspólnie kierownicy i pracownicy, gdyż tylko wtedy kultura nie jest narzucona. W warunkach postępującej globalizacji, coraz bardziej turbulentnego otoczenia oraz nasilającej się konkurencji „wzgląd na normy moralne wydaje się konieczny, aby relacje między ludźmi i organizacjami nie zmieniły się, «wynaturzyły się» w wyniszczającą walkę bez reguł, w której prawa człowieka są podporządkowane interesom firmy” [Sikorski 2009, s. 5]. Kierownik nie powinien z etycznego punktu widzenia narzucać podwładnym swojego kształtu kultury, nie licząc się z ich preferencjami dotyczącymi wzorów kulturowych i dyskryminując tych, którym te wzory nie odpowiadają. Kultura organizacyjna powinna być tworzona w organizacji wspólnie przez kierownictwo i pracowników i tylko wtedy proces jej kształtowania jest etyczny.

Jako pożądane charakterystyki kultur organizacji<sup>52</sup>, które mają być dostosowane do realiów współczesnego otoczenia, wymienia się m.in. takie cechy, jak: wysoka tolerancja niepewności, wolność, nastawienie na ryzyko, permisywizm, heterogeniczność, instrumentalizm, proces uczenia się, elastyczność, kreatywność, wewnętrzne poczucie kontroli, rozwój, wymóg samodzielności (wynikający z osłabienia zależności hierarchicznych), odpowiedzialność za podejmowane działania, identyfikacja dystrybucyjna (oznaczająca pragmatyczny charakter grupy społecznej), otwartość, uniwersalizm moralny, profesjonalizm, sumienność i staranność, współdziałanie, równość i sprawiedliwość, konkurencja (ale tylko ta oparta na regułach wyznawanych przez wszystkich), harmonia, spolegliwość (ktoś na kimś można polegać), zaufanie, mały dystans władzy. Permanentne zmiany zachodzące w otoczeniu zmuszają organizacje do ciągłej rewizji założeń kulturowych, przewartościowywania hierarchii wartości i norm społecznych. Takie zachowanie kształtuje instrumentalny stosunek do kultury [Sikorski 2009, s. 174–233 oraz Sikorski 2008, s. 45–46]. Kultura organizacyjna zmienia się i wciąż będzie musiała się zmieniać, a jeśli tego nie uczyni, to konsekwencje braku zmiany będą miały wpływ na inne elementy organizacji. Do możliwych negatywnych skutków braku zmiany kultury zalicza się [Sułkowski 2002, s. 94–95, za: E. H. Schein, 1985, s. 30–44]:

1. ograniczenie możliwości wdrażania nowych strategii (wartości poprzedniej kultury kłóć się z założeniami nowej strategii),
2. nieadekwatność kultur – problemy w sytuacji aliansów i połączeń organizacji,
3. trudności z wdrażaniem nowych form organizowania, nowych technologii i zmian struktury,
4. generowanie konfliktów międzygrupowych w organizacjach,
5. kłopoty z systemem komunikacji,
6. trudności z socjalizacją wtórną pracowników – kultura hermetyczna ogranicza możliwości asymilacji nowych członków organizacji,
7. zmniejszenie efektywności pracy – pojawienie się norm kulturowych obniżających wydajność i skuteczność działań pracowników.

---

<sup>52</sup> Autor dzieli organizacje na cztery typy (każdy ukazując dwubiegunowo) ze względu na stosunek do zmian, do hierarchii społecznej, do otoczenia, do dominującego typu relacji społecznych i dokonuje ich wartościowania pod względem moralnym [Sikorski 2009, s. 174–233]. Wszystkie wymienione cechy są charakterystyczne dla tych czterech typów organizacji, jednak tylko nastawionych na przyszłość.

Trzeba więc wyznaczyć właściwy kierunek zmian. Na problemy współczesności i problemy jutra wydaje się odpowiadać kultura adaptacji, w której dysonans kulturowy stanowi źródło „kulturowej twórczości uruchamianej i dostosowywanej do zmiennych i zróżnicowanych potrzeb organizacji. Zróżnicowanie kulturowe członków organizacji pozwala wykorzystać elementy różnych subkultur dla tworzenia jednolitej, choć nietrwałej zarazem, kultury organizacyjnej. Zmiany w tej kulturze mają nadażać za zmianami w organizacji formalnej” [Sikorski 2006, s. 136].

Cechy charakterystyczne dla kultury adaptacji to m.in.: [Sikorski 2006, s. 136–160]:

- etyczny indywidualizm – indywidualistyczna orientacja na osiągnięcia w powiązaniu z obiektywną oceną własnych i innych potrzeb i celów,
- intensywność i spontaniczność komunikacji,
- koncentracja na potrzebach klientów i własnym rozwoju zawodowym,
- kultura homogeniczna (w sferze wartości),
- łatwość integrowania się,
- mały dystans władzy – stosunki władzy oparte na partnerstwie,
- nastawienie na przyszłość,
- nierutynowe działania w konkurencyjnym otoczeniu,
- orientacja na osiągnięcia, rozwój osobisty,
- permissywizm i tolerancja dla niekonwencjonalnych poglądów i zachowań – postawy proinnowacyjne,
- profesjonalizm,
- spontaniczność, otwartość, duża dynamika zmian i różnorodność kulturowa,
- wysoki stopień świadomości wzorów kulturowych, ich instrumentalne traktowanie,
- wysoki stopień tolerancji niepewności.

Kultura ta wydaje się być szczególnie pożądana w organizacjach działających w konkurencyjnym otoczeniu i zmuszonych do podejmowania niekonwencjonalnych działań. W tych niestabilnych i niejasnych warunkach kultura organizacyjna staje się regulatorem działalności organizacyjnej, a jej skutkiem jest istnienie elastycznej organizacji (ułatwiającej m.in. rozwój struktur sieciowych), w której pracują elastyczni pracownicy. W kulturze takiej istnieje jednak zagrożenie relatywizmu moralnego [Sikorski 2006, s. 159], dlatego uzasadniona wydaje się rosnąca rola etyki w zarządzaniu organizacjami.

W zglobalizowanym świecie koniecznością wydaje się powstanie kultury przejrzystości i szczerości. Pojęcie to pojawia się współcześnie, jednak jest to zjawisko rzadkie, gdyż wiele organizacji wyznaje takie wartości, jak otwartość i szczerość, wyłącznie na poziomie deklaracyjnym. W kulturze tej dokonuje się swobodny przepływ informacji zarówno w ramach organizacji, jak i pomiędzy organizacją a jej interesariuszami [Bennis, Goleman, O'Toole 2009, s. 16–17]. Zadanie kształtowania takiej kultury należy do kierowników, jednak niezależnie od ich działań rozwój technologii cyfrowych powoduje wzrost przejrzystości [Bennis, Goleman, O'Toole 2009, s. 74 i 175].

W. Chan Kim i R. Mauborgne [Chan Kim, Mauborgne 2004, s. 118] twierdzą, iż „jeszcze nigdy kwestia uczciwego podejścia w zarządzaniu nie była tak ważna jak dziś”, gdy mamy do czynienia z przejściem od gospodarki opartej na produkcji do gospodarki opartej na wiedzy. Uczciwe podejście w zarządzaniu tworzy klimat zaufania i zwiększa kreatywność poprzez wpływ na postawy i zachowania pracowników, a „oczekiwania co do przyszłości, generalnie opierającej się na przeszłych doświadczeniach, stanowią znaczący składnik siły łączącej ludzi w związku opartym na zaufaniu” [Sztompka 2007, s. 175, za: R. Hardin, 1991, s. 190].

„Zarządzanie w środowisku międzykulturowym jest wyzwaniem, ale też ogromną szansą dla menedżerów współczesnych organizacji. Wymaga ono jednak specyficznych kompetencji – nie tylko wiedzy dotyczącej języka czy zwyczajów innej kultury, ale też bardziej subtelnych umiejętności, opartych na emocjach: tolerancji, otwartości i akceptacji” [Kozłowski, Jemielniak, Latusek 2009, s. 13]. Organizacje przyszłości oparte więc będą na globalnej kulturze, a najważniejszymi czynnikami sukcesu staną się wiedza i wykształcenie [Sitko-Lutek 2001]. „Cechami podzielanych wspólnie norm, wartości i postaw w organizacjach przyszłości staną się więc zaangażowanie, zaufanie, integralność, bazowanie na wiedzy, informacji i wykorzystywanie technologii informatycznych” [Sitko-Lutek 2001].

## **Bibliografia**

1. Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
2. Bennis W., Goleman D., O'Toole J., *Przejrzystość w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2008.
3. Blake R. R., Mouton J. S., Barnes L. B., Greiner L. E., *Breakthrough in Organization Development*, “Harvard Business Review” 1964, Vol. 42.
4. Blanchard K., *Empowerment through boundaries*, “Executive Edge Newsletter” 1996, Vol. 27, Issue 7.

5. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
6. Castells M., *Koniec tysiąclecia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
7. Chan Kim W., Mauborgne R., *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, "Harvard Business Review Polska" 2004, nr 13.
8. Durska M., Hofstede G., *Konsekwencje kultury – rozmowa z Geertem Hofstede*, „Master of Business Administration” 2004, nr 1(60).
9. *Encyklopedia socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1999.
10. Fazłagić J. A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „e-mentor” 2008, nr 3(25).
11. Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
12. Grudzewski W. M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „e-mentor” 2005, nr 1(8).
13. Hartman J. (red.), *Słownik filozofii*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2004.
14. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
15. Hopej M., Szeloch M., Kamiński R., *Globalizacja zarządzania a kultura organizacyjna*, w: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 963, Wrocław 2002.
16. Jedynak S. (red.), *Mała Encyklopedia Filozofii*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Lublin 2002.
17. Konecki K., *Kultura organizacyjna*, „Studia socjologiczne” 1985, nr 3–4.
18. Konecki K., Homczyński P., *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
19. Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
20. Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
21. Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
22. Koźmiński A. K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „e-mentor” 2009, nr 3(30).
23. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
24. Madge J., *The Origins of Scientific Sociology*, Tavistock Publications, London 1963.
25. Mesjasz J., Michalak M., *Kształtowanie kultury organizacyjnej a zarządzanie wiedzą*, w: T. Listwan, S. A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
26. Olszewska-Dyoniziak B., *Człowiek – kultura – osobowość. Wstęp do klasycznej antropologii kulturowej*, Wydawnictwo Alta 2, Wrocław 2001.
27. Pettigrew A. M., *On Studying Organizational Cultures*, "Administrative Science Quarterly" 1979, Vol. 24, Issue 4.
28. Robbins S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
29. Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
30. Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

31. Sikorski Cz., *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007.
32. Sikorski Cz., *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
33. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
34. Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji: wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
35. Sikorski Cz., *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6(65).
36. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
37. Sitko-Lutek A., *Organizacja przyszłości oparta o globalnych liderów i globalną kulturę*, materiały z Drugiej Międzynarodowej Konferencji „Zarządzania i Technologi Informatycznych”, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, Warszawa 2001, stan na 22.09.2010; [http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref31\\_full.html](http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref31_full.html).
38. Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
39. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
40. Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
41. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
42. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
43. Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006.
44. Tyrała P., *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
45. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
46. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.
47. Zydel R., *Młodzi w krzywym zwierciadle*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 92.

### **Spis tabel**

Tabela 1. Kultura pasywna a lokalizacja kontroli

Tabela 2. Kultura aktywna a lokalizacja kontroli

Tabela 3. Relacje pomiędzy wybranymi wymiarami kultury a zarządzaniem wiedzą w organizacji

### **Spis rysunków**

Rysunek 1. Składniki kultury organizacyjnej