

## ROZDZIAŁ 3

### KULTURA ORGANIZACYJNA

#### 3.1. POJĘCIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Termin kultury organizacyjnej pojawił się na początku lat osiemdziesiątych XX wieku (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Według James'a Stonera, Edwarda Freemana i Daniela Gilberta pojęcie to zostało wprowadzone przez teoretyków organizacji w celu wyjaśnienia znacznej części tego, co dzieje się w organizacjach. Zaczęli oni bowiem dostrzegać, iż w organizacjach dzieje się o wiele więcej niż tworzenie nowych wyrobów i usług. Dlatego też nie wystarczy zapoznać się ze strategią i strukturą organizacji, aby móc ją poznać i zrozumieć jej działanie.

Wieloznaczność pojęcia kultury organizacyjnej oraz zróżnicowanie oczekiwań co do możliwości wyjaśnienia jej w kategoriach analizy kulturowej różnych zjawisk organizacyjnych powoduje, że ciągle to pojęcie jest przedmiotem sporów i kontrowersji (Sikorski, 2006).

Trudności z ustaleniem terminu kultury organizacyjnej można porównać do problemów związanych ze zdefiniowaniem ogólnego pojęcia kultury, kiedy to przeanalizowano ponad sto pięćdziesiąt definicji kultury tworzonych z pozycji wielu dziedzin nauki (Zbiegień-Maciąg, 2002). Podobna sytuacja istnieje w przypadku definiowania kultury organizacji. Próba zdefiniowania terminu sprawia wiele problemów, gdyż zjawisko to łączy w sobie wiele zagadnień, stanowiących między innymi podstawę takich nauk, jak: socjologia, psychologia, zarządzanie czy antropologia.

Według literatury poglądy badaczy można podzielić na trzy grupy. Pierwsi uważają, że kultura jest czymś, czym jest organizacja. Jest to więc pogląd, w którym przyjmuje się punkt widzenia, że organizacja jest kulturą. Druga grupa badaczy uważa, że kultura istnieje w organizacji. Ich zdaniem organizacja ma po prostu kulturę, a jej źródłami pochodzenia są między innymi: wartości, wierzenia, normy, system znaczeń, wskazówek, dyrektyw, mechanizmy kontrolne zakazujące lub aprobujące pewne zachowania. Natomiast trzecia grupa badaczy traktuje kulturę wyłącznie jako pojęcie, a nie rzecz. Ich zdaniem „rzecz może zostać odkryta, a prawda na jej temat w miarę łatwo ustalona jest poprzez badania empiryczne. Rzecz jest, albo jej nie ma. Pojęcia zaś tworzone są w ludzkich myślach, ludzie nadają im sens” (Zbiegień-Maciąg, 2002).

Niezależnie od wyznawanej orientacji osiągnięto zgodność w trzech sferach. Pierwsza z nich to istnienie kultury, czyli uznanie, że kultura w organizacji istnieje. Druga sfera jest związana z jej wyjątkowością, uznaniem, że każda kultura jest niepowtarzalna, unikatowa i jedyna. Trzecia sfera dotyczy funkcji jakie spełnia kultura, przede wszystkim jest budulcem pożądanych zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej organizacji i jej wizerunku zewnętrznego.

Definicje kultury organizacyjnej różnią się od siebie w zależności od tego czego dotyczą. Mogą bowiem dotyczyć sposobu działania lub sposobu myślenia. Przykładem definicji związanej ze sposobem działania jest określenie kultury przez Bowera, według której jest to „sposób, w jaki wykonujemy rzeczy, które nas otaczają”. Natomiast wyrazem drugiej orientacji pojmującej kulturę jako sposób myślenia jest definicja Geertza, która mówi, że kultura organizacyjna to „wytwarzanie znaczeń, z których istoty ludzkie czerpią swoje doświadczenie i wzorce działania”. Najczęściej jednak uwagę zwraca się na oba elementy równocześnie, to jest zarówno wzory myślenia, jak i działania. Jako przykład można podać jedną z najstarszych definicji kultury organizacyjnej Jacques'a „Kultura organizacji jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznawać nowi członkowie i przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy” (Sikorski, 2006).

Często spotykany sposób definiowania kultury organizacyjnej to wskazywanie reguł odnoszących się do określonych obszarów życia społecznego organizacji. Najbardziej znana definicja to określenie Scheina, według którego kultura organizacyjna to „wzór podzielonych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przeto wpojona nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” (Sikorski, 2006).

Kulturę organizacji można rozpatrywać także w ujęciach niewartościującym i wartościującym. Ujęcie niewartościujące dominuje w socjologii i psychologii organizacji, a pojęcie kultury obejmuje w tym znaczeniu normy i wartości, które wyznaczają w specyficzny sposób zachowania uczestników danej organizacji i odróżniają tę organizację od innych. W tym znaczeniu kultura organizacyjna jest traktowana jako kategoria opisowa i nie podlega wartościowaniu z punktu widzenia sprawności funkcjonowania organizacji. Charakterystyczną cechą jest brak podziału wzorów kulturowych zachowań na takie, które są znaczące dla osiągnięcia formalnych celów organizacji oraz tych, które takiego znaczenia nie mają i są obojętne dla osiągnięcia tych celów. Natomiast ujęcie wartościujące wyrosło na gruncie teorii organizacji i zarządzania. W teorii organizacji kulturę organizacyjną określa się jako system wartości i norm, które dotyczą sposobów racjonalnego działania. Te normy i wartości utożsamiają kulturę organizacyjną danej organizacji z efektywnością jej rozwiązań organizacyjnych.

Podejście wartościujące do pojęcia kultury organizacyjnej, tożsamej z kulturą organizacji, proponuje również Handy według, którego powinno się ono odnosić do zbioru wzorów kulturowych, warunkujących sprawne funkcjonowanie organizacji.

### **3.2. ELEMENTY KULTURY ORGANIZACYJNEJ**

Niezależnie od rodzaju podstawowe założenia kultury organizacji są uporządkowane zgodnie z pięcioma głównymi problemami egzystencji ludzkiej (Zbiegień-

-Maciąg, 2002). Pierwszym z nich jest stosunek do otoczenia, czyli sposób w jaki organizacje postrzegają otoczenie, czy stanowi ono dla niej zagrożenie, wyzwanie. To jak organizacja postrzega otoczenie decyduje o wyborze strategii działania. Jeżeli organizacja będzie liczyła się z wpływem otoczenia, będzie rywalizować z innymi organizacjami. Natomiast w przypadku gdy organizacja będzie czuła się niezależna, to jej zachowanie będzie pasywne. Drugie założenie to pojmowanie prawdy, które wpływa na zastanowienie się organizacji nad tym, co stanowi w niej podwalinę. Istotne jest to czym kieruje się organizacja – wiedzą, podejmowaniem decyzji uzależnionych od wyników prób, tradycją czy autorytetami, którym ufa. Trzecie założenie to natura człowieka. Opiera się ono na ogólnych cechach ludzkiego charakteru. Związane jest z teorią X i Y McGregora, która daje odpowiedź na pytanie, którzy pracownicy są zli i leniwi, a którzy odpowiedzialni, czy pracownicy unikają pracy, czy też praca sprawia im przyjemność i chętnie przyjmują odpowiedzialność. Czwarte założenie dotyczy ludzkiej aktywności i związane jest głównie z wyobrażeniem o aktywności w pracy, czy lepiej być aktywnym i wykazywać się inicjatywą, czy też korzystniej jest odczekać i przystosować się. Ostatnie piąte założenie to stosunki międzyludzkie, do których należą wyobrażenia o prawidłowym uporządkowaniu stosunków społecznych – formalnych i nieformalnych.

Schein opracował model kultury organizacji, na który składają się trzy poziomy: 1 – poziom artefaktów, 2 – poziom norm i wartości oraz 3 – poziom podstawowych założeń o rzeczywistości (Schein, 2004). Poziomy te różnią się ze względu na stopień w jaki są postrzegane przez zewnętrznego obserwatora. Drugim czynnikiem różniącym te poziomy jest stopień uświadomienia sobie poszczególnych składowych elementów przez uczestników organizacji. Faktem godnym podkreślenia jest też to, że pomiędzy wszystkimi poziomami występuje wzajemne oddziaływanie.

Według Scheina poziom pierwszy – artefakty można podzielić na językowe, behawioralne i fizyczne. Artefakty to widoczne elementy kultury organizacyjnej. Znajdują się wszędzie i zwracając na nie uwagę można wiele dowiedzieć się o organizacji, a członkowie organizacji często są świadomi ich roli.

Na poziom drugi – wyznawanych wartości – składają się strategie, cele, filozofie działania i dominujące opinie. Wyznawane wartości są trwalsze od artefaktów. Jednakże faktycznie wyznawane wartości nie zawsze łatwo jest zidentyfikować. Jest to spowodowane tym, że wartości nie zawsze są świadomie wyznawane przez członków organizacji. Często bywa tak, że są deklarowane przez ludzi, a w praktyce ceni się coś zupełnie innego.

Poziom trzeci – podstawowych założeń dotyczących rzeczywistości – obejmuje elementy związane z: naturą człowieka i środowiska, stosunkami międzyludzkimi, samą organizacją oraz związkiem organizacji z otoczeniem. Należy podkreślić, że członkowie organizacji przyjmują je za oczywiste i niewymagające dowodu. Założenia te mają jednak ważne i praktyczne znaczenie, gdyż są podstawowym i fundamentalnym źródłem wartości i działań (Piątkowski, Świątkowski, 2000).

Wielu autorów w swoich publikacjach na temat kultury organizacyjnej nie przywiązuje większej uwagi do określenia jej elementów i zależności między nimi. Często mamy do czynienia z wyliczaniem składników kultury należących do różnych

kategorii ontologicznych, takich jak wartości, symbole, rytuały. Jeżeli przyjmie się, że kultura organizacji jest określonym systemem, to abstrahując od jego struktury nie można zbyt wiele powiedzieć na jej temat.

Czesław Sikorski podzielił elementy kultury na trzy rodzaje:

„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 upowszechnianie i utrwalanie wzorów myślenia i zachowania wśród członków grupy”.

Na wzory myślenia składają się założenia kulturowe, wartości i normy społeczne. Założenia mają charakter filozoficzny i światopoglądowy. Związane są z rozstrzygnięciem podstawowych spraw dla człowieka. Istotne jest bowiem to jaki członkowie danej grupy mają stosunek do życia i świata oraz co to oznacza w kontekście danej organizacji. Można więc przyjąć, że wartości to przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć poprzez swoje uczestnictwo w organizacji. Są one zbiorowymi preferencjami narzuconymi w grupie i przez to wiążą się z oceną, której kryteriami są określone założenia kulturowe (Sikorski, 2006).

Wzory myślenia według Czesława Sikorskiego, którymi są normy, wynikają bezpośrednio z przyjętej hierarchii wartości. Często są one określane jako niepisane reguły, na których oparte jest życie społeczne w organizacji i mówią do czego należy dążyć, czego unikać i jak to czynić, a w przeciwieństwie do wartości są to wyraźnie określone powinności i wskazania o różnym stopniu szczegółowości i kategoryczności.

Drugi rodzaj elementów kultury stanowią wzory zachowań, które kształtują się na skutek upowszechniania postaw będących wynikiem określonych wzorów myślenia. Zachowania ludzi w organizacji są tylko częściowo determinowane kulturowymi wzorami myślenia. Bardzo istotne natomiast są uwarunkowania sytuacyjne z jakimi ludzie stykają się, wykonując swoją pracę w systemie organizacyjnym. Uwarunkowania te z kolei wiążą się z potrzebą realizacji zadań organizacyjnych w często zmieniających się sytuacjach, które sprawiają, że zachowania pracowników mogą być obojętne z punktu widzenia ideologii organizacji lub z nią sprzeczne. Można by przyjąć, że zachowania ludzi są elementem kultury organizacyjnej w takim stopniu, w jakim są one wynikiem postaw ukształtowanych przez ideologię organizacji.

Trzeci składnik kultury organizacyjnej to symbole, które są traktowane zdaniem Sikorskiego jako instrumenty kultury socjalizacji. To one powodują, że kultura organizacyjna jest na zewnątrz widoczna i poddaje się obserwacji. Dzięki nim kultura organizacyjna upowszechnia się i utrwała w danym środowisku. Symbole jako instrumenty socjalizacji kulturowej autor dzieli na: fizyczne, językowe, behawioralne i osobowe. Wszystkie służą do przekazywania określonych znaczeń i w związku z tym pełnią istotną rolę komunikacyjną.

Symbole fizyczne wyrażają stosunek do określonych wartości lub służą do identyfikacji roli społecznej. To jak symbole fizyczne kształtują wzory kultury organiza-

cyjnej zależy od stopnia uświadomienia sobie przez ludzi norm i wartości, które one wyrażają. Symbolami takimi mogą być na przykład: sposób ubierania się, fryzura oraz różnego rodzaju insygnia ról społecznych. Wiele symboli może mieć charakter formalny (na przykład: ubiór służbowy) lub symboliczny (na przykład: stetoskop noszony na szyi przez lekarzy).

Symbole językowe związane są ze specyficznym stylem porozumiewania się w organizacji. Należą do nich różnego rodzaju hasła, zawołania, skróty i określenia trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz (symbole behawioralne i osobowe). Ułatwiają one szybkie i jednoznaczne przekazywanie informacji w ramach danej organizacji.

Do symboli behawioralnych zaliczane są: rytuały, ceremonie i behawioralne tabu, czyli zachowania uznane w danej organizacji za niewłaściwe. Rytuały i ceremonie oznaczają stały scenariusz zachowań ludzi w określonych i powtarzalnych sytuacjach. Stabilizują one rzeczywistość i czynią ją bardziej przewidywalną.

Natomiast symbole osobowe, czyli bohaterowie organizacyjni są przykładami, do których można się odwoływać. W związku z tym pełnią rolę do naśladowania. W upowszechnianiu kultury wzory osobowe ludzi personifikujące ideologię organizacyjną i sposób działania są bardzo istotne. Dzięki nim wymagania kulturowe przestają być dla pracowników abstrakcyjne i zyskują przekonujące potwierdzenie własnej użyteczności (Sikorski, 2006).

### 3.3. TYPOLOGIA WEDŁUG CHARLESA HANDY'EGO

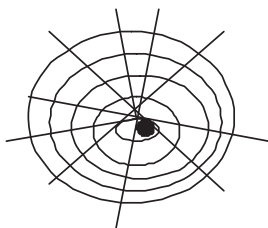
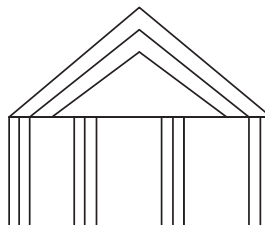
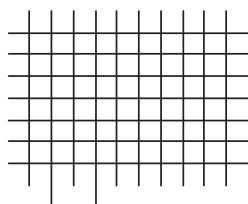
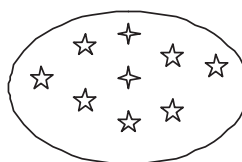
Typologię opartą na dwóch opozycjach: indywidualizmie i kolektywizmie oraz zewnątrzsterowności i wewnątrzsterowności zaproponował Harrison. Wyróżnił on następujące typy kultur (Harrison, 1992):

- kultura władzy charakteryzująca się wiarą w silną i zdecydowaną postawę potrzebną do rozwoju interesów organizacji;
- kultura roli, w której przykładą się wagę do procedur biurokratycznych;
- kultura zadania (wsparcia) kultywująca integrację i wspólne wartości;
- kultura osoby (sukcesu), w której panuje atmosfera zachęcająca do walki o niezależność, a główny akcent położony jest na sukces i osiągnięcia.

Przedstawiona powyżej typologia odnosi się do różnych cech kultur organizacyjnych. Należałoby jednak podkreślić, że wszystkie odnoszą się do podstawowych obszarów kultury, czyli formy wewnętrznej integracji pracowników oraz sposobów ich adaptacji do otoczenia systemu organizacji.

W wyniku podejmowania prób powiązania kultury ze strukturą organizacyjną Handy zmodyfikował wersję typologii Harrisona. Uznał on dwa typy kultury, to jest kulturę władzy i kulturę roli, natomiast dodał kulturę zadaniową i ukierunkowaną na jednostkę. To posłużyło do wyróżnienia czterech typów kultur, które Handy zilustrował odpowiednimi rysunkami. Symbole graficzne przedstawiono na rysunku 3.1.

Rysunek 3.1. Symbole graficzne kultur organizacyjnych według Handy'ego

**KULTURA WŁADZY***ZEUS***KULTURA ROLI***APOLLO***KULTURA ZADANIOWA  
(MACIERZOWA)***ATENA***KULTURA PERSONALNA  
(OSOBOWA, GWIAZD)***DIONIZOS*

źródło: opracowanie własne na podstawie (Handy, 1983)

Pierwszy typ kultury to **kultura władzy** oznaczona symbolem sieci pajęczej, a wśród bogów greckich symbolizuje ją Zeus. Zeus, który zdobył panowanie nad wszystkimi bóstwami mitologii greckiej. Zeus gromowładny. Tworzył między bogami a ludźmi łącznik. Jawi się jako symbol spokoju, ładu, mądrości i sprawiedliwości. W takim typie kultury władza zajmuje centralne miejsce w organizacji. Cała energia i ukierunkowanie działań pochodzą właśnie z jej centrum. Zgodnie z własnym kodeksem postępowania dobiera ona sobie pracowników oraz karze ich i nagradza.

Rozkład władzy i odpowiedzialności tak jak w sieci pajęczej jest wyznaczony odległością od środka sieci. Im bliżej pracownik znajduje się środka sieci, tym większą posiada władzę i wyższą pozycję. Poszczególne osoby muszą być zorientowane na władzę, myśleć politycznie i podejmować ryzyko, a władza należy do osób dysponujących siłami i środkami. To powoduje, iż czynnikiem decydującym o sukcesie staje się jakość władzy centralnej, a kluczem do sukcesu jest sukcesja (Handy, 1983).

W organizacji o kulturze władzy pracownik jest traktowany jak towar. Wychodzi się z założenia, że można go kupić i sprzedać w każdej chwili, a zależy to tylko od decyzji jego przełożonego. Menedżerowie sprawują władzę absolutną. Najbardziej cenionymi wartościami jest zysk i rozwój. W organizacjach zorientowanych na władzę dąży się do dominacji w otoczeniu i pokonywania wszelkiej opozycji. Takie organizacje wykazują skłonność do rywalizacji, która przyjmuje charakter bezwzględny i zdarza się, że odbywa się ona z pominięciem prawa. Organizacja zazdrośnie strzeże swojego terytorium bez względu na to czy jest to rynek, linie wytwórcze, czy dostęp do zasobów.

W starszych organizacjach spotyka się raczej łagodną odmianę kultury zorientowanej na władzę. Charakteryzuje się to mniejszym wykorzystywaniem pracowników przez przełożonych, którzy nawet w pewnym sensie troszczą się o starych i lojalnych pracowników. W kontaktach zewnętrznych przestrzegany jest swoisty kodeks honorowy. Szczególnie dotyczy to kontaktów z organizacjami o podobnej kulturze. Jest to również orientacja na władzę, jednakże, jeżeli taka organizacja natrafi na opór, to nie zawaha się użyć swojej siły.

Wśród organizacji zorientowanych na władzę nawet te słabe czerpią satysfakcję z tego, że dominują nad innymi słabszymi od siebie. Zawsze starają się wytargować coś dla siebie, jednocześnie potrafią też szybko odrzucać porozumienia, które nie przynoszą im dalszej korzyści.

Drugi typ kultury to **kultura roli**, której symbolem jest świątynia grecka, a wśród bogów greckich symbolizuje ją Apollo. Apollo jest jednym z dwunastu wielkich bogów greckich, który oznacza słońce i światło niosące wiedzę. Był dla Greków odzwierciedleniem ich artystycznego geniuszu, ideałem młodości, piękna i postępu. Symbol świątyni greckiej oznacza natomiast siłę organizacji opartą na filarach, natomiast władza znajduje się u góry świątyni i wynika z zajmowanego stanowiska. Głównymi cechami tej kultury są racjonalność, stabilność i biurokratyczny porządek. Kontrola jest sprawowana poprzez procedury opisujące role, komunikację czy rozwiązywanie sporów. Wszystko jest kontrolowane i koordynowane przez górę. Ten typ kultury sprawdza się najlepiej w otoczeniu, które można kontrolować, przy stabilnym i przewidywalnym rynku lub w przypadku długiego cyklu życia produktu (Handy, 1983).

Organizacje zorientowane na rolę, tworzą kulturę roli i aspirują do racjonalności jak i największego uporządkowania. W takich organizacjach występuje przewidywalność zachowań. Bardzo ważne jest również zachowanie stabilności i powagi, które są równie ważne jak kompetencje. W organizacjach takich bardzo ceni się poprawność reakcji i kładzie się na nią większy nacisk niż na skuteczność. Ważniejszą rolę odgrywa specjalizacja techniczna niż innowacyjność lub koszty. Potrzeby zmiany dostrzegane są z opóźnieniem i dokonywane są bardzo powoli. Przyczyną tego są uciążliwe i drobiazgowo procedury. W większości organizacje nie mogą sobie pozwolić na kultywowanie takiej kultury. Jest to spowodowane ograniczeniami ekonomicznymi. Niemniej znajdują się takie, które nie pozostawiając zbyt wiele miejsca na innowacyjność i częste zmiany kładą nacisk na racjonalność, ściśle trzymanie się procedur oraz bezosobowość w kontaktach (Dickey, 2002).

Kolejny typ kultury to **kultura zadaniowa**. Jej symbolem jest siatka (sieć), a wśród bogów greckich symbolizuje ją Atena. Atena – bogini mądrości, która dzięki duchowi bojowemu, inteligencji i mądrości panowała nad ludźmi. Natomiast na sieci są rozmieszczeni w różnych punktach ludzie. Rozmieszczenie to uzależnione jest od tego jakie zadania wykonują i jaki jest priorytet tych zadań. W kulturze tej występuje ogromna troska o ustawiczne i skuteczne rozwiązywanie problemów. W kulturze zadaniowej struktura organizacji jest zmienna. Władza jest poważana wtedy, gdy jest oparta na kompetencji. Organizacje o takiej kulturze są nastawione głównie na sukcesywny i zaplanowany rozwój. Bardzo rzadko rywalizują z innymi. Jest to jednak kultura trudna do kontrolowania z uwagi na zatrudnianie wielu pomysłowych ludzi.

Najbardziej cenioną wartością jest osiągnięcie priorytetów. To powoduje, że struktura, funkcje i działalność organizacji są postrzegane w kategoriach współprzyniania się do osiągnięcia nadrzędnych celów. Wszystko co stanie na drodze do ich osiągnięcia zostanie zmienione lub odrzucone. W przypadku gdy struktura jest niewłaściwa – zostaje zmieniona, gdy kompetencje pracowników nie są wystarczające do wykonania zadania – to szkoli się ich lub wymienia. Jeżeli do wykonania zadania trzeba zmienić reguły i procedury, to organizacja o takiej kulturze robi to bez żadnych skrupułów. Wszelkie osobiste potrzeby ludzi zostaną wytłumione, jeżeli będzie to zagrażało efektywnemu zrealizowaniu zadań. Nacisk kładziony jest na pracę zespołu, wykorzystuje się połączone siły grupy. Tworzy się zespoły do zadań specjalnych lub realizacji projektów (Handy, 1983).

W organizacjach o takiej kulturze nie występuje przywiązanie do autorytetów, odpowiedzialności, ładu. Główną rolę odgrywa władza oparta na wiedzy i kompetencjach. Tylko wówczas jest ona uznawana i szanowana. W takiej organizacji nie ma miejsca dla władzy opartej na wpływach bądź pozycji.

Orientacja na zadania nie wiąże się z rywalizacją. Natomiast współpraca jest brana pod uwagę tylko wówczas, gdy służy ułatwieniu osiągnięcia celu. Dlatego też dobór partnerów jest związany ze wspólnymi celami i wartościami. Podczas współpracy nie występuje chęć dominacji nad partnerem.

Nastawienie na zadania występuje w tych organizacjach, w których pracownicy są połączeni wspólnymi celami, podzielanymi wartościami oraz wspólnym przedsięwzięciem.

Kultura ta zdaje egzamin w środowisku, w którym ma znaczenie elastyczność i reagowanie na rynek. Jej słabym punktem jest to, iż jest bardzo kosztowna – brak ekonomiki skali i dużo eksperymentowania. Często przyczyną niepowodzeń zarządzania przez cele w organizacjach jest tworzenie kultury zadaniowej, pomimo tego że cała organizacja jest organizacją o kulturze roli lub władzy.

Ostatni typ kultury to **kultura osobowa** (personalna), której graficznym symbolem jest grono lub gwiazdy, nazywana również kulturą gwiazd. Symbolizuje ją także grecki bóg Dionizos – jeden z najważniejszych greckich bogów o najbardziej złożonej naturze, syn Zeusa. Jest symbolem potęgi przyrody, bóg sztuki, tragedii i komedii.

Organizacje o kulturze osobowej są nastawione na zaspokajanie potrzeb ludzkich oraz zapewnienie odpowiedniego poziomu życia pracownikom. Głównym celem istnienia organizacji jest pomoc jednostce w realizacji jej celów. W takiej kulturze najbardziej cenione są serdeczne stosunki między ludźmi oraz koleżeństwo w zespołach pracy. Kultura ta jest lubiana przez ludzi wykonujących wolne zawody. Występuje w niej niewielka lojalność wobec organizacji.

Organizacje zorientowane na ludzi i budujące kulturę osobową za główny cel stawiają zaspokojenie potrzeb swoich pracowników. Dlatego charakterystyczną cechą tych organizacji jest to, że nie są sprawami pierwszoplanowymi: wzrost organizacji, ekspansja, maksymalizacja dochodów czy zysku. Główny nacisk kładzie się na opiekę i pomoc pracownikom, zespołowe metody podejmowania decyzji na zasadzie wzajemnej zgody. Natomiast od pracowników oczekuje się aby ich działania były zgodne z własnymi celami i wartościami (Handy, 1983).



Cechą charakterystyczną w tej kulturze jest swoiste podejście do zarządzania, gdyż postrzegane jest ono jako przykry obowiązek a kontrola jest akceptowana tylko przy obopólnej zgodzie. Kultura ta nie lubi klasyfikowania i nie podlega łatwo wpływom.

Organizacje takie są zarządzane w taki sposób aby uzyskać efekty, które pozwolą na ich przetrwanie. Zapewniają też pracownikom rozsądny poziom życia oraz możliwość pracy w przyjaznym dla nich środowisku.

Każda organizacja znajduje się pod wpływem wielu czynników. Mogą to być na przykład historia organizacji, jej tradycje, zamierzenia, cele, pracownicy czy też otoczenie. Te czynniki powodują, że organizacje idą w kierunku budowania różnych typów kultur. Początkowy okres istnienia organizacji sprzyja niezależności i wrażliwości na otoczenie, co z kolei skłania organizację do budowania kultury władzy lub kultury nastawionej na zadania. W miarę rozwoju organizacji skłania się ona do formalizacji, a tym samym do budowania kultury zorientowanej na rolę.

Organizacje stwarzają warunki do rozwoju różnych kultur. Zdaniem Zbiegień-Maciąg „Zróżnicowanie kultur w obrębie jednej organizacji może prowadzić do niebezpiecznego zjawiska dysharmonii kulturowej i dlatego konieczne są działania integracyjne”.

### 3.4. FUNKCJE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Zdaniem badacza kultur Scheina posiadanie i wykorzystywanie kultury w instytucji jest jedną z funkcji zarządzania. Dlatego też jego zdaniem kultura wpływa w ogromny sposób na życie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. W związku z tym wyróżnił dwie funkcje jakie pełni kultura organizacyjna. Jest to funkcja wewnętrzna i zewnętrzna (Schein, 2004).

Funkcja wewnętrzna dzieli się na trzy rodzaje:

- funkcję integrującą,
- funkcję poznawczo-informacyjną,
- funkcję adaptacyjną.

Funkcja integrująca polega na tym, że wszystkie jej składniki są wspólnie określane i utrzymywane w danym środowisku. Kultura obejmuje i łączy to co jest wspólne, a pomija to co indywidualne i różnicujące. Wśród czynników, które mają wpływ na integrację ludzi w organizacji i na tożsamość organizacji można wymienić: kulturę – jako syntezę wspólności, integrujące poczucie bezpieczeństwa i stabilności oraz budowanie tożsamości organizacji.

Kultura jako synteza wspólności polega na zebraniu w całość tego, co tworzy się w procesie poprzez wspólne wzory myślenia, wierzenia, wspólne uczucia, wartości, doświadczenia oraz wspólnotę uczestnictwa w procesie bycia razem.

Integrujące poczucie bezpieczeństwa i stabilności polega na tym, że poprzez działania integrujące ludzi daje się im gwarancję bezpiecznego przetrwania. Kultury organizacyjne, które opierają się na historii i tradycji dają mocne poczucie bezpieczeństwa.

Budowanie tożsamości organizacji polega na tworzeniu i umacnianiu tożsamości grupowej powstałej ze zbioru różnych osobowości ludzkich, temperamentów, charakterów i zdolności. Zdaniem Mitzenberga tożsamość jest tym, czym osobowość dla jednostki. Organizacja ma bowiem swój charakter, specyficzne cechy, temperament, a także wyposażenie mierzone siłą, energią, potencjałem jaki drzemie w pracownikach. Każda organizacja jest i powinna być niepowtarzalna, powinna mieć swoją filozofię, historię, wewnętrzne procedury (Sikorski, 2006).

Integracja kulturowa jest tak naprawdę formą selekcji danej grupy społecznej. Określone wzory kulturowe jednych przyciągają do organizacji, a innych odpychają. Ze względu na swoją funkcję integracyjną kultura może być też źródłem konfliktów i dyskryminacji. Im bardziej ludzie będą zintegrowani w swojej grupie, tym bardziej będą się izolować od innych. Jednakże integracja może mieć również inne skutki, które mogą polegać na upowszechnianiu umiejętności łatwego integrowania się z różnymi grupami społecznymi. Tym co decyduje o skutkach integracyjnej funkcji kultury jest – zdaniem autora – stopień świadomości, z jakim wzory kulturowe są przyswajane (Sikorski, 2006).

Funkcja poznawczo-informacyjna polega na dostarczaniu członkom grupy informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli, porządku społecznego i sposobu rozumienia organizacji. Kultura dostarcza wiedzy i informacji o otaczającym świecie, a ludzie poprzez przebywanie ze sobą poszerzają horyzonty (Zbiegień-Maciąg, 2002).

W przypadku tej funkcji jej skutki zależą od stopnia świadomości, która towarzyszy utrwalaniu się w danym środowisku określonych wzorów postrzegania i sądzenia. Przy niskiej świadomości ludzie posługują się stereotypami, które upraszczają obraz rzeczywistości i niejako zwalniają z konieczności ciągłego i pogłębionego jej analizowania (Sikorski, 2006).

Funkcja adaptacyjna dostarcza wyuczonych sposobów radzenia sobie w życiu i wypracowuje gotowe schematy zachowań. Pozwala ona w ten sposób na zmniejszenie niepewności. Konsekwencją tego jest (Zbiegień-Maciąg, 2002):

- mobilizacja dająca siłę i motywację do działania,
- adaptacja do specyfiki systemu zarządzania – poprzez zmniejszenie stopnia niepewności wzrasta gotowość do ryzyka i szybszego podejmowania decyzji.

Należy podkreślić, że wewnętrzne funkcje kultury zależą od wielu czynników. Wśród nich można wyliczyć cechy osobowości ludzi, istotne rozwiązania organizacyjne, wpływ kadry menedżerskiej jak również intencjonalny program budowania kultury.

Na funkcje zewnętrzne kultury wpływają dwa rodzaje czynników. Należą do nich wpływy uzgodnień wewnętrznych oraz wpływy czynników wywodzących się z otoczenia. Wśród uzgodnień wewnętrznych, które mają wpływ na kontakty zewnętrzne, literatura przedmiotu podaje między innymi cele instytucji zapewniające realizację głównej misji uwzględniające równocześnie potrzebę kompromisu między oczekiwaniami różnych grup. Wpływ na kontakty zewnętrzne mają również środki realizacji zadań. Należą do nich między innymi podział pracy, rozmieszczenie uprawnień do podejmowania decyzji oraz alokacja zasobów. Wpływ mają również misja instytucji,

jej strategia i wynikające z niej funkcje, a także kryteria oceny rezultatów funkcjonowania instytucji.

Druga grupa czynników, czyli wywodzących się z otoczenia, związana jest z interakcjami w jakie wchodzi organizacja z innymi instytucjami, konkuruje z nimi lub współpracuje. Wpływ otoczenia zewnętrznego na organizację jest powszechnie znany. Nie chodzi tylko o to jak jest postrzegana organizacja na zewnątrz, ale także chodzi tutaj o oddziaływania na nią poprzez wymuszanie zmian organizacji. Pod wpływem oddziaływania prawa, ekonomii, polityki, wydarzeń lokalnych czy osób na teren organizacji są przenoszone pewne wartości i wzory pochodzenia zewnętrznego. Oddziaływanie takie istnieje też w drugą stronę, gdyż wzorce kultury powstałe w organizacji przenoszą się i oddziałują na otoczenie lokalne (Zbiegień-Maciąg, 2002).

### 3.5. ISTOTA I ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Poznanie istniejącej kultury i uświadomienie jej kadrze kierowniczej jest rzeczą najważniejszą w organizacji mającej na celu osiągnięcie sukcesu na rynku, a tym samym bycie konkurencyjnym nie tylko w sferze biznesu, ale również i w budowaniu odpowiedniego klimatu wśród samych pracowników czy członków zespołu. W związku z tym należy pamiętać, że elementy składowe kultury organizacyjnej to: różny zbiór wartości, schematów zachowań, specyficznych form komunikacji oraz szereg innych elementów, które utrwalają poczucie wspólnoty wśród członków organizacji.

Najogólniej istotę i znaczenie kultury sprowadzić można do określenia rodzajów powiązań między ludźmi w organizacji, zdefiniowania ich ról i zobowiązań, ustanowienia standardów postępowania, norm i wartości. Tak ustalone, zdefiniowane i praktykowane zasady działania wpływają na zachodzące w organizacji zmiany, mogą je wspierać lub hamować (Brzeziński, 2001).

Złożoność i niejednoznaczność znaczenia kultury organizacyjnej wynika również z faktu, że czerpie ona z wielu źródeł (na przykład: kultura narodowa, przyjęte zasady działania w danej branży, zachowania i postawy pracowników), jest mieszanką elementów o różnym pochodzeniu, a na kształt kultury organizacyjnej wpływają następujące czynniki (Siewierski, 1999):

- doświadczenia przeszłości kształtujące nawyki postępowania;
- obserwowanie zachowania bezpośredniego zwierzchnika odzwierciedlającego jego styl przywódczy;
- przekonania, wartości, założenia i sposoby postępowania prezentowane przez dyrekcję i zarząd;
- aktualnie dominujący paradygmat zarządzania;
- wartości, wierzenia i wzory zachowania składające się na kulturę narodową;
- konwencje, tradycje i praktyki związane z typem działalności prowadzonym przez organizację;
- wartości odczuwane lub uznawane przez jednostki oraz ich cechy osobowościowe.

Kultura organizacji może się przejawiać w różny sposób, a mianowicie poprzez zwyczaje panujące w organizacji, czy utarte kanony zachowań. W szczególności objawia się ona w sposobie kierowania (oceniań lub samooceny pracowników czy członków zespołu, budowania ścieżek ich karier). Spełnia ona wiele ważnych funkcji, między innymi kształtuje wizerunek wewnątrz organizacji, buduje świadomość jej celów wśród pracowników czy członków zespołów oraz wzbudza zaangażowanie w ich realizację. Każdy członek zespołu wie za co jest oceniany, wie jakich kompetencji się od niego wymaga, wie jakie są kryteria realizacji strategii organizacji czy danego projektu.

### **3.6. ROLA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W ZESPOLE BADAWCZYM**

Kultura organizacji to pewien system norm, wartości i celów. Każda grupa ludzi – zarówno towarzyska, jak i formalna – pracownicza, zespołu badawczego – tworzy pewne wspólne wzorce pożądanych i niepożądanych postaw, zachowań, sposobów rozwiązywania problemów. Do kwestii związanych z kulturą organizacyjną i klimatem w organizacji można podchodzić na dwa sposoby: albo świadomie wpływać na procesy związane z ich budowaniem lub przemianami, albo je ignorować, pozwalając, by sprawy biegły własnym nurtem. Ignorując je jednak odbierana jest w sposób świadomy najefektywniejsza metoda wpływania na realizację zadania czy projektu.

Analogicznie – nieformalne zasady i normy budowane przez osoby, które codziennie w pracy wspólnie spędzają na przykład przerwę śniadaniową, są w stanie zapobiec niejednej katastrofie. A wszystko odbywa się na zasadzie ustnych przekazów typu „u nas się to robi tak...” – aby nie było konieczne tworzenie szczegółowych procedur opisujących drobiazgowo każdy krok postępowania członka zespołu.

Często najwięcej o kulturze organizacji wiedzą nowe osoby – poznające język organizacji, obowiązujące ceremonie i rytuały, mity związane z historią organizacji. Poznają normy i wartości wyznawane w organizacji oraz podstawowe założenia kulturowe – na przykład dotyczące natury człowieka. Każda niespójność w „oficjalnie wyznawanym” a „rzeczywiście realizowanym” systemie norm jest z punktu widzenia członków zespołu widoczna jak na dłoni, w bardzo bezpośredni sposób przekłada się to na efekty pracy zespołu. Wiedza o kulturze organizacyjnej danej organizacji, o panującym w niej klimacie, o tym, jak członkowie oceniają samych siebie, swoją organizację i jej przyszłość pozwala z dużym wyprzedzeniem przewidzieć jej efektywność, źródła sukcesów i porażek.

To sami członkowie zespołu i ich codzienne zachowania (lub zaniechania) decydują o efektywności działań, o każdym aspekcie codziennego funkcjonowania. To oni budują opinię o organizacji, zespole w środowisku naukowym. Dlatego dokładne zapoznanie się z ich opiniami jest rzeczą bardzo ważną dla organizacji, ponieważ pozwoli w sposób odpowiedni wykorzystywać potencjał wszystkich członków zespołów badawczych.