

KULTURA ORGANIZACYJNA

*Po latach fascynacji metodami matematycznymi i statystycznymi nastąpił okres pozytywnego realizmu. Dostrzeżono wreszcie, iż są to techniki niezwykle użyteczne w rozwiązywaniu problemów tzw. świata materialnego, ale również istnieje olbrzymia sfera działalności ludzkiej, której nie da się przedstawić za pomocą liczb w sztywnych ramach modeli matematycznych. Zjawiska z nią związane można jednak opisać, wyjaśnić i starać się zrozumieć. Jednym z tych zjawisk jest właśnie **KULTURA**¹.*

DEFINICJE²:

1. **Kultura jest zbiorem norm, wartości**, do których pracownicy się stosują; zawiera w sobie hierarchię wartości, wynagrodzenie, rozwój kariery, lojalność i władzę, współuczestnictwo, wzajemne komunikowanie się, innowacyjność [Jacques].
2. Kultura organizacyjna polega na **niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach**, które wypełniają lukę między tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje. Dotyczy ona wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm [Deshapande i Parasurman].
3. **Kulturę możemy definiować jako wierzenia, przekonania szerzące się w firmie**, dotyczące tego, jak prowadzić interesy, jak powinni się zachowywać pracownicy i jak powinni być traktowani [Rue, Holland].
4. **Kultura organizacyjna stanowi zespół wartości, tradycji, dążeń, przekonań, postaw**, które są istotą wszystkiego, co się robi i o czym się myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur [Mullins].

Kultura przejawia się jako swoiście ludzka działalność która wynika nie tylko z potrzeby człowieka rozumienia celowości swojej aktywności ale też i jej sensu. Innymi słowy nie tylko pytamy się o to „**po co**” ale też „**jaki to ma sens**”.

¹ M. Cywoniuk, w: B. Koźuch (red.), *Wstęp do teorii zarządzania*, Warszawa 1999, s. 54.

² L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, WN PWN, Warszawa 1999.

Z perspektywy badaczy organizacji kultura może być tym „czymś”:

- 1) co organizacja „**ma**”, lub też,
- 2) jako coś, czym organizacja „**jest**”³.

Te dwie perspektywy opisują fenomen kultury organizacyjnej w zasadniczo inny sposób.

Jeżeli przyjmiemy, że zjawisko kultury jest czymś co *organizacja posiada* to próbujemy opisywać powyższe zjawisko na wzór modelu mechanistycznego co może stanowić poważny błąd poznawczy. W tym znaczeniu kultura organizacyjna stanowi odrębny podsystem zarządzania w odniesieniu do szerszej całości – tj. innych podsystemów i podlega oddziaływaniu na zasadzie przyczyna-skutek.

W przypadku założenia, że *organizacja jest kulturą* to podejmujemy refleksję autonomiczną, w odniesieniu do człowieka, jego indywidualnych postaw, oczekiwań i interakcji. W tym przypadku „kulturę” jako zjawisko społeczne (organizacyjne) możemy zdefiniować jako:

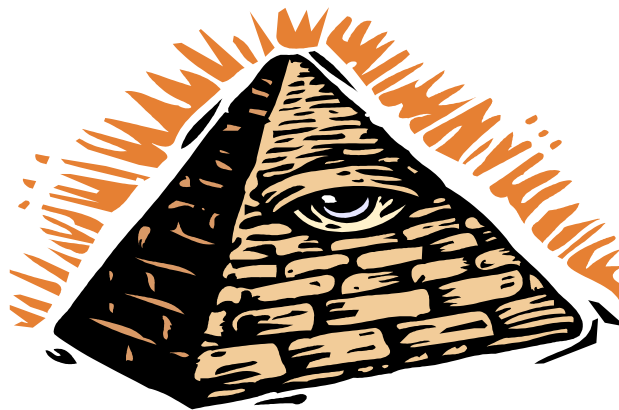
- 1) *Dziedzinę swoiście ludzkiej aktywności i jej rezultatów* – „swoistość ta polega na świadomości, tj. zdawaniu sobie sprawy z tego, że coś robimy, z tego, co robimy, i z tego – po co robimy”;
- 2) *Dziedzinę zjawisk mających odniesienie do wartości, umocowanych w wartościach* – wyróżniamy kulturę techniczną (obszar cywilizacji) oraz symboliczną (obyczaje, religia, sztuka);
- 3) *Dziedzinę zjawisk znaczących, jako uniwersum symbolicznego* – „świat w którym żyjemy jako istoty duchowe – kulturę – odróżnić musimy od świata, w którym przebywamy cieleśnie – od natury. Do kultury należy to wszystko, co nosi na sobie piętno duchowego pochodzenia. Granica pomiędzy naturą a kulturą biegnie ‘w poprzek’ każdego z nas”⁴.

³ L. Zbiegień-Maciąg, *Op. cit.*, s. 13.

⁴ A. Chmielecki, *Op. cit.*, s. 113.

Struktura kultury organizacyjnej wg Scheina:

- 1. Poziom artefaktów i tworów kulturowych:** widoczne, ale często niezrozumiałe (wymagające interpretacji)
 - stosowana technologia
 - sztuka
 - wzory zachowania
 - opowieści
 - symbole
 - ceremonie
- 2. Poziom norm i wartości:** powiększony poziom świadomości (częściowo widoczne, częściowo nieświadome)
 - wytyczne zachowań
 - zakazy
 - ideologie
- 3. Poziom założeń podstawowych:** niewidoczne, najczęściej nieświadome
 - stosunek do otoczenia (jakie wyobrażenie, taka strategia działania, reakcji)
 - natura rzeczywistości, czasu i przestrzeni (pojmowanie prawdy – tradycja, autorytety)
 - natura ludzka (wizja człowieka – np. teoria X/Y)
 - natura ludzkiej aktywności (aktywność, bierność)
 - natura stosunków międzyludzkich (formalnych i nieformalnych)



KULTURA a ORGANIZACJA

Symptomy kultury organizacyjnej⁵:

- sposób komunikowania się w organizacji
- kryteria awansowania,
- kryteria naboru, rekrutacji, derekrutacji
- sposób prowadzenia rozmów z klientami (potrzeby, postawy)
- stosunki międzyludzkie
- układ formalny i sposób tworzenia dokumentacji organizacyjnej
- architekturę i stan zabudowań przedsiębiorstwa
- wystrój stanowisk pracy, biur, pomieszczeń
- gotowość pracowników do podejmowania prac w godzinach nadliczbowych
- postawa względem ryzyka

Typowe obszary występowania symptomów kultury organizacyjnej:

1. Zarządzanie kadrami (funkcja personalna, systemy motywacyjne)
2. Metody i narzędzia zarządzania
3. Profil osobowy kadry kierowniczej
4. System komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji
5. Strategia przedsiębiorstwa (wizja, misja, strategia)
6. Struktura organizacyjna (formalna i nieformalna)
7. Mapa procesów
8. System kontroli

**Bez organizacji nie ma kultury,
każde zjawisko kulturowe jest równocześnie zjawiskiem organizacyjnym⁶**

⁵ Z. Kłos, *Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa*, Radom 1997.

⁶ M. Bielski, *Op. cit.*, s. 75-77.

PROFILE KULTUR ORGANIZACYJNYCH

Zasadniczo wyróżniamy dwa profile organizacyjne:

1. **Kultura pozytywna (konstruktywna)** – motywuje ludzi do wydajnej pracy, indywidualnego zaangażowania, partycypacji, innowacji, lojalności itd.
2. **Kultura negatywna (biuropatologia)** – brak motywacji do pracy, zaangażowania, innowacji itd.

Sygnaly pojawiania się (istnienia) kultury negatywnej (Hodgson):

- znaczna liczba pracowników nie wie co robić, jak i dlaczego,
- wysokokwalifikowani pracownicy są stale instruowani o formie i zakresie pracy,
- brak obiektywnego systemu wynagrodzeń,
- liderzy projektów, profesjonalści i eksperci są „odciągani” do prac typowo biurowych, administracyjnych.

CECHY kultury negatywnej:

1. **Chłód emocjonalny:** brak uczuć, emocji w relacjach interpersonalnych,
2. **Depersonalizacja relacji:** unikanie wskazywania określonych osób (są one traktowane domyślnie),
3. **Subordynacja:** czekanie na pomoc (paraliż decyzyjny),
4. **Konserwatyzm:** upartość „dla zasady”, brak elastyczności, unikanie ryzyka,
5. **Izolowanie się:** wykonywanie tylko poleceń i zadań służbowych („nie wychylanie się”, „nie wtrącanie się”),
6. **Antypatia:** chroniczny pesymizm, postawa „na pewno się nie uda”⁷.

⁷ L. Zbiegień-Maciąg, *Op. cit.*, s. 55.

Wyróżniamy profile KULTUR:

1. **Zachowawcza** (wartości, normy i symbole są na pierwszym planie) i **innowacyjna** (ciągła zmiana, rozwój, niepokój twórczy, innowacyjność)
2. **Męska** (agresywna, silna, dominująca) i **kobieca** (przyjazna, wspierająca, opiekuńcza, intuicyjna, ciepła)
3. **Biurokratyczna** (wszystko jest regulowane przepisami) i **pragmatyczna** (koncentracja na celach, zadaniach, projektach a nie na kwestiach formalnych)
4. **Elitarna** (szacunek do kwalifikacji, drobiazgowa selekcja na stanowiska, uzasadnianie władzy – „zarząd wie lepiej”) i **egalitarna** (brak sztywnej hierarchii, brak tytułomanii, mówienie sobie po imieniu)
5. **Silna** (powiązanie wartości z efektywności – sprawna komunikacja, szybkie podejmowanie decyzji, niewielka kontrola, duża motywacja, lojalność pracowników, poczucie bezpieczeństwa i stabilności) i **słaba** (podzielone, rozbite, w permanentnym konflikcie)

Typologia kultur organizacyjnych wg R. Harrison, Ch. Handy⁸:

Organizacje zorientowane na:

- **Władzę:** obrona „status quo”, ścisła kontrola, szukanie „łatwego łupu”;
- **Role:** porozumienie, reguły, legalność, procedury, odpowiedzialność,
- **Zadania:** realizacja postawionych celów, ciągła zmiana i rozwój,
- **Ludzi:** unikanie dominacji, egalitaryzm, unikanie konfliktów, decentralizacja.

⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *Op. cit.*, s. 63-67.

Typologia kultur organizacyjnych wg Deal i Kennedy⁹:

Kultura HAZARDZISTÓW, RUTYNIARZY, INDYWIDUALISTÓW, ZRÓWNOWAŻONA

KRYTERIA		Ryzyko podejmowanych zadań	
		Duże	Małe
Szybkość informacji zwrotnej z rynku	Wolna	Kultura HAZARDZISTÓW - duże ryzyko działania - wolna informacja zwrotna - kosztowne pomyłki - supersprzedawcy (bohaterowie) - duża rola kontaktów osobistych - rytuał licznych spotkań - obrzędy motywacyjne - kierunek na „ilość” - krótki horyzont czasowy	Kultura RUTYNIARZY - powolność informacji zwrotnej - małe ryzyko działań - działania doraźne - „sztuczność” więzi międzyludzkich - rozdrobnienie działań - nadmierne celebracje - niechęć do innowacji - znaczenie pozycji formalnych - protektorzy firmy – bohaterowie
	Szybka	Kultura INDYWIDUALISTÓW - szybkie, zdecydowane działanie - duże ryzyko, szybka informacja - duża rola temperamentu i wiedzy jednostki - ostrość walki, agresywność - znaczenie szansy, okazji - rytuały chroniące przed klęską, stresem, konfliktem - szybkie widoczne rezultaty - szybki awans - zmienność sytuacji, wyzwań	Kultura ZRÓWNOWAŻONA - szybkie informacje zwrotne - znaczenie hierarchii - duża rola rozważli, rozsądki - wielka rola autorytetów - popyt na mentorów - praca jako zabawa - duża aktywność osobista, przy małym ryzyku działania - łagodność obyczajów w biznesie

T.A. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*, Mass., USA 1982.

⁹ L. Zbiegień-Maciąg, *Op. cit.*, s. 63-67.