

Lech Miklaszewski

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

PATOLOGICZNE KULTURY ORGANIZACYJNE JAKO BARIERA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Wysoka zmienność otoczenia, nieciągłość zdarzeń, globalizacja procesów i struktur, intensywna konkurencja to podstawowe cechy współczesnego świata gospodarczego, a tym samym determinanty środowiska funkcjonowania przedsiębiorstw. Tak określone warunki bytu przedsiębiorstw zmuszają je nie tylko do biernej adaptacji tych zmian, często wymagają także nadawania im pożądanego kierunku czy wręcz ich inicjowania. Tym wyzwaniom nie jest niestety w stanie sprostać tradycyjna koncepcja strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem oparta na kategoriach techniczno-ekonomiczno-organizacyjnych [*Zarządzanie...* 2003, s. 9].

Zwolennicy tradycyjnego podejścia do zarządzania przez wiele lat stali na stanowisku, że aby właściwie zarządzać organizacją, należy rozumieć jej strategię i strukturę. Z czasem jednak pogląd ten został bezwzględnie zweryfikowany. Dowiedziono bowiem, że w organizacji działają także inne czynniki decydujące o rozwoju i sukcesie, często utożsamiane z tzw. miękkimi sferami zarządzania, a podstawowym z nich jest kultura organizacyjna [*Zachowania...* 2005, s. 163]. Do takich wniosków dochodzą m.in. T.J. Peters i R.H. Jr Waterman [2000, s. 41], twórcy koncepcji organizacji nazwanej modelem „7-S”, w którym każde przedsiębiorstwo jest traktowane jako sieć zależności pomiędzy podstawowymi elementami składowymi w postaci: strategii, umiejętności, stylów kierowania, struktury, reguł, ludzi i wartości. W tym ujęciu szkielet przedsiębiorstwa tworzą również wspomniane już „miękkie atrybuty organizacji” (ludzie, umiejętności, style kierowania, wartości), gdzie znaczenie krytyczne przypisuje się właśnie wartościom, wartości zaś stanowią rdzeń kultury organizacyjnej.

Oczywiście kultura organizacyjna nie jest uniwersalną i samoistną receptą na sukces, niemniej jednak umiejętność jej identyfikacji, kształtowania i wykorzysta-

nia w pokonywaniu trudności i kreśleniu ścieżki rozwoju z pewnością sprzyja kreowaniu przewagi strategicznej każdej firmy.

2. Kultury organizacyjne i strategie

Jakie więc treści zawiera ta kategoria, skoro przypisuje się jej tak znaczącą rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem?

Mnogość podejść, stanowisk i definicji pojęcia kultury organizacyjnej powoduje, że najbardziej racjonalna w tej kwestii wydaje się kompilacja dokonana przez C. Sikorskiego, odnosząca się do sposobu myślenia oraz wychodząca od ujęć dotyczących sposobu działania. Definicja ta uwzględnia zarówno podejście ideowe, zgodnie z którym kultura jest systemem idei, zbiorem wartości, wspólnych symboli i znaczeń, oraz instytucjonalne, traktujące kulturę jako system adaptacji i rozwoju, czyli sposób umożliwiający wspólnocie przetrwanie, dostosowanie, ale i kreatywność. Kultura organizacyjna jawi się zatem jako „system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych” [Sikorski 2002, s. 4]. Definicja ta odwołuje się do wartościowania kultury organizacyjnej, domyślnie dzieląc kulturę na „wysokie” i „niskie”, „silne” i „słabe” czyli takie, które wzmacniają efektywność funkcjonowania organizacji, oraz te, które nie przyczyniają się do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Takie ujęcie kultury organizacyjnej umożliwia wstępną lokalizację kultur patologicznych wśród tych „niskich” i „słabych”, stanowiących istotną barierę funkcjonowania i rozwoju organizacji. W zależności od intensywności patologii, kultury tak określone nie tylko nie przyczyniają się do realizacji celów przedsiębiorstwa, one wręcz uniemożliwiają ich osiągnięcie. Nie wszystko jednak jest aż tak jednoznaczne. Okazuje się, że organizacje o „silnych” kulturach – w rozumieniu T.J. Petersa i R.H. Jr Watermana kultury „silne” są cechą każdego bez wyjątku przedsiębiorstwa „doskonałego” – nie przez wszystkich oceniane są pozytywnie. Kultura korporacji IBM przedstawiana przez tych autorów jako przykład przedsiębiorstwa doskonałego została opisana przez francuskiego psychologa społecznego, Maxa Page’sa, jako twór przerażający, jako nowa świątynia. Ocena ta została oczywiście skażona składowymi francuskiej kultury narodowej, ale przecież nawet w Stanach Zjednoczonych reakcją niektórych osób na ten pogląd Petersa i Watermana, stał się slogan: „Wolę być martwy niż doskonały” [Hofstede, Hofstede 2007, s. 297]. Ciekawym ujęciem kultury organizacyjnej jest również propozycja G. Hofstede’a traktująca to pojęcie jako zaprogramowanie umysłu, jako zapisanie w umysłach pracowników firmy pewnych wzorców myślenia, odczuwania i zachowania.

Kulturę organizacyjną można zatem określić jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej” [Hofstede, Hofste-

de 2007, s. 17]. Z założenia to zaprogramowanie ma sprzyjać powodzeniu przedsiębiorstwa, realizacji strategii i osiągnięciu celów organizacji. W tym kontekście za główną funkcję kultury organizacyjnej uznano ograniczenie niepewności. Funkcje nastawione na zapewnienie zewnętrznego dostosowania pomagają zredukować niepewność wynikającą z prowadzenia działalności w turbulentnym otoczeniu. W realizacji funkcji kultury organizacyjnej szczególnie ważne jest osiągnięcie konsensusu, czyli zgody uczestników organizacji co do spraw strategicznych. Według E. Schein składnikami tego konsensusu podlegającymi uzgodnieniu są:

- wizja, misja i strategia,
- cele organizacji,
- środki umożliwiające osiągnięcie celów,
- kryteria oceny działania organizacji oraz założone strategie i metody korygowania działań w sytuacjach nieprzewidzianych [Sułkowski 2002, s. 62].

Powyższe uzgodnienia są niewątpliwie korzystne dla organizacji, przyczyniają się bowiem do angażowania się w organizację i prowadzą do większej konsekwencji w zachowaniach pracowników. Z tego punktu widzenia kultura może również stać się obciążeniem, kiedy wspólne wartości nie są zgodne z tym, co przyczyniałoby się do wyższej efektywności organizacji. Sytuacja taka pojawia się najczęściej wtedy, kiedy organizacja znajduje się w dynamicznym otoczeniu. Konsekwencja w zachowaniach jest korzystna w organizacji działającej w warunkach stabilnych, lecz w warunkach gwałtownych zmian zakorzeniona kultura organizacji może stanowić dla niej ciężar i ograniczać jej zdolność do reagowania na zmiany w otoczeniu [Robbins 2004, s. 434]. Tak ogólnie określony wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie strategiczne można jeszcze uszczegółowić, precyzując jej znaczenie w poszczególnych fazach tego zarządzania. W fazie formułowania strategii kultura organizacyjna pełni funkcję selekcjonera, który eliminuje strategie trudne do realizacji bądź tonuje ewentualny szok kulturowy spowodowany przyjęciem do realizacji strategii wymagających zbyt radykalnych zmian w sferze myślenia i zachowania pracowników. Kultura organizacyjna jest więc swego rodzaju filtrem usuwającym wszelki radykalizm zamierzeń strategicznych oraz radykalne strategie niezgodne z właściwościami kulturowymi organizacji. Determinujący wpływ kultury organizacyjnej na strategie wynika z jej funkcji zewnętrznych, których spełnienie pozwala wypracować strategię zmiany oraz kierunki doskonalenia organizacji, jednocześnie umożliwiając:

- zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację podstawowego celu organizacji za pośrednictwem kultury organizacyjnej,
- integrację uczestników wokół misji i strategii organizacji,
- integrację wokół środków przyjętych w dążeniu do celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania jej uczestników,

- ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana [Zarządzanie... 2003, s. 409].

W fazie implementacji strategii kultura organizacyjna może być źródłem siły strategicznej jeśli występuje jej zgodność z wymaganiami strategii. Wzmocnienie działań strategicznych przez kulturę organizacyjną jest możliwe jedynie wtedy, gdy zapewnia ona zrozumienie celów i strategii firmy, a także gdy kreśli scenariusze indywidualnych ról pracowników pomocnych w ich osiąganiu. W ten sposób silna kultura jest istotnym środkiem determinującym zachowania i pomagającym pracownikom wykonywać swoją pracę zgodnie z założeniami strategii [Zarządzanie... 2003, s. 411]. Należy zauważyć, że powyższe rozważania są prawidłowe przy założeniu rozpatrywania kultur silnych, elastycznych i proefektywnościowych. Natomiast kultury o innej charakterystyce, np. stabilne czy reaktywne, będzie cechowała niechęć do ryzyka, koncentrowanie uwagi na wnętrzu przedsiębiorstwa, opór wobec zmian, co może wpływać destrukcyjnie na formułowanie i wdrażanie strategii ekspansywnych, ale może być również czynnikiem wspierającym strategię odpowiadające zachowawczym cechom kultur. Są to naturalne konstatacje przy konfrontacji różnych typów kultur i strategii. Jedne pasują do siebie, inne wymagają modyfikacji, a jeszcze inne są wyraźnie sprzeczne. Jednak wciąż znajdujemy się w kręgu kultur, które możemy nazwać kulturami prawidłowymi czy „zdrowymi”.

We współczesnym życiu gospodarczym spotyka się jednak również kultury patologiczne tzn. ewidentnie destrukcyjne, dysfunkcyjne i irracjonalne. Nie chodzi tutaj o struktury niesprawne, tzn. takie, których założenia konstrukcyjne były prawidłowe, lecz w trakcie ich budowy pewne procedury załamały się, nie dotrzymano pewnych standardów, popełniono błędy. Mówimy tutaj o kulturach organizacyjnych patologicznych, które same w sobie są błędem. Są to kultury, które pozostają w sprzeczności z wartościami i zasadami efektywnego rozwoju, nie poddają się jakimkolwiek planowaniu strategicznemu. Wbrew pozorom nie jest ich wcale mało. Niektóre, wywodząc się z lat osiemdziesiątych, wbrew logice, przetrwały do naszych czasów, inne, niestety, wciąż powstają na naszych oczach. Wszelkie próby restrukturyzacji tych przedsiębiorstw, a właściwie reanimacji, rozbijają się o mur niezrozumiałych artefaktów, spaczonych wartości, norm i wzorów. Erozja tych konstrukcji niejednokrotnie sięga bardzo głęboko, dotykając wręcz fundamentalnych założeń kultury organizacyjnej.

Rokowania dla przedsiębiorstwa posiadającego patologiczną kulturę organizacyjną są niestety niepomysłne. W tym kontekście pojęcie „strategii rozwoju” staje się pustym frazesem. Rynek i jego bezwzględne reguły eliminują tego typu podmioty, prowadząc do upadłości, likwidacji lub wchłonięcia i neutralizacji przez przedsiębiorstwa silne, skuteczne i najbardziej konkurencyjne. Niektórym udaje się przez jakiś czas przetrwać, ale skutki społeczne ich egzystencji są często zatrważające.

3. Typologia kultur patologicznych

Patologiczne kultury organizacyjne paraliżują przedsiębiorstwo, niweczą jego sprawność i skuteczność, uniemożliwiają programowanie swojego rozwoju. Są więc „chorobą” toczącą przedsiębiorstwo, efektem wirusa niszczącego kolektywne zaprogramowanie umysłu, dolegliwością dotyczącą osobowości organizacji. Personifikacja organizacji w tym przypadku wydaje się uzasadniona. Z jednej strony powstanie, rozwój i „dojrzewianie” organizacji można przyrównać do żmudnego kształtowania osobowości ludzkiej, z drugiej zaś należy stwierdzić, że jak ludzie cierpią na różne dolegliwości, tak i kultura organizacyjna kształtująca tożsamość organizacyjną ulega deformacjom i patologiom. W literaturze można znaleźć typologie kultur patologicznych. Nawet ich nazwy wywodzą się z psychologii klinicznej. Są to kultury: paranoidalna, wymuszona, dramatyczna, depresywna i schizoidalna [Chełpa, Witkowski 2004, s. 52-54].

Kultura paranoidalna oparta jest na systemach urojeń prześladowczych. Zarząd firmy, w której panuje taka kultura, to osoby wyznające tzw. spiskową teorię dziejów. Ich zdaniem nie można nikomu zaufać, na nikim się oprzeć, ponieważ wszyscy współpracownicy starają się im zaszkodzić. Wciąż wskazują na wielostronne zagrożenia. W kontaktach interpersonalnych mają odczucie pozostawania pod wpływem innych. Przejawiają tendencję do odbierania innowacyjnych propozycji i pomysłów czy też odmiennych niż własne poglądów jako osobiste zagrożenie dla władzy, prestiżu społecznego czy samooceny. Nie potrafią zdobyć się na obiektywizm, aby uważnie wysłuchać i próbować zrozumieć argumenty innego człowieka. Personifikują problemy, poszukują winnych, wykluczają społecznie i zawodowo osoby posądzane przez nich o wymyślony spisek, eliminują tolerancję, odrzucają pomysły ludzi niżej stojących w hierarchii służbowej, a w rezultacie kultywują indywidualną, nieobiektywną wizję rzeczywistości obciążoną błędami i fobiami. W ten sposób spaczona osobowość kierownictwa przedsiębiorstwa kształtuje zachowania organizacyjne personelu oraz klimat organizacyjny. W firmie panuje brak zaufania i strach. Brakuje współpracy i koordynacji, bo te wymagają wymiany informacji, a dzielenie się informacją stwarza zagrożenie wykorzystania tych informacji przeciwko nam. Pracownicy stale są gotowi do odparcia ataków, dużą część czasu pracy poświęcają na konstruowanie działań uprzedzających atak oraz na dociekania zamysłów innych ludzi. Kontakty interpersonalne charakteryzuje chłód, negatywne emocje i deficyt życzliwości i serdeczności. Zasadnicze artefakty tej kultury to niszczarki dokumentów, systemy alarmowe, pracownicy ochrony, szyfry, kody, zamki i rozbudowane systemy kontroli podtrzymujące przekonanie o zagrożeniu.

Nieco mniej konfliktowa i mniej radykalna, choć również niezdrowa jest **kultura wymuszona**. Zarząd takiej firmy eliminuje wszelką swobodę, dowolność działania i podejmowania decyzji. Priorytetem jest utrzymanie całego otoczenia pod

kontrolą. Wszechobecne reguły i przepisy zastępują swobodę postępowania. Zależność od przypadków traktowana jest jako zasadnicza ułomność zarządzania. Funkcjonowanie takiej firmy charakteryzuje perfekcjonizm i drobiazgowość. Wszystko musi mieć swój porządek, wszystko podlega normalizacji i standaryzacji. Dla każdej potencjalnej sytuacji pisane są szczegółowe scenariusze zachowań, a kierownictwo i pracowników cechuje obsesyjne dążenie do trzymania się reguł. Kiedy powstanie sytuacja nie przewidziana w przepisach, do firmy wkrada się chaos traktowany jako największe zagrożenie. Eliminując takie przypadki, wzmacnia się kontrolę, tępi indywidualizm, rozbudowuje biurokrację. Stosunki między ludźmi są uszeregowane ściśle według hierarchii i starszeństwa, pozbawione emocji, automatycznie uruchamiające pożądane przez firmę reakcje. W działaniach i decyzjach na wszystkich szczeblach organizacji imperatyw unikania niespodzianek, przypadków i zaskoczeń jest najsilniejszy. Zmiany wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu nie są tolerowane, co powoduje m.in. trudności adaptacyjne i rozwojowe. Drobiazgowość, brak inicjatywy i elastyczności, niska tolerancja wobec niejednoznaczności, obsesyjne porządkowanie rzeczywistości zabijają efektywność firmy.

Przeciwieństwem kultury wymuszonej jest **kultura dramatyczna**. Uporządkowanie i antycypację zastępuje w niej spontaniczność i intuicja. Struktury, procedury i reguły uznawane są za przeszkody w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa. Protagonista tej kultury chce być ceniony i podziwiany przez wszystkich, choć często to pragnienie bardziej wynika z przesadnej oceny własnej wartości niż z rzeczywistej charyzmy czy wizjonerstwa. Tak nienaturalną, nie znajdującą poparcia w faktach, samokreację potwierdzają przywódcy, jednak pracownicy, idealizując to przywództwo, jednocześnie popadają w silną zależność. Cechą charakterystyczną tej kultury jest entuzjastyczne podejmowanie nowych przedsięwzięć, bardzo często efektownych i ryzykownych. Zastosowanie takich kryteriów wyboru w procesie decyzyjnym często wiąże się z porażką, choć zdarzają się i sukcesy. Sukcesy są hucznie świętowane i jedynie utwierdzają personel w słuszności obranych sposobów postępowania. Porażki natomiast traktowane są jak tragedia, choć ich przyczyny są zawsze depersonifikowane. Tak emocjonalne traktowanie wyników działania przedsiębiorstwa sprawia, że w firmie dramat rozgrywa się prawie każdego dnia.

Kulturę depresywną tworzą osoby wierzące w determinizm, przekonane, że nie można zmienić ustalonego biegu spraw. Nawet jeśli pojawia się możliwość wywarcia wpływu na rzeczywistość, natychmiast następuje zwątpienie we własne kompetencje. Jeśli podejmują jednak takie działania, mają poczucie uprawiania hochsztaplerki, myślą, że są oszustami skazanymi na zdemaskowanie, co psychologowie określają terminem *neurotic imposture*. Kieruje nimi poczucie, że nie są wystarczająco dobrzy, by sprostać wyzwaniom. W skrajnych przypadkach takie neurotyczne osobowości doprowadzają do porażki, której wciąż się obawiały. Au-

todestrukcyjne zachowanie może przybrać wiele form, włącznie z umyślną zwłoką, irytacją i nieumiejętnym delegowaniem zadań. Neurotyczni szefowie mogą uzależniać się od firm doradczych bo taka organizacja działania zmniejsza ich poczucie niższości i nieadekwatności [Kets de Vries 2006, s. 27]. Podstawowym tematem rozmów w firmie, którą zdominowała kultura depresywna, są pesymistyczne prognozy i obawy, że niczego nie da się zrobić, załatwić. Wśród kierownictwa i pracowników panuje subiektywne poczucie przymusu – słowo „muszę” wypiera słowo „chcę”. Niechcenie w tym przypadku przybiera postać katastrofalną, kliniczną, może być paraliżem woli, może być po prostu depresją. Klimat firmy to przygnębienie, lęk, poczucie winy, bezzasadny pesymizm, bezsilność woli, do tego często dołączają fobie np. przed ludźmi, jakąkolwiek formą kontaktu z nimi, a nawet przed telefonem [Cisłak, Kaczmarek 2007, s. 8-9]. Zauważalna jest również skłonność do zwlekania w działaniu, w podejmowaniu decyzji, która paraliżuje i pozbawia inicjatywy. Ludzie wydani na pastwę sił przeznaczenia w sposób naturalny szukają ochrony u innych, w dodatku na zewnątrz organizacji, ponieważ rodzima firma pogrążona w depresji takiej opieki i wsparcia nie jest w stanie zapewnić. W przedsiębiorstwie rutyna określa zachowania, wszechobecna jest apatia i marazm, walka o władzę nie ma miejsca, bo fakt jej posiadania w obliczu przeznaczenia nie ma wielkiego znaczenia. Przedsiębiorstwo zdominowane przez kulturę depresywną jest wrażliwe, podatne na ciosy i łatwo się poddaje.

Ostatnim rodzajem kultury patologicznej jest **kultura schizoidalna**. Charakteryzuje ją dystans, samotność i obawa przed zaangażowaniem się w cokolwiek. Kierownictwo takiej organizacji cechuje schizotypia, czyli właściwość osobowości przejawiająca się trudnościami w nawiązywaniu kontaktu emocjonalnego z otoczeniem, skłonnością do izolowania się i zagłębiania we własnych przeżyciach. Menedżerowie są obojętni, oschli, drażliwi, zamknięci w sobie, trudno nawiązują kontakt z innymi przede wszystkim z obawy, że kontakty takie mogłyby im zaszkodzić. Kultuwując takie cechy, rozmijają się oni z wymaganiami rzeczywistości i oczekiwaniami otoczenia. Ich zachowanie odbierane jest przez podwładnych jako niezrozumiałe i nieprzewidywalne. W skali całego przedsiębiorstwa takie skupienie na rzeczywistości wewnętrznej wywołuje alienację, zobojętnienie, bezczynność i wycofanie z aktywnego współdziałania z otoczeniem. Toteż ewentualna walka o władzę i konflikty odbywają się na niższych szczeblach zarządzania. Funkcjonowanie takiej firmy pozbawione jest emocji. Nie ma ani buntu, ani gniewu, ani entuzjazmu, ani radości. Środowisko pracy, tak jak szefowie firmy, jest zimne, nieprzyjazne, oschłe, w rezultacie demobilizujące do jakiegokolwiek konstruktywnej aktywności.

Należy zaznaczyć, że polaryzacja powyższych charakterystyk jest celowa, ułatwia bowiem ich skondensowany opis. W rzeczywistości rzadko mamy do czynienia z tak wysublimowanymi kulturami organizacyjnymi, częściej obserwujemy pewne stopnie nasilenia cech patologicznych. Ponadto należy stwierdzić, że po-

wyższa lista nie wyczerpuje potencjalnych patologii kultur organizacyjnych. Jest ona otwarta na uzupełnienia, których niezmiennie dostarcza nam praktyka. Z pewnością mają one jednak jedną wspólną cechę : „Podobnie jak trudno jest współżyć z osobami chorymi psychicznie, podobnie ciężko jest funkcjonować w patologicznej kulturze przedsiębiorstwa [Chępa, Witkowski 2004, s. 54].

4. Animatorzy i przyczyny występowania kultur patologicznych

„Kultura organizacyjna ma trzy determinanty:

- kulturę społeczności, w której organizacja działa,
- charakter otoczenia biznesowego lub działalności firmy oraz wspólne wartości,
- założenia podstawowe założycieli firmy lub jej dominujących liderów” [Aniszewska 2007, s. 22].

Jeżeli poszukujemy animatorów kultur patologicznych, śmiało możemy pominąć dwie pierwsze determinanty, chyba że założymy psychopatyczny profil społeczeństwa, w ramach którego organizacja funkcjonuje, lub patogenny charakter otoczenia biznesowego, konkurencji, wykorzystywanej technologii czy rynku, na którym działa firma. Niewątpliwie i w tych obszarach pojawiają się patologie, lecz toną one w powszechnym łądzie kulturowym i logice działalności gospodarczej.

To przywódcy, a zwłaszcza założyciele, są nośnikami dominujących wartości i założeń podstawowych. Kultura organizacji nie pojawia się znikąd. Jej charakterystyka i stopień zaawansowania w dniu dzisiejszym zależą od tego, jak organizacja funkcjonowała poprzednio, i od stopnia powodzenia, jakie jej to przyniosło. Pierwotnym źródłem kultury organizacji są zatem jej założyciele. To oni mają wizję, czym organizacja powinna być. W jej formułowaniu nie ograniczają ich ani wcześniejsze zwyczajowe sposoby postępowania, ani ideologie. To oni wpadli na pomysł organizacji i z reguły mają zdecydowane poglądy na to, jak go realizować. „Kultura organizacji powstaje w wyniku wzajemnych oddziaływań założeń i poglądów jej założycieli oraz tego, czego jej pierwsi członkowie uczą się z własnych doświadczeń” [Robbins 2004, s. 434-435].

Już na etapie zakładania firmy możemy mieć do czynienia z błędnie sformułowaną wizją bądź z błędami w technice narzucania tej wizji wszystkim członkom organizacji. Zbyt duże preferencje przykładane przez założycieli do określonych sposobów zachowania, np. zbytni formalizm albo wręcz przeciwnie, przesadna swoboda i wolność postępowania, mogą stać się przysłowiową drzazgą, wokół której będzie narastała patologia. Większą skłonność do popełniania takich błędów będą mieli założyciele o określonej osobowości, np. introwertycy cechujący się małą życzliwością i sumiennością, niestabilni emocjonalnie, konwencjonalni i konformistyczni. Biorąc pod uwagę, że osobowość założycieli buduje tożsamość organizacji, można przypuszczać, że również wszelkie ułomności ich osobowości znaj-

dą odwzorowanie w „osobowości” przedsiębiorstwa. Skażenie może dotyczyć zarówno samej wizji, jak i sposobów jej transpozycji. Błędne rozłożenie akcentów, nieodpowiednia hierarchia wartości i nachalne ich forsowanie, któremu towarzyszy całkowita pewność swych sądów i decyzji, mogą ukształtować kulturą zachwianą i dryfującą ku (potęgującej się) patologii. Kiedy kultura już funkcjonuje, sposoby postępowania w organizacji podtrzymują ją i umacniają, poddając wszystkich pracowników podobnym doświadczeniom.

W podtrzymywaniu kultury organizacyjnej szczególnie dużą rolę odgrywają sposoby doboru pracowników, działania naczelnego kierownictwa i metody socjalizacji [Robbins 2004, s. 435]. Proces rekrutacji pracowników do organizacji, oprócz kryteriów merytorycznych związanych ze skutecznym wykonywaniem określonych zadań, uwzględnia również miarę dopasowania kandydata do organizacji. Efektem tak ukierunkowanego doboru powinno być zatrudnienie ludzi, którzy wyznają wartości zasadniczo zgodne z wartościami organizacji. Jednak gdy układ wartości organizacji jest błędny, to selekcja kandydatów do pracy według tego kryterium może ten błąd tylko pogłębiać, np. organizacja oczekująca od pracowników konformizmu odrzuca aplikantów przywiązujących duże znaczenie do wyobraźni, niezależności i wolności.

Na organizację wywiera też duży wpływ postępowanie naczelnego kierownictwa. To, co mówią, jak się zachowują jego członkowie, ustanawia pewne normy, które przenikają do całego personelu organizacji, wskazując, jakie zachowania są pożądane. Jednak kierownicy to też ludzie o określonej osobowości, charakterze i skłonnościach, którzy są w stanie poprzez swoje oddziaływania zmienić kulturę organizacyjną ze śmiałej, innowacyjnej, niesformalizowanej, skłonnej do podejmowania ryzyka w ocieżałą, formalną, rozpolitykowaną, toczącą wewnętrzne walki i produkującą liczne szczeble podejrzliwych przełożonych.

Jakość kultury organizacyjnej zależy również od socjalizacji pracowników. „Socjalizacja obejmuje procesy internalizacji, tj. nabywania czy przyjmowania przez jednostkę wartości i norm z nich wynikających, następnie procesy uczenia się i tworzenia wzorów zachowań, a wśród nich wzorów ról społecznych” [Filipiak 2003, s. 89-90]. Procesy socjalizacji pracownika zachodzą w drodze spontanicznego naśladowania, identyfikacji, wychowania czy też świadomych osobistych decyzji samowychowawczych, dokonują się zaś dzięki interakcjom z innymi pracownikami, w tym z kierownictwem firmy. W tak rozumianej socjalizacji łatwo wyodrębnić dwa obszary, tj. proces zachodzący w jednostkach oraz arsenał środków pochodzenia społecznego stymulujących ten proces. W obu obszarach może dochodzić do przekłamań i błędów; błędne może być przekształcenie świadomości jednostki co do treści wpajanych wartości, błędy mogą także dotyczyć doboru i zastosowania określonych sposobów wywierania wpływu. Efektem może być „presocjalizowanie” (socjalizacja *per excessum*), gdy jednostka identyfikuje się z systemem wartości or-

ganizacji do tego stopnia, że nie może się oprzeć jej naciskowi, oraz „niedosocjalizowanie” (socjalizacja *per defectum*) świadczące o braku dostosowania i powodujące kwestionowanie kultury organizacyjnej [Filipiak 2003, s. 99-100].

Należy również zaznaczyć, że całemu procesowi socjalizacji towarzyszą emocje, zarówno mobilizujące, jak i zniechęcające do działania. Uczucia negatywne i pozytywne są nieodłącznym elementem tego zjawiska. Gdy następuje nagromadzenie emocji negatywnych, można się spodziewać, w skrajnych przypadkach, dezintegracji osobowości i buntu lub popadnięcia w apatię oraz bezkrytycznej akceptacji dysfunkcyjnych wartości i norm. Obie sytuacje są krytyczne dla jakości kultury organizacyjnej.

5. Skutki występowania patologicznych kultur organizacyjnych

Chcąc zdiagnozować skutki funkcjonowania patologicznych kultur organizacyjnych, konieczne jest wyróżnienie najbardziej repulsyjnych cech tych struktur.

Kulturę paranoidalną cechuje niechęć do obiektywnej i racjonalnej rzeczywistości, umożliwia konfabulowanie i manipulowanie nią, stwarzając wyimaginowanych wrogów i fałszywe cele. W takich warunkach wszelkie strategie, jeżeli w ogóle się je formułuje, są oderwane od rzeczywistości, są budowaniem „zamek w piasku” wiodącym w ślepe zaułki braku sprawności i skuteczności. Spaczony ogląd rzeczywistości podważa fundamenty zarządzania strategicznego, prowadząc do nieadekwatnego wobec realiów sformułowania strategii, a później do prób jej implementacji, z zakodowaną w tak ułomnym procesie porażką.

Kultura wymuszona i depresyjna są egzemplifikacją zatracenia potrzeby zmian, tzw. zamknięcia kulturowego, czyli nieumiejętności dokonania zmian w kulturze organizacyjnej, pozwalających na szybkie reagowanie na sygnały rynkowe. Wynika ono z chęci zapewnienia sobie poczucia bezpieczeństwa oraz z budowania scenariuszy przyszłości na podstawie sposobów postępowania sprawdzonych w przeszłości, a w konsekwencji oznacza popadanie w rutynę, która później zostaje usankcjonowana w postaci wszechobecnej i paraliżującej biurokracji [Aniszewska 2004, s. 40-41]. Budowanie strategii według takich reguł to sprzeniewierzenie się potrzebie transformacji, szybkości działania, elastyczności, walce z nieoczekiwanym, to pewna porażka.

Kultura dramatyczna z kolei wyklucza jakąkolwiek analizę strategiczną, opierając wszelkie decyzje, w tym również strategiczne, na intuicji. Dominujący w niej intuicjonizm, akcentujący wyjątkową rolę intuicji w poznaniu, przeciwstawiający ją wiedzy dyskursywnej, powoduje liczne błędy, dezawuuujące strategie formułowane i stosowane przez takie przedsiębiorstwa. „Intuicyjne podejmowanie decyzji jest nieświadomym procesem wynikającym z doświadczeń” [Robbins 2004, s. 148] i jako takie nie może być dyskredytowane. Aby jednak intuicja mogła wspomagać

podejmowanie decyzji, musi się wzajemnie uzupełniać z analizą racjonalną. Zdanie się wyłącznie na intuicję konfrontuje statyczne myślenie z dynamicznym środowiskiem funkcjonowania organizacji, co często prowadzi do bezrefleksyjnej tolerancji ryzyka i niepewności. „Decydenci działający w organizacjach wysokiej tolerancji niepewności często są gotowi podejmować wysokie ryzyko bez niezbędnej analizy strategicznej. Dokonując wyboru wariantów strategicznych, nie zawsze systematycznie zdobywają informacje i często podejmują decyzje czysto intuicyjne” [Sułkowski 2002, s. 97], a więc równie często błędne.

Kolejna kultura patologiczna, kultura schizoidalna, idzie o wiele dalej niż wymuszona i depresywna, w zamknięciu na rzeczywistość zewnętrzną. Jeżeli dochodzi do kontaktów organizacji ze środowiskiem zewnętrznym, mają one charakter wysoce abstrakcyjny, narzucając rzeczywistości zewnętrznej wewnątrzorganizacyjne kryteria odniesień. Najczęściej jednak zamknięcie jest bardziej hermetyczne, a wszelka działalność skupia się na wnętrzu organizacji, jedynie sporadycznie dopuszczając do kontaktów ze światem zewnętrznym. Strategia oparta jedynie na wewnętrznych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa niczego nie może antycypować, takie kategorie jak wizja, misja, planowanie strategiczne, pozbawione odniesień zewnętrznych, tracą znaczenie, a w efekcie nie ma żadnych rezultatów działalności przedsiębiorstwa. Jak twierdzi P.F. Drucker [1992, s. 27], „nie ma »rezultatów« wewnątrz samej organizacji. Rezultaty są tylko na zewnątrz”.

Kończąc wywody, można stwierdzić, że patologiczne kultury organizacyjne prowadzą do destrukcji zarządzania strategicznego, niweczą perspektywy i szanse rozwoju, a strategie powstałe pod egidą ułomności i fobii prowadzą do fiaska zarówno w zakresie metod zarządzania, jak i rezultatów działalności przedsiębiorstwa.

Literatura

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Biblioteka Moderadora, Wrocław 2004.
- Cisłak A., Kaczmarek M., *Bezsilność woli*, Pomocnik Psychologiczny. Dodatek tygodnika „Polityka” 2007 nr 43 (2626), (z 27.10.2007).
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, „Nowoczesność” sp. z o.o., Warszawa 1992.
- Filipiak M., *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, wyd. 2 zmienione, PWE, Warszawa 2007.
- Kets de Vries M.F.R., *Syndrom Nikodema Dyzmy*, „Gazeta Wyborcza”, 02.11.2006.
- Peters T.J., Waterman Jr R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, wyd. 2 zmienione, PWE, Warszawa 2004.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2005.

Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, red. R. Krupski, wyd. 5 poprawione i uzupełnione, Wyd. AE, Wrocław 2003.

PATHOLOGICAL ORGANIZATIONAL CULTURES AS A BARRIER OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Summary

The paper presents an influence of organizational culture on strategy of organization's development. The author indicates a destructive role of pathological cultures, proposes a typology of pathological cultures and recognizes animators of such cultures. He considers also motives of existing of pathological organizational cultures, especially in the field of strategic management, referring them to strategic methods, results and essence.