

Mariusz URBAŃSKI  
Heesung Electronics Poland, Biskupice Podgórne  
hard.filehr@gmail.com

## MANAGER W ZARZĄDZANIU KULTURĄ ORGANIZACJI

**Streszczenie.** Zarządzanie kulturą organizacyjną decyduje o sukcesie lub porażce organizacji. Współczesne organizacje funkcjonujące w konkurencyjnym, rynkowym otoczeniu zmuszone są do szukania wszelkich możliwości uzyskania przewagi. W tym celu sięgają do innowacyjności, modernizacji i restrukturyzacji. Poszukują energii do przetrwania i rozwoju zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Ponieważ to **ludzie stanowią najcenniejsze zasoby każdej firmy**, więc w ostatnich latach dużą popularność zyskuje pojęcie **zarządzania przez kulturę**. Organizacja, która potrafi zjednoczyć pracowników wobec wspólnych wartości i symboli i w ten sposób najpełniej wykorzysta ich wiedzę oraz motywacje ma dużą szansę na sukces rynkowy. Organizacje takie stawiają na pracowników, tworząc przy pomocy charyzmatycznych przywódców nowe wizje, inspiracje. Prawdziwi przywódcy są w stanie pociągnąć z sobą ludzi, rozwinąć ich zdolności i przystosować organizację przez zmianę kultury organizacyjnej do nieustannych zmian w otoczeniu. Zmiany w kulturze organizacyjnej wymagają raczej przywódcy niż managera. Termin przywództwo jest używany zwykle w sytuacjach kryzysu, zmiany, wyboru oraz podejmowania decyzji, za którymi idą wdrożenia nowych rozwiązań. W tego rodzaju sytuacjach znacznie skuteczniejszy jest przywódca niż dobrze zarządzający manager, skuteczny w codziennej, rutynowej pracy, pozbawionej niepewności i konieczności szczególnej mobilizacji wszystkich uczestników organizacji. Artykuł pozwala na przegląd definicji kultury organizacyjnej oraz jej funkcji. Wskazuje na konkretną wartość kultury organizacji i jej znaczący wpływ na sukces rynkowy lub porażkę.

**Słowa kluczowe:** wartości i symbole, wizje i inspiracje, charyzmatyczne przywództwo, wzorce zachowań, lider zmian, zarządzanie przez kulturę, misja i wizja

## MANAGING CULTURE OF ORGANIZATION, MANAGER ROLE

**Summary.** Managing culture of organization decides about success or failure an company. Contemporary company operating at competitive business environmental organizations must try to find any possibilities of advantage. In order to achieve these competitive advantages organizations using innovations and restructuring. Companies searching energy to survive and progression as well as inside and outside their structure. The most valuable resources of all organizations are employees because of that;

recently, conception managing by culture became very popular. Company which is able to join employees around common values and symbols achieves goals. Organization which fully using skills and knowledge of employees can attain success at a market. Companies must put their money on employees, creating new visions and inspirations by charismatic leaders. Thru heads of organizations are able to get people to bring change, develop their skills and adapt company to permanent change in economic environment by changing organization culture. Culture of organization changes needed rather true leader than manager. The term leadership usually is using during crisis, changes, choice and decision taking when new solutions implemented. In that situations more effective is leader than manager doing his day by day routine job, without uncertain and necessity mobilization all organization's members. The paper lets review some definitions of organization's culture and culture features. Highlighted precise value of organization culture and significant influence on market success or defeat.

**Keywords:** values and symbols, visions and inspirations, charismatic leadership, leader of changes, role models, managing by organization culture, mission and vision

## Cel artykułu

Celami artykułu są: krótki przegląd wybranych definicji kultury organizacyjnej, zasygnalizowanie jej elementów składowych oraz funkcji, zaprezentowanie czynników, jakie wpływają na kulturę organizacji w tym ważnej roli managera jako lidera zmian. Zamiarem jest wykazanie w jaki sposób atrakcyjna, oryginalna i skuteczna kultura organizacyjna przekłada się na sukces lub porażkę organizacji w otoczeniu rynkowym.

## 1. Kultura organizacyjna

Pojęcie kultury organizacyjnej zostało wprowadzone w 1979 roku przez A.M. Pettigrew, kilka lat wcześniej posługiwano się określeniem „klimatu organizacyjnego”, wprowadzonego przez Jane Moutona i Roberta Blaka. Podejmując próby wyjaśnienia zjawisk w organizacji powoływano się na pojęcie kultury. Zakładano, że każda organizacja tworzy specyficzną kulturę, składającą się z poszczególnych elementów, które tworzą określoną atmosferę, stosunki międzyludzkie, relacje kierownictwo – pracownicy, relacje klienci – pracownicy [7].

**Elementy składowe kultury organizacyjnej**, które pozwalają odróżnić członków jednej organizacji od innych to:

- symbole, czyli gesty, słowa, obrazy oraz przedmioty o szczególnym znaczeniu, rozpoznawalne przez wszystkich członków organizacji (przykładowo typowy język, sposób ubioru, znaki i logo firmy),

- mity, czyli elementy o szczególnej wadze w organizacji, związane z ważnymi wydarzeniami z historii organizacji, utrwalonymi w pamięci jej członków. Nadają one postaciom szczególnych cech i przymiotów; pełnią one rolę wychowawczą,
- rytuały, czyli aktywności uczestników organizacji, stanowiące uzewnętrznienie określonych aktów społecznych, manifestujące się w sposobie zachowania się ludzi (np. sposób witania się, przebieg spotkań, ceremonii, imprez integracyjnych, rocznic firmowych i innych),
- wartości, przekonania na temat pożądanых zachowań członków organizacji, uznanych za najbardziej cenne dla firmy,
- normy, odzwierciedlenie zaakceptowanych wartości. Zachowania ludzi w organizacji uzewnętrzniające postawy i wartości w niej preferowane [2].

Kultura organizacyjna oraz jej wpływ na zachowania ludzi w organizacji stały się przedmiotem uwagi badaczy ze względu na fakt, że do wyjaśnienia zmian zachodzących w organizacjach przestały wystarczać teorie zarządzania i techniki organizatorskie. Przyczyniły się do tego także sukcesy organizacji z krajów o odmiennym kulturze, tzw. tygrysów azjatyckich, w których podstawowe role odgrywały systemy wartości i normy społeczne. Przyczynił się do tego także międzynarodowy charakter współczesnego, globalnego kapitału. Implikowało to konieczność identyfikowania i niwelowania różnic kulturowych w ramach międzynarodowych koncernów, mających filie w różnych krajach o różnych kulturach [12, 5].

## 2. Cztery rodzaje kultury organizacyjnej, według Charlesa Handy

- Kultura władzy. Najczęściej spotykana w niewielkich firmach stworzonych przez właściciela inwestora lub osobę posiadającą wyraźną wizję organizacji. Kultura ta koncentruje się na postaci właściciela, który jest „główną siłą napędową” organizacji. Ma ona charakter biurokratyczny, jednak jej zaletą jest szybkie reagowanie w sytuacji zagrożenia i konieczności zmiany. Często początkiem takiej organizacji są firmy rodzinne.
- Kultura roli, najbardziej zbiurokratyzowana organizacja, której siła bierze się z jej specjalizacji i funkcji. Interakcje pomiędzy wydziałami zapewniają jasno zdefiniowane procedury. To samo dotyczy rozwiązywania sporów i podejmowania decyzji. W tej kulturze stanowisko jest ważniejsze od osobowości, zarządzana jest przez nieliczny zarząd, a poszczególne części organizacji roli komunikują się pomiędzy sobą przez zarząd.

- Kultura zadania, opiera się na pracy projektowej, często przedstawiana, jako sieć, której jedne elementy mają więcej wpływu i władzy niż inne. Nacisk kładzie się na realizację zadań i na specjalizację; na co dzień kontrolę sprawują poszczególne zespoły.
- Kultura jednostki, oparta jest na szczególnym traktowaniu jednostki, struktury podporządkowane są jednostkom będącym członkami organizacji. Ten rodzaj występuje tam, gdzie dana grupa decyduje, co leży w jej interesie. Przykładami takich organizacji są partnerstwa specjalistów takich jak: lekarze, adwokaci, doradcy i inni. Kontrola sprawowana jest na zasadzie wzajemnej zgody [12].

Uwzględniając różne definicje kultury organizacyjnej, można przyjąć, że kultura organizacyjna to zbiór nieformalnie powstałych w środowisku członków organizacji schematów myślenia oraz działania, które mają wpływ na skuteczność ustalonych celów danej organizacji [1].

### 3. Definicja A.L. Kroebera i C.A. Kluckhohna

Kultura organizacyjna to wzorcowe sposoby myślenia, odczuwania i reagowania, przyswajane i przekazywane głównie przez symbole tworzone przez grupy ludzi i zawierające konkretyzacje w formie artefaktów. Często wymieniane składniki kultury organizacyjnej to: misje, symbole, rytuały, wartości i tym podobne. Składniki te można podzielić na trzy rodzaje:

- wzory myślenia, dające uczestnikom organizacji kryteria oceny zjawisk i sytuacji,
- wzory zachowań, determinujące pożądane formy reagowania na zjawiska i sytuacje,
- symbole, pozwalające na upowszechnienie i utrwalenie wzorców zachowania i myślenia.

Wzory myślenia, czyli ideologia organizacji, składają się z założeń kulturowych, wartości i norm społecznych. Założenia kulturowe określane są także w literaturze, jako wierzenia, dominujące w danej grupie, określające zbiór wartości. Wartości to grupowe preferencje narzucone członkom organizacji, determinują one oceny, dla której kryteriami są założenia kulturowe. Normy z kolei są konsekwencją narzuconej grupie hierarchii wartości, mają one następujące cechy:

- moralny oraz informacyjny, co uznajemy za dobre, a co za złe w danej organizacji,
- zwyczajowy, determinujący to, co wypada, a co nie wypada,
- prakseologiczny, wskazujący na kryteria skuteczności działania w grupie.

Kolejne składniki kulturowe to wzory zachowań, kształtowane przez upowszechnianie postaw, jako konsekwencji preferowanych wzorców myślenia. Psychologia społeczna definiuje postawy, jako trwałe predyspozycje psychiczne człowieka do określonych sposobów reagowania na określone rodzaje bodźców. Następnym składnikiem kultury organizacyjnej są symbole, pełniące role kulturowej socjalizacji. Sprawiają one, że kultura organizacyjna jest

widoczna na zewnątrz, dzięki nim kultura utrwała się i upowszechnia, sprawiają, że wytwarza się poczucie wspólnoty. Symbole tworzą także rodzaj specyficznej, niepowtarzalnej atmosfery w organizacji. Można je podzielić na fizyczne, wyrażające stosunek do określonych wartości lub pełniące rolę identyfikacji roli społecznej. Może to być specyficzny ubiór, odznaki, emblematy lub wyznaczone miejsce na parkingu. Symbole językowe, dotyczą specyficznego sposobu porozumiewania się członków grupy. Zawierają określenia i skróty trudne do zrozumienia dla osób spoza organizacji, zawierają także mity i opowieści z historii organizacji. Symbole behawioralne to ceremonie, rytuały oraz behawioralne tabu, czyli zachowania uznane za niestosowne w danej kulturze. Rytuały stabilizują rzeczywistość i sprawiają że jest ona bardziej zrozumiała i przewidywalna. Rytuał może być widoczny podczas celebrowania wydarzeń z historii organizacji, działalności integracyjnej, awansowania i nagradzania pracowników. Symbole osobowe to bohaterowie organizacji, pełnią oni rolę modeli do naśladowania, stanowią wzory osobowe pracowników, utożsamiających ideologie organizacji oraz metody działania [5]. Mają duże znaczenie w upowszechnianiu kultury organizacyjnej, dzięki symbolom osobowym wymagania kulturowe przestają być abstrakcyjne, uzyskują potwierdzenie własnej użyteczności w organizacji (na przykład zwycięzcy konkursu na najlepszego pracownika roku). Często spotykane zjawisko to podejmowanie prób przez pracowników działów zasobów ludzkich określenia tzw. Mr Company, czyli typowego, pożądanego pracownika organizacji, którego cechy osobowości stanowiłyby syntezę i odzwierciedlenie atmosfery społecznej danej organizacji.

**Funkcja kultury organizacyjnej** to adaptacja grupy do otoczenia oraz integracja wewnętrzna jej uczestników. Integracja ta jest wynikiem wypracowanego porozumienia uczestników organizacji, co do wspólnych wyobrażeń na temat pożądanых cech i elementów składowych organizacji, w której funkcjonują. Wypracowany wspólny obraz organizacji i jej kultury organizacyjnej jest procesem w dużym stopniu nieświadomym i ukrytym. Obraz ten ma służyć grupowemu zaspokajaniu potrzeb uczestników. Składowe organizacji, jakie podlegają uzgodnieniom, to [1, 2]:

- misja firmy, strategia i wynikające stąd konsekwencje,
- cele organizacji, będące gwarantem realizacji misji firmy,
- środki niezbędne do realizacji wyznaczonych celów, podział obowiązków, lokację zasobów, motywacje, system nagród i kar, technologie,
- sposoby oceny efektywności organizacji,
- metody korygowania funkcjonowania firmy.

Misja organizacji ma szczególne znaczenie w kształtowaniu kultury organizacyjnej, z jednej strony uzasadnia istnienie organizacji, a z drugiej pełni szczególną funkcję integrującą z otoczeniem oraz komasującą oczekiwania uczestników. Podczas kształtowania kultury organizacyjnej następuje interakcja organizacji i kultury. Kształtuje się wyobrażenie wspólnych celów i norm oraz wzorce zachowań. Zachowania i normy nigdy nie są identyczne

z formalnymi procedurami i zapisami organizacji. Obszar norm i wartości oraz obszar zachowań występuje zarówno w kulturze, jak i w organizacji, w efekcie występują z jednej strony sformalizowane procedury, cele i normy, a z drugiej wartości i normy kulturowe. Kulturowa interpretacja formalnoprawnych wymogów, norm i procedur skutkuje rzeczywistymi zachowaniami organizacyjnymi. Formalne aspekty organizacji są korygowane i uzupełniane w rezultacie interpretacji kulturowej. A. Wilkins twierdzi, że powodem takiej interpretacji są potrzeby informacyjne pracowników, dotyczące ich własnej sytuacji, oficjalne kanały informacyjne tylko w części zaspokajają te potrzeby. Dlatego członkowie organizacji starają się dowiedzieć, jakie są preferencje przełożonego, jakie są autentyczne przyczyny awansu w hierarchii, jakie są rzeczywiste priorytety itp. Razem z wypracowywaniem wspólnego stanowiska wobec organizacji przebiega proces integracji pracowników. E. Schein wyodrębnił następujące czynniki integracji kulturowej uczestników organizacji [6, 9]:

- wypracowanie wspólnego języka oraz kategorii pojęciowych w celu nadania wspólnego znaczenia abstrakcyjnym terminom, takim jak „kluczowy klient”, „strategiczny produkt” czy „wzorzec jakości”,
- wyznaczenie granic grupy oraz zasad włączania i wyłączenia jej uczestników, określenie zasad stratyfikacji uczestników organizacji ze względu na ich znaczenie,
- utrwalenie zasad stosunków międzyludzkich w grupie,
- wypracowanie systemu rozdziału nagród i kar, uzgodnienie wspólnej ideologii wyjaśniającej rzeczywistość w organizacji.

#### **4. Czynniki wpływające na kulturę organizacyjną**

Wśród czynników oddziałujących na kulturę organizacyjną wyróżniono wewnętrzne czynniki, takie jak: cechy osobowości członków organizacji, tradycje kulturowe, stosowane rozwiązania organizacyjne oraz wpływ kadry kierowniczej. W zróżnicowanych sytuacjach każdy z tych czynników może mieć znaczący wpływ na wypracowanie wspólnych cech, wartości, norm, postaw i wzorców zachowania. Koncepcja człowieka złożonego, oparta na teorii różnic indywidualnych, szczególną rolę przypisuje cechom osobowości, które decydują o zdolności przystosowania się uczestnika do określonej organizacji. Czynniki zewnętrzne, występujące w makroskali społecznej, są przedmiotem wielu badań porównawczych. W badaniach tych traktuje się organizację, jako rezultat rozwoju kulturowego określonego społeczeństwa. Poszukuje się związku kultury organizacyjnej z doświadczeniami historycznymi, wierzeniami, uwarunkowaniami geograficznymi. Wytworzone na bazie tych doświadczeń systemy wartości oraz wzorce zachowań są elementem wychowania i są wpajane w rodzinie i szkole. Następnie stanowią one bazę organizacji społecznej oraz sprawowania władzy. Postawy i hierarchie wartości przechodzą także do struktur

organizacyjnych i metod zarządzania. Wartości kulturowe, które dominują w danym kraju określa się, jako osobowość modalną. Osobowość taka jest rezultatem procesu socjalizacji, składającego się z różnorodnych mechanizmów przystosowania społecznego.

## 5. Zarządzanie przez kulturę

Współczesne organizacje funkcjonujące w konkurencyjnym, rynkowym otoczeniu zmuszone są do szukania wszelkich możliwości uzyskania przewagi. W tym celu sięgają do innowacyjności, modernizacji i restrukturyzacji. Poszukują energii do przetrwania i rozwoju zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Ponieważ to ludzie stanowią najcenniejsze zasoby każdej firmy, więc w ostatnich latach dużą popularność zyskuje pojęcie zarządzania przez kulturę. Organizacja, która potrafi zjednoczyć pracowników wobec wspólnych wartości i symboli i w ten sposób najpełniej wykorzysta ich wiedzę oraz motywację ma dużą szansę na sukces rynkowy. Organizacje takie stawiają na pracowników, tworząc przy pomocy charyzmatycznych przywódców nowe wizje, inspiracje. Prawdziwi przywódcy są w stanie pociągnąć z sobą ludzi, rozwinąć ich zdolności i przystosować organizację przez zmianę kultury organizacyjnej do nieustannych zmian w otoczeniu. Zmiany w kulturze organizacyjnej wymagają raczej przywódcy niż managera [7]. Termin przywództwo jest używany zwykle w sytuacjach kryzysu, zmiany, wyboru oraz podejmowania decyzji, za którymi idą wdrożenia nowych rozwiązań. W tego rodzaju sytuacjach znacznie skuteczniejszy jest przywódca niż dobrze zarządzający manager, skuteczny w codziennej rutynowej pracy pozbawionej niepewności i konieczności szczególnej mobilizacji wszystkich uczestników organizacji.

## 6. Trzy etapy uczenia się kultury organizacyjnej

L. Zbiegień-Maciąg wyodrębnia trzy etapy uczenia się kultury organizacyjnej:

- pierwszy to bezrefleksyjne działania, mające na celu naśladowanie zachowań starszych stażem członków organizacji,
- drugi to tworzenie się subkultur, poszczególne grupy pracowników uświadamiają sobie swoją odrębność i tworzą własne wzory kulturowe,
- trzeci to budowanie wspólnoty pracowniczej, czyli integrowania powstałych w drugim etapie subkultur pracowniczych.

W trzecim etapie mamy do czynienia ze świadomym tworzeniem przez kierownictwo firmy wspólnej kultury organizacyjnej. Zmiany w kulturze organizacyjnej najczęściej mają miejsce w sytuacjach:

- gwałtownego kryzysu, stawiającego pod znakiem zapytania skuteczność dotychczasowej kultury organizacyjnej,
- wymiany kadry zarządzającej firmy, inna koncepcja zarządzania niż dotychczas obowiązująca,
- krótkiego okresu istnienia organizacji i wynikającego stąd braku utrwalenia kultury,
- małych rozmiarów organizacji, w której łatwiej kierownictwu wpływać na zmianę kultury organizacyjnej,
- słabości kultury organizacyjnej, która ułatwia zmiany [12].

## 7. Rola managerów

Badania wskazują na głębokie zmiany cech osobowości pracowników pod wpływem cech formalnych organizacji oraz konieczność pełnienia określonych ról wewnątrz organizacji. Wielu autorów wskazuje na decydujący wpływ kadry kierowniczej na kształtowanie określonej kultury organizacyjnej. Zachowania managerów, ich postawy, preferencje czy styl kierowania zwykle podlegają uważnej obserwacji pracowników i wzmacniają wytwarzanie określonych wzorców kulturowych. Oddziaływanie managera na kulturę organizacyjną firmy budzi kontrowersje wśród badaczy. Zwolennicy koncepcji mówiącej, że organizacja jest kulturą twierdzą, że kierownicy nie kształtują kultury. Badacze, którzy uważają, że organizacja nie jest kulturą, a jedynie, że organizacja ma kulturę są zwolennikami twierdzenia, że zachowania kierowników są jednym z czynników kulturotwórczych. W tej grupie badaczy popularny jest także pogląd o zbyt dużej złożoności zjawiska kultury, aby management miał na nią wpływ. W dużych międzynarodowych koncernach przeważa tendencja do odgórnego wdrażania określonej kultury organizacyjnej, minimalizując udział pracowników w tworzeniu obowiązujących wzorów postępowania i kształtowania wzajemnych relacji. Współczesne teorie zarządzania podkreślają jednak wyraźną potrzebę formowania kultury organizacyjnej przez managerów. A. Koźmiński uważa kształtowanie kultury przez kierownika za podstawową funkcję zarządzania; pisze *menedżerowie muszą zmieniać kultury organizacyjne po to, aby wprowadzić w życie właściwe nowe strategie, zapewniające przeżycie w kształtującym się właśnie środowisku rynkowym (...)* Zmiana kultur organizacyjnych warunkuje takie dostosowanie. *Menedżerowie, jako przywódcy mają w niej kluczową rolę do odegrania.* E.H. Schein uważa, że tworzenie i zarządzanie kulturą przez managera jest faktem, przy założeniu, że kierownik prezentuje duże zdolności przywódcze i nie posługuje się manipulacją. Kultura organizacyjna bardziej podporządkowuje sobie

kierownika niż manager kulturę. Skuteczność kierownika w implementacji kultury organizacyjnej zależy od tego, czy on sam jest jej przedstawicielem czy też jest wobec niej sceptyczny. Według Scheina zbyt duże zaangażowanie emocjonalne managera w kulturę organizacji upośledza skuteczne zarządzanie firmą. Wśród badaczy panuje opinia, że wpływ kierowników na zmianę lub upowszechnianie kultury organizacyjnej jest ograniczony, ponieważ do końca nie można kontrolować zmian wywołanych przez aktywność kierownictwa. Część managerów do podejmowania działań z zakresu kultury organizacyjnej demotywuje brak sformalizowanych reguł jej zarządzania [10, 13].

**Narzędzia oddziaływania kierowników na kulturę organizacyjną można podzielić na dwie grupy:**

- pośrednie oddziaływanie w zakresie zmian o charakterze organizacyjnym, sformalizowane zmiany procedur, instrukcji, schematów, zmiany misji i celów, do których powinna dążyć cała organizacja. Wskazują zatrudnionym na potrzebę zmiany i oczekiwany kierunek zmian,
- bezpośrednie oddziaływanie, dotyczące relacji społecznych, polegające na wykorzystywaniu różnego rodzaju sytuacji praktycznych oraz schematów interpretacyjnych do rozpowszechniania pożądanых wzorców kulturowych.

Manager ma możliwość bezpośredniego wpływu na kulturę organizacyjną podczas interakcji z pracownikami. Zachodzą one w następujących rodzajach sytuacji:

- sytuacja pracy, w której przełożony stosuje określony styl kierowania,
- sytuacja przygotowania do wykonania określonych zadań: merytoryczne dyskusje, spotkania robocze i szkolenia. W takich sytuacjach relacje pomiędzy managerem a podwładnym mają kooperacyjny, a nie służbowy charakter,
- sytuacja nieformalnych relacji, na przykład podczas spotkań integracyjnych, uroczystości firmowych, wspólnych wyjazdów i spotkań.

We wszystkich tych rodzajach sytuacji manager posługuje się instrumentami socjalizacji, wpływa na wzory myślenia oraz zachowania. Dokonuje tego przez uczenie lub indoktrynację. Używając tych narzędzi kierownik prezentuje pracownikom misję, cele i priorytety organizacji, a także zwraca uwagę na uwarunkowania kulturowe. Manager pełni rolę tłumacza elementów strategii firmy na język kultury organizacyjnej. Posługując się nauczaniem manager wspiera podwładnych w zrozumieniu otaczającej rzeczywistości, co pomaga w osiągnięciu indywidualnych celów. Instrument nauczania jest bardziej użyteczny dla pracownika niż dla przełożonego. Narzędzie to angażuje uczestników w dyskusje nad zmianami w kulturze, nowymi rozwiązaniami i sposobami ich praktycznego zastosowania. W konsekwencji, nauczanie może doprowadzić do kulturowego otwarcia, jednak nie gwarantuje zaakceptowania pożądanых wzorców kulturowych. Z tych powodów nauczanie jest zdecydowanie bardziej skuteczną metodą oddziaływania na schematy myślowe pracowników niż kolejna metoda – indoktrynacja.

Indoktrynacja w przeciwieństwie do nauczania jest instrumentem władzy autorytarnej. Stosując tę metodę manager dąży do podporządkowania podwładnych przedstawiając im taki obraz rzeczywistości, który podległość pracowników wspiera i uzasadnia. Jest to rodzaj stanowczej instrukcji, która nie podlega dyskusji. Indoktrynacja nie pozostawia pracownikom prawa wyboru własnych poglądów i tworzenia prywatnej hierarchii wartości. W tej metodzie manager przetwarza fakty, a ich zrozumienie i zaakceptowanie nie wymaga dużego wysiłku intelektualnego. Nauczanie, w przeciwieństwie do indoktrynacji, pozwala uczniowi przyswoić metodę pozostawiając równocześnie wybór, metoda indoktrynacji natomiast oferuje odbiorcy stereotyp, pozbawiając go możliwości wyboru. Manager może oddziaływać głównie na wzory zachowania podwładnych, a następnie w wyniku modyfikacji tych wzorów na wzorce myślenia. Może tego dokonać w dwojaki sposób albo przez własny przykład, albo przez styl kierowania [4, 8]. E.H. Schein wymienia następujące formy oddziaływania managera przez własny przykład:

- ustawiczne interesowanie się wybranym zagadnieniem, kontrolowanie i mierzenie różnego rodzaju wymiarów tego obszaru, gwałtowne reakcje na zachowania, które burzą istotne elementy pożądanej kultury, przy jednoczesnej obojętności wobec innych zachowań i postaw, które są mało istotne z punktu widzenia managera,
- wybrany sposób reagowania na wydarzenia krytyczne dla sprawnego funkcjonowania organizacji, będące okazją do zaprezentowania pożądanych z punktu widzenia kierownictwa wzorców zachowań i wykazywanie ich skuteczności,
- celowe, świadome modelowanie ról przez własne zachowania, które jest obserwowane przez pracowników i pełni istotną rolę wychowawczą.

Formowanie oczekiwanych zachowań przez styl kierowania managera to według E.H. Scheina:

- kryteria rozumienia nagród i statusu, pełniące funkcje informacyjne, określające jakie zachowania są karane, a jakie nagradzane,
- kryteria rekrutacji i selekcji pracowników, a także awansu oraz degradacji, spełniające również rolę informacyjną,
- kryteria planowania i kontroli pracy podwładnych i osiągniętych rezultatów.

Według E.H. Scheina do niezbędnych cech przywódczych, pozwalających managerowi kształtować kulturę organizacyjną należą:

- umiejętność wyrobienia u pracowników zaangażowania i motywacji do uczestnictwa w rozwiązywaniu kulturowych problemów,
- zdolności do zmiany założeń kulturowych,
- siła emocjonalna, niezbędna do opanowania lęku pracowników w czasie kryzysu dotychczasowej kultury,
- umiejętności i chęć do krytycyzmu wobec własnych stereotypów kulturowych,
- intuicję i zdolność dostrzegania problemów uwarunkowanych kulturowo.

## 8. Skuteczność lub nieskuteczność managera

Upowszechnianie pożądanych wzorców kulturowych uzależnione jest to od cech przywódczych, które postrzegane są, jako niezbędne. Kierownik, według A.M. Pettiegrewa, ma być postrzegany nie tylko, jako współtwórca formalnej organizacji, ale także, jako twórca ekspresyjnych i kulturowych składników życia w organizacji. Wynika stąd konkluzja, że im więcej charyzmy posiada manager, tym bardziej jest skuteczny w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Posiadając charyzmę znacznie łatwiej jest stworzyć autorytet i egzekwować go od podwładnych. Wśród badaczy panuje opinia, że charyzma ujawnia się w zdolności do wyartykułowania wizji, w taki sposób, aby inni uczestnicy organizacji uznali ją za własną. Wynika to z cech charakteru i umysłu managera, a nie z powodu racjonalności samej wizji. Kierownik posiadający przywództwo charyzmatyczne nie tylko inspiruje swoich pracowników, ale głównie ich ogranicza; im bardziej on sam jest dominujący i silny, tym słabsi i mniej samodzielni są jego pracownicy. Badania wykazują, że właśnie charyzmatyczni managerowie są najbardziej skuteczni w kształtowaniu kultur organizacyjnych. Badania przeprowadzone przez C. Siehla wykazały, że sukcesy pojawiały się szczególnie często w sytuacjach kryzysowych, a więc w sytuacjach szczególnie wysokiej niepewności dla pracowników organizacji. W takich uwarunkowaniach pojawia się szczególnie silne zapotrzebowanie na charyzmatycznych przywódców, przy których ponownie można poczuć się bezpiecznie i którzy bez wahania wskażą właściwą drogę wyjścia z zagrożenia i kryzysu. Gdy manager w takiej sytuacji, w odpowiednim miejscu i czasie potrafi sprostać takiej społecznej potrzebie, to nie napotka trudności w upowszechnianiu takiego rodzaju kultury organizacyjnej, jaką uważa za właściwą [5]. Dokona tego wykorzystując zapotrzebowanie oraz ogromne zaufanie w środowisku organizacji. Manager w firmie jest punktem, w którym ogniskują się interesy pracowników i pracodawcy. Sytuacja taka dotyczy wszystkich organizacji, nie tylko tych z kapitałem zagranicznym. Praca managera to ciężkie, obfitujące w stres zajęcie. W jego pracy niezwykle istotna jest współpraca z podległym zespołem, która stanowi dla managera istotną wartość. Powstaje poczucie związku z zespołem, co podkreśla często używane określanie zespołu pracowników, jako swojego. Dla przełożonych istotny jest też ich odbiór w oczach podległych osób. Dla skuteczności managera bardzo istotne jest wzajemne poszanowanie w zespole, sprzyja to odrzucaniu tradycyjnego podziału na „my i oni”. Jeśli zmiany w organizacji mają być skutecznie wprowadzone, osoby odpowiedzialne za ich implementację muszą mieć poczucie samorozwoju, robienia czegoś wyjątkowego, realizowania zadań odnoszących się bezpośrednio do ich zainteresowań, ambicji i potrzeb. Dzięki temu nawet ciężka i stresująca praca, obfitująca w stres może być interesująca, a nawet pasjonująca. Bardzo ważne jest również poczucie autorstwa lub współautorstwa zmian w organizacji, kreowania czegoś nowego, wybiegającego poza standardowe, codzienne zarządzanie. Ma to istotne znaczenie we wzbudzaniu motywacji do bycia liderem zmian.

Ważna jest także perspektywa rozwoju i awansu managera, oferowana zwykle, jako obietnica po odniesieniu sukcesu (wdrożenia zmian zgodnie z zaakceptowanym planem). Managerowie w organizacjach międzynarodowych zlokalizowanych w Polsce oprócz standardowych funkcji kierowniczych, takich jak: kontrolowanie, organizowanie, planowanie i motywowanie, pełnią jeszcze jedną ważną rolę – pośrednika, interpretatora dwóch odrębnych kultur [6]. Rola taka wymaga cierpliwości i zrozumienia dla pojawiających się problemów, wymaga specyficznych kompetencji i cech osobowości. Każdy członek organizacji wnosi do niej swoje własne doświadczenia, umiejętności i nawyki, a tym samym organizacja staje się wielokulturowa. Skuteczny manager wdrażający zmiany to także jednostka, dla której bardzo istotne są relacje interpersonalne, które muszą pozostawać w zgodzie z jego wewnętrzną potrzebą kontaktów społecznych. Praca zespołowa to dla managera cenna metoda rozwiązywania codziennych problemów. Współpraca z innymi daje mu satysfakcje. Znaczenie i wartość pracy managera można odnieść do wyższych poziomów piramidy Masłowa – potrzeby uznania i rozwoju. Istotne jest wytworzenie poczucia wpływu uczestników organizacji na kształtowanie kultury organizacyjnej [3, 11].

## 9. Lider zmian i charyzmatyczny przywódca

Kultury organizacyjne wszystkich znanych koncernów zostały stworzone przez charyzmatycznych liderów, przywódców, przez osoby posiadające wizje i poczucie misji. Często spotykane jest pojęcie „lidera zmian”. Pod pojęciem tym rozumie się osobę potrafiącą zjednoczyć pracowników wokół misji, oddziałującą na sferę racjonalną oraz co ważniejsze na sferę emocjonalną uczestników organizacji. Lider zmian stara się dobrać do zespołu takie osoby, których cechy osobowości będą użyteczne, z punktu widzenia założeń kultury organizacji. W życiu każdej firmy nadchodzi czas, kiedy okazuje się, że dotychczasowa kultura organizacyjna stała się niefunkcjonalna i należy ją jak najszybciej zmienić [1, 11]. Amerykanie spostrzegli, że próby poprawy jakości produktów i usług podejmowane przez zarządzanie totalną jakością, ale bez zmiany kultury organizacyjnej nie przynoszą oczekiwanych efektów. „Kultura organizacji przejawia się w tym jak menedżerowie oraz pracownicy zachowują się w organizacji”. Zachowania te przejawiają się w trzech obszarach:

- wartości firmy – wiara w to, co uważamy za najlepsze w organizacji,
- klimatu firmy – atmosfera pracy odczuwana i postrzegana przez uczestników organizacji,
- stylu zarządzania – sposobu, w jaki managerowie zachowują się i kierują ludźmi.

Wyróżniono cztery podstawowe typy managerów, mających wpływ na zmianę kultury organizacyjnej (Maccoby):

- wojownik dżungli, osoba, która lubi wzbudzać strach, żądna władzy, ale w przypadku konieczności współpracy całej grupy ponosi niepowodzenia,
- rzemieślnik, z pasją oddaje się tworzeniu coraz lepszych rzeczy, rodzaj niezależnego profesjonalisty,
- hazardzista, zwycięstwo sprawia mu przyjemność, lubiący zmiany, silny i elastyczny,
- człowiek firmy, zorientowany bardziej na bezpieczeństwo, wierzy w sukcesy pracowników, lojalny i uprzejmy.

Każda organizacja może wytworzyć dobrą lub złą kulturę organizacyjną, która może osłabiać energię organizacji, lub kulturę, która przyczyni się do sukcesu firmy. Kultura organizacji przejawia się nieomal w każdym aspekcie działalności przedsiębiorstwa. Zadaniem kultury jest oddziaływać wspierająco na działalność organizacji. Dzieje się tak wtedy, gdy kultura jest poprawnie wygenerowana [7, 12]. Postrzeganie organizacji przez jej otoczenie jest zależne od jego kultury, a to przekłada się na to, co jest bardzo ważne, na stosunek klientów do firmy. Nie wystarczy raz stworzyć właściwą kulturę organizacyjną, harmonizującą z działalnością firmy, trzeba jeszcze regularnie kontrolować jej funkcjonowanie. Kiedy dochodzi do konieczności zmiany kultury organizacyjnej, na pożądane efekty trzeba czekać kilka lat. British Airways po wykreowaniu nowej misji i wyraźnej wizji firmy w wyniku zmiany kultury stało się przodującą firmą w swojej branży. Trzeba jednak było czekać na to wiele lat. W procesie zarządzania zmiana kultury organizacyjnej jest najważniejszą i jednocześnie najtrudniejszą zmianą. Zmiana kultury często traktowana jest jako ostateczny sposób na poważne problemy organizacji. Szybkie i częste zmiany w gospodarce zmuszają przedsiębiorstwa do modyfikacji sposobów działania. Odpowiadając na wyzwania rynku wiele firm podejmuje próby zmiany metod funkcjonowania. Jednak osiem na dziesięć prób kończy się niepowodzeniem, stąd niezwykle ważna jest rola liderów zmian w organizacji [1]. Mają oni doprowadzić do rzeczywistych zmian zachowania uczestników organizacji, bez tego proces zmiany skazany jest na niepowodzenie. Zmieniając kulturę organizacyjną lider zmian, manager zmuszony jest do przestrzegania pewnych reguł, które wprost przekładają się na skuteczność i powodzenie inicjowanych zmian:

- nie oczekiwać, że uczestnicy organizacji zmienią się z własnej inicjatywy, trzeba im to umożliwić,
- nie spodziewać się, że zmiana kultury zajmie krótki czas, jest to działanie i aktywność na lata,

- zaprzestać współpracy z osobami, które odmawiają zmiany swojego zachowania i akceptacji nowej kultury organizacyjnej,
- nie informować o planowanych zmianach kultury, a następnie odwlekać procesy przekształceń.

Wprowadzanie zmian zawsze napotyka opór, manager, przywódca musi pokonywać naturalny opór ludzki przed tym, co nieznanne i nowe. Na każdym etapie wprowadzania zmian managerowie wymagają od pracowników nie tylko zdobywania nowych umiejętności, ale zmiany dotychczasowych zachowań, także w aspekcie stosunków międzyludzkich. Wymagania te w naturalny sposób budzą lęk. Psychologicznie każda zmiana czegoś znanego, miejsca w organizacji, środowiska, pozycji itp. wywołuje lęk, który obok niepewności oraz przejawów agresji jest naturalną reakcją na zmiany [9, 6]. Pracownicy obawiają się czy podołają nowym wymaganiom i zadaniom. W celu utrwalenia wartości i nowych wzorców zachowań kierownictwo firmy powinno:

- obserwować, które wartości są akceptowane, a które spotykają się z oporem i forsować te, które są niezbędne dla firmy,
- własnym przykładem dawać możliwość naśladowania pożądanych zachowań.

Wprowadzanie zmian najlepiej jest rozpocząć od kierownictwa, które powinno praktykować na sobie to, do czego zachęca podległych pracowników. Wielu managerów popełnia zasadniczy błąd, agitując do wdrażania zmian, a jednocześnie prezentując stare postawy i poglądy. Skuteczni kierownicy wdrażający zmiany charakteryzują się zaufaniem ludzi. Potrafią pracować z różnymi grupami pracowników, prezentujących różne subkultury. Rozumieją znaczenie kultury organizacyjnej, mają dość odwagi, aby wpływać na kulturę i przekształcać ją. Mają świadomość, że silne kultury charakteryzuje tolerancja wobec różnic oraz że takie kultury modelują różnorodność uczestników. Zadaniem kierownictwa najczęściej jest przekształcanie kultury słabej w silną pro efektywną. W tym celu niezbędne jest zintegrowanie uczestników kultury i zdolności do uwalniania nowej kultury, szczególnie jest to ważne w międzynarodowych koncernach, dokonujących fuzji i przejęć. Nie bez znaczenia jest tworzenie kultury organizacyjnej przez charyzmatyczne postaci takie jak Bill Gates, twórca Microsoftu. Będąc szefem wymagał od pracowników wielkiego poświęcenia, każdy był przeciążony pracą. Celowo zmniejszono liczebność zespołów produkcyjnych, aby usprawnić komunikację międzyludzką, zaoszczędzić pieniądze, zachęcić pracowników do indywidualności i wzmóc ducha współzawodnictwa. Microsoft szczególnie wspierał indywidualność, do tego stopnia, że często mówiło się, że pracownicy to ekscentrycy i dziwacy, jednak tworzyli oni zespół gotowy bronić swoich idei i wartości. Zespół bardzo logiczny, dobrze poinformowany i skuteczny. Microsoft rekrutuje pracowników spośród absolwentów najlepszych uczelni, następnie powierza im bardzo dużo odpowiedzialnej i ambitnej pracy, obserwując czy sobie poradzą. Cechy pożądane u pracowników to przebojowość i dążenie do współzawodnictwa, główne cele tej organizacji to rozwój i zysk. Microsoft stanowi silną i agresywną kulturę organizacyjną, ukierunkowaną na rywalizację

z konkurencją, ale i pomiędzy swoimi własnymi pracownikami [12, 5]. Sam Bill Gates był człowiekiem bardzo oszczędnym, ambitnym, żądnym władzy i sukcesu, nastawionym na rozwój firmy. Zaproponowana i konsekwentnie wdrażana kultura okazała się skuteczna, firma odnosi sukcesy i z powodzeniem konkuruje na bardzo wymagającym rynku.

## 10. Kultura organizacyjna i jej wartość

Od początku lat dziewięćdziesiątych większość polskich firm przechodziła restrukturyzację, pozyskiwano inwestora strategicznego, wprowadzano nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, zmieniano strukturę i politykę, uzyskiwano certyfikaty. W tym celu często korzystano z tych samych firm konsultingowych i doradców, stosując niejednokrotnie te same rozwiązania i schematy, co w wielu przypadkach doprowadzało do sytuacji upodobnienia się do siebie wielu organizacji. W związku z tym, potencjalni inwestorzy zaczynają poszukiwać firm w jakiś sposób wyróżniających się, mających „osobowość”. Inwestorzy rozpoznają kultury organizacji, szczególnie tych na swój sposób oryginalnych, potrafiących zdobyć i utrzymać klientów, a także pracowników oraz doprowadzić do sytuacji, w której obie strony, w wyniku wzajemnego kontaktu, uzyskują jak najwięcej korzyści. W tej sytuacji kultura organizacyjna traktowana jest w kategorii najważniejszego wskaźnika przyszłości organizacji. Pracodawcy kreując kulturę, zmieniając ją, kontrolując, działają w sposób bardzo pragmatyczny, racjonalny zdając sobie sprawę z tego, że organizacja o oryginalnej kulturze, wyróżniającej ją od wielu podobnych, innych organizacji stanowi silny atut, który stanowi wymierną wartość dla inwestorów czy akcjonariuszy [1, 2]. Firma z wyraźną „osobowością”, „duszą” potrafi przyciągnąć zysk, czyli klientów, odnieść sukces rynkowy. Według twierdzenia Hofsteda, kultura to rodzaj „zbiorowo zaprogramowanego umysłu”, jednak w obecnych realiach kultura organizacji decyduje o sukcesie lub porażce firmy o jej stagnacji lub rozwoju, pozwala na prognozowanie jej przyszłości. Podczas modyfikacji kultury ogromne znaczenie nabierają mechanizmy obserwacji, naśladownictwa, ważne jest otwarcie się firmy na zewnątrz, staże w filiach macierzystej firmy, szkolenia, aby dostarczyć pracownikom dobrych, zewnętrznych wzorców, które trzeba skutecznie afiliować. Zmianę kultury należy rozpoczynać od analizy stosunków międzyludzkich, a wynika to z faktu, że właśnie rodzaj stosunków ich jakość jest najbardziej zdeterminowane przez kulturę organizacji. Przeprowadzając analizę trzeba odkryć wspólne reakcje oraz wspólny sposób interpretowania wydarzeń przez pracowników [6, 8]; wspólne określanie swojego stosunku do pracy, interpretowanie własnych działań, wydarzenia i trudności. Wspólne interpretacje i zachowania składają się bowiem na kulturę przedsiębiorstwa. Kolejny krok to zdefiniowanie priorytetów, czyli odpowiedź na pytanie jak poradzić sobie z najważniejszymi, wspólnymi problemami, przeprowadzić badanie wzorców

wspólnych przekonań na temat wizji, misji, strategii, kar i nagród w organizacji. Badania i analizy powinny dostarczyć informacji, dotyczących tzw. tajnych umów społecznych, stanowiących meritum każdej kultury organizacyjnej. Ostatni etap to określenie stosunku managerów do podstawowych obszarów organizacji [3, 5, 13]. Prowadząc analizę kultury należy zdefiniować postawy pracowników wobec:

- struktury organizacyjnej organizacji, poziomu sformalizowania,
- oczekiwanych zachowań pracowników,
- oczekiwanych postaw i wyglądu zewnętrznego,
- etyki zawodowej,
- metod kontroli,
- jakości i liczby zadań,
- metod określania zysków.

Podczas badań postaw stosowane są takie same metody jak w badaniach społecznych, szczególnie socjologicznych, czyli obserwacje, wywiady oraz ankiety.

## **Bibliografia**

1. Aniszewska G.: *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
2. Aniszewska G., Gielnicka I.: *Firma to ja, firma to my*, Poradnik kultury organizacyjnej firmy, Wydawnictwo Doskonalenie Kadr, 1999.
3. Bright K., Cooper C.L.: *Organizational Culture and the Management of Quality*, Journal of Managerial Psychology, Emerald Publishing Group, West Yorkshire 1993.
4. Cameron S.Kim, Quinn R.E.: *Kultura Organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków 2003.
5. Clark L.: *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997.
6. Czerska M.: *Zmiana kulturowa organizacji, wyzwanie dla współczesnego managera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
7. Kostera M.: *Kultura Organizacji, badania etnograficzne polskich firm*, redakcja naukowa Kostera M., Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2005.
8. Kożusznik B.: *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
9. Kujala J., Lillrank P.: *Total Quality Management as a Cultural Phenomenon*, Quality Management Journal, Issue 4, 5, Vol. 11, American Society for Quality, Milwaukee 2004.
10. Nogalski B.: *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
11. Sikorski C.: *Kultura organizacyjna*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
12. Zbigniew-Maciąg L.: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.
13. Koźmiński A.: *Zarządzanie teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999.

**Abstract**

Culture in organization there is something what can decide about future of business. Important element of organization is manager, leader or charismatic leader. Most effective is charismatic boss who is able implement new vision new mission of company and change organization these way which let it not only survive but also develop structure and became competitive on the market. Leader's points of view, values, behaviors or ideas should be imitate by stuff. Therefore figure of charismatic leader is important in case of crisis of organization. At that time culture of organization must be changed as quick as possible. Crisis is time for true leader not just for well administrative manager. Leader must be able create community which share common values, which identify with same symbols and attitudes. A lot of organizations using traditional methods changing their culture, therefore many of them looking similar. Precisely for this reason it is important to find proper leader who can entail all employees. When company has built quaint, interesting, unique culture of organization, something what distinguish it by innovation and quality then easy find investors and new customers. Interesting culture, different than in others companies there is real value on a market that attract shareholders.