

Joanna Mróz

PROBLEMY BADAWCZE KULTURY ORGANIZACYJNEJ – WYMIARY I TYPOLOGIE

1. Wstęp

Kultura organizacyjna jako zjawisko niejednoznaczne i wieloaspektowe stała się przedmiotem wielu sporów i dyskusji zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Zdefiniowanie jej w aspekcie zarówno ontologicznym i epistemologicznym, jak i metodycznym nadal budzi wiele kontrowersji. Problem dotyczy bowiem nie tylko określenia, czym jest kultura organizacyjna, jakie są jej elementy składowe czy też przyjęcia określonego paradygmatu w celu jej interpretacji czy opisu. Nawet w przypadku zgody na przyjęcie paradygmatu funkcjonalistycznego i uznanie kultury organizacyjnej za realny byt występujący w rzeczywistości i poddający się kwantyfikacji dyskusyjna pozostaje kwestia sposobu jej zwymiarowania i opisu.

Dlatego też celem artykułu jest przedstawienie różnych podejść do badania kultury organizacyjnej występujących w literaturze oraz przedstawienie własnej propozycji badawczej omawianego zjawiska.

2. Typologie kultur dokonane na podstawie dwóch wymiarów

Ze względu na wieloaspektowość zjawiska kultury w literaturze przedmiotu istnieje wiele modeli i typologii dotyczących kultury organizacyjnej. Ponieważ niemożliwe jest ujęcie wszystkich składowych (czynników) tak szerokiego zagadnienia, poszczególni autorzy koncentrują się na, ich zdaniem, najważniejszych aspektach tego zjawiska, wyróżniając poszczególne typy kultur organizacyjnych na podstawie wybranych przez siebie wymiarów. Wielu badaczy – m.in. R. Goffee i G. Jones, T.E. Deal i A.A. Kennedy, J. Peters, C.B. Handy, F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, K.S. Cameron i R.E. Quinn – reprezentuje pogląd, że kultury organizacyjne występujące w różnych instytucjach można najlepiej opisać, klasyfikując je do czterech podstawowych typów.

Analizując typy kultur organizacyjnych wyróżnione przez różnych badaczy na podstawie modeli dwuwymiarowych, można wyciągnąć wniosek, że pomimo stosowania odmiennych nazw, typologie zaproponowane przez poszczególnych autorów wykazują wiele cech wspólnych. Większość badaczy wyróżnia biurokratyczną, silnie sformalizowaną kulturę, kulturę zorientowaną na osobę oraz kulturę, w której pracownicy są nastawieni na osiągnięcie celów i działanie (zob. tab. 1).

Tabela 1. Typy kultur organizacyjnych zaproponowane przez różnych badaczy

Autorzy	Goffee i Jones	Deal i Kennedy	Cameron i Quinn	Peters	Harrison i Handy	Trompenaars i Hampden-Turner
Typy kultur organizacyjnych	wspólnotowa fragmentaryczna sieciowa	procesu	hierarchiczna klanowa	kontroli harmonii	roli osobowa	wieża Eiffla rodzina
	wyrachowana	macho pracy i zabawy	rynkowa	działania	zadania	pocisk sterowalny
		przedsięwzięć	adhokratyczna	innowacyjna	władzy	rodzina inkubator

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanych pozycji.

Należy jednak podkreślić, że przedstawionych w tabeli typów kultur organizacyjnych, ujętych w ramach jednej grupy nie należy traktować jako identyczne, lecz wykazujące wiele cech wspólnych. Ponieważ poszczególni autorzy dokonywali typologii, stosując różne kryteria, zupełne ujednolicenie typów zaproponowanych przez nich nie byłoby poprawne. Poza tym niektóre typy kultury łączą w sobie cechy dwóch różnych kultur, np. kultura rodzinna jest zorientowaną na osobę kulturą władzy.

Dotychczas przedstawione typy kultury organizacyjnej były wynikiem przyjęcia dwuwymiarowej optyki badawczej, przyporządkowującej kulturę danej instytucji do jednego z czterech zdefiniowanych typów. Taki sposób działania jest niezwykle przejrzysty w kategoriach jasnych klasyfikacji badanych obiektów. Rodzi się jednak pytanie, czy całą złożoność kultur organizacyjnych różnych przedsiębiorstw można opisać za pomocą czterech charakterystyk i czy, stawiając problem w ten sposób, nie oddala się za bardzo od patrzenia na zjawisko kultury w jej wielu aspektach.

Jak zauważa John van Maanam, „pozostawienie czytelników w przeświadczeniu, że cztery i tylko cztery kultury reprezentują cudowny i przebogaty świat

organizacji jest błędem. Można wręcz usłyszeć, jak nasi przodkowie przewracają się w grobie” [Cameron, Quinn 1999, s. 24]. Zawężenie kultury organizacyjnej, niepowtarzalnej osobowości danej organizacji, czegoś, co wyróżnia jedno przedsiębiorstwo od drugiego, do czterech kategorii jest dość sporym uproszczeniem. Badacze i pracownicy różnych instytucji często napotykają znaczną trudność w jednoznacznym zakwalifikowaniu przedsiębiorstwa do jednego z czterech typów. W wielu firmach istnieje kultura na pograniczu danych typów lub będąca syntezą kilku z nich. Natomiast do specyfiki niektórych organizacji w ogóle nie można przyporządkować żadnego z wymienionych typów. Odpowiedzią na te problemy są propozycje przedstawione przez badaczy, którzy, dokonując podziału kultur organizacyjnych, wyodrębniają większą liczbę wymiarów.

3. Modele wielowymiarowe

Ze względu na ograniczenia podejścia dwuwymiarowego wielu badaczy uważa, że opisu kultury organizacyjnej należy dokonywać na podstawie modeli wielowymiarowych.

Jedną z takich propozycji jest klasyfikacja zaprezentowana przez Ansoffa, który w swoich pracach nad zarządzaniem strategicznym zawarł również przemyslenia dotyczące kultury w przedsiębiorstwie [Ansoff 1985, s. 160-163]. Stworzona przez niego typologia kultur oparta była na analizie sześciu podstawowych wymiarów: orientacji czasowej, obszaru wyboru alternatyw, obszaru wyboru koncentracji uwagi (do wewnątrz, na zewnątrz), skłonności do zmian (czynniki wyzwalające zmianę), jak również akceptowanym stopniu nieciągłości oraz skłonności do ryzyka. Wedle tak wyróżnionych wymiarów wyodrębnił on podstawowe typy kultur. Najbardziej skrajną postać przybiera kultura stabilna, opierająca się w swoich działaniach na doświadczeniach z przeszłości, drobniawo kształtująca swoją organizację, akceptująca zmiany dopiero w sytuacjach kryzysowych, oraz kultura kreatywna, której działanie to odpowiadanie na nowe zapotrzebowania otoczenia rynkowego, dążąca do ciągłych zmian oraz działająca cały czas na krawędzi ryzyka. Wariantami zajmującymi przestrzeń pomiędzy tymi skrajnościami są typy kultur: reaktywna, antycypacyjna i eksploracyjna. Analizując skalę zaproponowaną przez Ansoffa, można dostrzec wyraźny trend do przedstawiania kultury jako czynnika warunkującego możliwość planowania działalności, jak również umiejętności odpowiedzi na szanse i zagrożenia płynące z otoczenia. Tak rozumiane podejście staje się jednym z narzędzi w analizie strategicznej przedsiębiorstwa. Natomiast z punktu widzenia kompleksowości omawianego zagadnienia, jak również możliwości opisu rzeczywistości organizacji jest ono niepełne. Tym samym powstaje potrzeba określenia jeszcze innych elementów opisujących szczegółowiej kulturę przedsiębiorstwa.

Ciekawym poznawczo sposobem opisu kultur organizacyjnych jest także typologia zaproponowana przez Cz. Sikorskiego, który na podstawie sześciu

wymiarów (zob. tab. 2) wyodrębnił dwanaście typów kultur, dzieląc je ze względu na kierunek orientacji na przedmiot identyfikacji oraz sposób wartościowania działań [Sikorski 1990].

Tabela 2. Wymiary kultur organizacyjnych według Cz. Sikorskiego

Wymiary	Pierwszy biegun	Drugi biegun	Opis
Umiejscowienie wzorców kulturowych w przestrzeni	postawy lokalne	postawy kosmopolityczne	czy pracownicy pochłonięci są głównie wewnętrznymi problemami instytucji, czy też zwracają uwagę na środowisko zewnętrzne?
Umiejscowienie wzorców kulturowych w czasie	postawy konserwatywne	postawy proinnowacyjne	czy przeważają wzorce mające miejsce w dotychczasowym sposobie działalności?
Stosunek do wzajemnej zależności ról	indywidualizm	kolektywizm	czy dominuje indywidualny, czy grupowy sposób działania i rozwiązywania problemów?
Stosunek do stratyfikacji społecznej na tle władzy organizacyjnej	elitaryzm	egalitaryzm	jaki jest dystans władzy pomiędzy podwładnym i przełożonym?
Podstawa podejmowania decyzji	fachowość	doświadczenie	czy dominuje autorytarny styl kierowania oparty na fachowości, czy też styl demokratyczny oparty na doświadczeniu?
Preferowane formy zachowań	różnorodność	jednolitość	w jakim stopniu toleruje się niepewność otoczenia?

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sikorski 1990, s. 99-103].

Kultury wyodrębnione ze względu na kierunek orientacji odnoszą się do dwóch pierwszych wymiarów przedstawionych w tab. 2. Kultura defensywna i zorientowana na dominację charakteryzują się postawami konserwatywnymi, natomiast kulturę adaptacyjną i zorientowaną na niezależność cechują postawy proinnowacyjne pracowników. Z kolei wśród kultur wyszczególnionych ze względu na przedmiot identyfikacji wyróżnia się kulturę identyfikującą się: z zadaniami, z grupą, z zawodem i z instytucją. Kulturę identyfikacji z zadaniami charakteryzuje indywidualizm i elitaryzm, w przeciwieństwie do kultury identyfikacji z instytucją cechującej się grupowym sposobem działania i egalitaryzmem. W kulturze identyfikacji z zawodem panuje egalitaryzm połączony z indywidualizmem, natomiast dla kultury identyfikacji z grupą charakterystyczny jest elitaryzm i kolektywizm. Trzecia grupa typów kultur wyróżnionych przez Cz. Sikorskiego wyodrębniona została na podstawie dwóch ostatnich wymiarów przedstawionych w tabeli: podstawie podejmowania decyzji oraz preferowanych formach zachowań. Na tej podstawie wyróżniono kultury oparte na kulcie przywództwa (cechujące się różnorodnością i fachowością), na kulcie jedności (charakteryzujące się doświadczeniem

i jednolitością) oraz oparte na kulcie spontaniczności (w których panuje duża różnorodność i doświadczenie pracowników) oraz na kulcie planowości, cechujące się fachowością i jednolitością.

Konstrukcja dwubiegunowych wymiarów została także wykorzystana przez J.M. Weissa i A.J. Wiesta do opracowania stworzonego przez nich bipolarnego modelu określania kultury organizacyjnej, składającego się z jedenastu następujących wymiarów [Weiss, Wiest 1991, s. 327]:

- zorientowanie na wyniki – zorientowanie na procedury,
- orientacja na ludzi – rzeczowość,
- jakość – ilość,
- postawa zachowawcza – zmiana,
- hierarchia – równość,
- wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność,
- porządek – improwizacja,
- kooperacja – indywidualizm,
- otwartość – dyplomacja,
- teoria – praktyka,
- konformizm – nonkonformizm.

Autorzy zwracają tutaj uwagę także na inne aspekty niż akcentowana przez Ansoffa umiejętność reakcji na bodźce rynkowe czy dostosowanie do nich struktury firmy. Przedstawione wymiary podkreślają również wewnętrzne nastawienie członków organizacji oraz ogólną filozofię działań w danej firmie. Pozostaje natomiast kwestią otwartą, czy dobór badanych parametrów ogarnia w całości zjawisko kultury, a jeżeli nie, to w jakim stopniu ją opisuje lub czy spełnia przypisaną mu przez twórców rolę. Wiele kontrowersji odnoszących się do modeli kultury organizacyjnej, w tym także modelu Weissa i Wiesta, dotyczy odpowiedniego doboru wymiarów. Przy ich konstruowaniu szczególnie istotne jest, aby nie następowała redundancja oraz reduplikacja, czyli aby dane wymiary nie zawierały w sobie informacji, które się dublują.

Inną koncepcją opisującą kulturę organizacyjną jest podejście opracowane przez S. Kale [Kale 1996, s. 25]. Tworząc piętnaście wymiarów w dwubiegunowej formie, autor poszukuje odpowiedzi na szereg istotnych zagadnień. Zwraca uwagę na kierunek działań organizacji (orientacja zewnętrzna – wewnętrzna), sprawy istotne dla przedsiębiorstwa (orientacja na zadania – orientacja na potrzeby społeczne) oraz skłonność do ryzyka (bezpieczeństwo – ryzyko). Porusza także kwestię stosunku do kompromisu (dostosowywanie – indywidualność), kryteria oceniania ich pracy (indywidualne – grupowe systemy wynagrodzeń) oraz sposób, w jaki dochodzi się do istotnych dla firmy rozwiązań (indywidualne – grupowe podejmowanie decyzji). Kolejne wymiary odnoszą się do rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych (centralizacja – decentralizacja), horyzontu podejmowanych działań (działanie *ad hoc* – planowanie) oraz sposobu reagowania na zmiany (stabilność – innowacja). O kształcie kultury organizacyjnej decyduje także

rodzaj relacji między pracownikami (kooperacja – współzawodnictwo), stopień formalizacji (wysoki – niski), złożoność procedur i struktur (prostota – skomplikowanie), stopień lojalności pracowników (wysoka – niska) oraz stopień świadomości pracowników dotyczący przyczyniania się do osiągnięcia celów organizacyjnych.

Powyższy model, wyznaczając piętnaście wymiarów opisujących kulturę organizacji, stanowi jedną z najszerzych w swojej wymowie koncepcji, gdzie wyróżnione przez twórców parametry w wielu wypadkach ukierunkowują się na bardzo szczegółową analizę firmy. Taka wielość wymiarów prowadzi do powstania bardzo drobiazgowego, wieloaspektowego obrazu kultury przedsiębiorstwa. Pozostaje natomiast kwestią sporną, czy wszystkie wymiary są od siebie niezależne i czy zdefiniowane obszary nie mają części wspólnych, a tym samym przekazane w tak pomyślanym badaniu informacje nie będą powtarzalne, lub, co gorsza, sprzeczne. Problem ten szczególnie narasta w wypadku prób uogólnienia cech kultury organizacyjnej większej grupy firm oraz wskazania występujących tam korelacji.

Nieco węższy zakres ma model zaproponowany przez firmę ISO SMG Poland, zakładający cele typowo pragmatyczne, związane z audytem i zmianą kulturową. Dzięki niemu można uzyskać odpowiedzi na następujące pytania: co jest ważne w organizacji pracy (cele czy zadania), jaka jest orientacja przedsiębiorstwa (do wewnątrz czy na zewnątrz), jaka dyscyplina panuje w firmie (luźna czy też ścisła), jakie jest nastawienie do otoczenia (lokalność czy kosmopolityzm), z jakim systemem mamy do czynienia (otwartym czy zamkniętym), czyje potrzeby są realizowane w organizacji (orientacja na pracownika czy na pracę) oraz czy panuje akceptacja istniejących rozwiązań (akceptacja *versus* odrzucenie stylu przywództwa) [*The Multi...*].

Modelem kontynuującym podejście zorientowane na bipolarne wymiary kultury jest badanie profilu kultury według K. Bleichera [Bleicher 1989, s. 175]. Dla tego badacza kulturę danego przedsiębiorstwa wyznaczają prezentowany przez organizację i jej członków stosunek zarówno do otoczenia (nieufny – otwarty), jak i do zmian (niechętny – pozytywny), cechy struktury (scentralizowana – zdecentralizowana) oraz wzorce działań (jednolite – zróżnicowane). Pozostałymi wyróżnionymi przez niego wymiarami są: sposób oddziaływania (instrumentalny – rozwojowy), orientacja wyników (na koszty – na korzyści), rola pracownika (statysty – aktorzy) oraz specjalizacja ról pracowników (kolektywna – indywidualna). Na uwagę zasługuje tutaj zaproponowany przez autora powyższej koncepcji kształt graficzny, w jakim kulturę można zobrazować, oraz wprowadzenie danych liczbowych jako matematycznego odzwierciedlenia wyrażanych przez uczestników organizacji opinii na temat wyszczególnionych wymiarów. Dane liczbowe z pewnością w dużym stopniu ułatwiają dokonywanie porównań i badanie zależności pomiędzy danymi cechami kultury. Jednak zarzut, który się stale pojawia przy opisie kultury w sposób matematyczny, dotyczy uśredniania wyników, zacierania istotnych niu-

ansów, jak również chęci odzwierciedlenia w liczbach tego, co jest nieuchwytnie i nie poddające się badaniom statystycznym.

Jednym z dość spopularyzowanych podejść jest model kultury organizacyjnej zaproponowany przez G. Hofstede, który wyróżniając sześć wymiarów, podzielił je na dwie grupy. Pierwszą grupę, do której należą: priorytet procedur – priorytet wyników, przynależność (gminność) – profesjonalizm (cechowość), luźna kontrola – ścisła kontrola, normatywność – pragmatyzm, tworzą wymiary odnoszące się do branży oraz otoczenia rynkowego, w jakim działa przedsiębiorstwo. Do drugiej grupy przynależą wymiary, które zostały zdefiniowane jako mniej zależne od rynku, a bardziej odzwierciedlające doświadczenie respondentów oraz panującą w firmie filozofię. Zalicza się tutaj: troskę o pracowników – troskę o produkcję, system otwarty – system zamknięty. Dobór wymiarów nie jest więc działaniem chaotycznym, lecz ukierunkowanym na analizę tych aspektów kultury, które badacz uznaje za kluczowe dla jej opisu [Hofstede 2000, s. 278].

Interesującym podejściem, uwidaczniającym mnogość możliwych do analizy wymiarów, jest koncepcja stworzona przez M. Gabletę. Autorka, wyróżniając trzynaście wymiarów, skupia się na wyodrębnieniu profilu kultury, który opisywałby ją jako kulturę marketingową, innowacyjną lub efektywnościową. Kultura marketingowa ma na celu efektywną działalność na rynku, badanie i reagowanie na sygnały z zewnątrz, kultura innowacyjna stawia sobie za cel kreowanie postępu w obszarach działalności firmy, podejmowanie działań innowacyjnych często obarczonych ryzykiem. Kultura efektywnościowa natomiast widzi przedsiębiorstwo jako miejsce podnoszenia produktywności, znoszenia istniejących barier komunikacyjnych w celu polepszenia wytwarzanego dobra lub usługi. Przedstawiony model skupia się na analizie kultury organizacyjnej w sposób jak najbardziej wszechstronny. Jego zaletą jest niewątpliwie próba ujęcia kultury uwzględniająca szeroki zakres aspektów ją charakteryzujących. Pewne obawy budzi natomiast kwestia (podnoszona już w przypadku innych modeli składających się z dużej ilości wymiarów) przejrzystości zaprezentowanego podejścia oraz rozłączności i niezależności wyszczególnionych wymiarów.

Jednakże jak już zostało powiedziane, badanie kultury nie jest schematycznym działaniem, lecz w dużej mierze kreowanym przez autora procesem, gdzie dotykane są te zagadnienia, na które zwraca uwagę autor w danym kontekście.

Ciekawą propozycję operacjonalizacji kultury organizacyjnej przedstawiła również J. Łucewicz. Wyróżniła ona czternaście wymiarów, dzieląc je na dwie grupy. Pierwsza grupa pięciu wymiarów została utworzona na podstawie klasyfikacji potrzeb Mc Clellanda i dotyczy wartości pożądaných. Wymiary te, takie jak: potrzeba autorytetu, centralność pracy, potrzeba bezpieczeństwa, poczucie alienacji oraz osobista potrzeba dokonań, określają, jak być powinno i czego pracownicy oczekują. Druga grupa wymiarów, wśród których autorka wymienia zorientowanie na pracownika, integrację, profesjonalizm, dystans do kierownictwa, otwartość, jak

również normatywność, wrogość, system zamknięty oraz niezależność, dotyczy istniejącej kultury organizacyjnej [Łucewicz 1999, s. 74-86].

Podsumowując zaprezentowane powyżej podejścia wielowymiarowe, można stwierdzić, że pomimo iż poszczególni autorzy używają różnych terminologii na określenie danych wymiarów, to w wielu przypadkach dotyczą one tych samych cech kultury organizacyjnej. Na tej bazie można wyodrębnić pewien trzon wymiarów, który autorzy prezentowanych koncepcji uważają za nieodzowny w badaniu kultury organizacyjnej.

4. Podejście badawcze do kultury organizacyjnej

Biorąc pod uwagę ograniczenia podejść dwuwymiarowych, tworząc podejście badawcze do kultury organizacyjnej, postanowiono nie ograniczać złożoności kultury organizacyjnej do opisu opartego na wyodrębnianiu czterech typów i opisać ją na podstawie ośmiu dwubiegunowych wymiarów (kryteriów oceny). Wyboru liczby i rodzaju wymiarów dokonano po przeanalizowaniu metodyki badań i rozwiązań zaproponowanych przez wymienionych badaczy.

Analizując wymiary kultury organizacyjnej wyróżnione przez autorów modeli wielowymiarowych (zaprezentowanych we wcześniejszej części artykułu), dokonano ich syntezy, a następnie wyodrębniono te, które pojawiały się najczęściej. Na tej podstawie wyróżniono osiem wymiarów, na podstawie których można dokonać identyfikacji kultury organizacyjnej (zob. tab. 3). Są to następujące wymiary:

- orientacja przestrzenna,
- orientacja wobec zmian,
- orientacja na formy współdziałania,
- orientacja wobec władzy,
- orientacja temporalna,
- orientacja na stosunki międzyludzkie,
- orientacja na priorytet celów,
- orientacja na uformowanie działań.

Dyskusyjna pozostaje kwestia, czy osiem wymiarów jest w stanie oddać całą istotę i złożoność tak wieloaspektowego zjawiska, jakim jest kultura organizacyjna. Początkowo wyodrębniono nawet dwanaście wymiarów, jednak po głębszych analizach stwierdzono, że podejście staje się mało przejrzyste, a operacjonalizacja badań może być trudna do przeprowadzenia. Ponadto niektóre z wymiarów dotyczyły aspektów bardzo blisko ze sobą związanych i dużą trudność nastręczało określenie jednoznacznej granicy pomiędzy nimi.

Badacz zdaje sobie sprawę z pewnej ograniczoności zastosowanego podejścia. Jednak modelowe ujęcie zawsze będzie uproszczeniem otaczającej nas rzeczywistości, tym bardziej, jeśli chodzi o badanie kultury organizacyjnej, które, jak podkreśla Cz. Sikorski, jest „zadaniem trudnym i pozbawionym wzorów metodologicznych nie budzących wątpliwości” [Sikorski 1990, s. 210].

Tabela 3. Podejście badawcze do kultury organizacyjnej

Lp.	Wymiary	Antynomiczne kultury organizacyjne	
1	Orientacja przestrzenna	zorientowana wewnątrznie	zorientowana zewnętrznie
2	Orientacja wobec zmian	stabilna	dynamiczna
3	Orientacja na formy współdziałania	indywidualistyczna	kolektywistyczna
4	Orientacja wobec władzy	elitarna	egalitarna
5	Orientacja temporalna	o horyzoncie krótkookresowym	o horyzoncie długookresowym
6	Orientacja na stosunki międzyludzkie	oparta na zaufaniu	oparta na nieufności
7	Orientacja na priorytet celów	zadaniowa	społeczna
8	Orientacja na uformowanie działań	różnorodności	jednorodności

Źródło: opracowanie własne.

Dużo problemów nastroczało nadanie odpowiednich nazw poszczególnym wymiarom i biegunom. Jest to problem, z jakim boryka się wielu badaczy, czego efektem jest stosowanie odmiennej terminologii przy definiowaniu takich samych zagadnień. Poszczególni autorzy starają się jak najlepiej oddać istotę poruszanej kwestii i dobrać najbardziej odpowiednią, w ich mniemaniu, nazwę. Jest to jednak sprawa bardzo subiektywna, ponieważ większość wyrażen posiada kilka znaczeń, a określone słowo może wywoływać u różnych osób odmienne skojarzenia, w związku z czym przyjęta terminologia może wzbudzać pewne niejasności i zastrzeżenia. Pomimo że w literaturze przedmiotu dominuje różnorodność pojęciowa, jeśli chodzi o nazewnictwo danych wymiarów, to pewne ujednolicenie nazw wydaje się działaniem porządkującym i jak najbardziej pożądanym. W związku z tym, ponieważ poszczególne wymiary wyrażają pewną orientację przedsiębiorstwa wobec różnych aspektów jego działalności, orientacja jest określeniem kluczowym dla wszystkich wymiarów. Niektóre nazwy odnoszące się do antynomicznych kultur zostały przyjęte za innymi badaczami, inne są natomiast określeniami autorskimi. W celu rozwiania wątpliwości dotyczących przyjętej terminologii, poniżej krótko scharakteryzowano wyróżnione wymiary.

Orientacja przestrzenna określa znaczenie, jakie organizacje w swoim funkcjonowaniu przypisują trzeciemu elementowi przestrzeni zarządczej, a mianowicie otoczeniu. Firmy mogą być w swoich działaniach zorientowane na zewnątrz, postrzegając otoczenie jako istotny czynnik decydujący o ich sukcesie bądź też niepowodzeniu, lub zorientowane do wewnątrz. Przedsiębiorstwa, w których dominuje druga orientacja kulturowa, bardziej są skupione na własnej działalności i wewnętrznym życiu firmy niż są zainteresowane światem poza organizacją.

Orientacja wobec zmian wyraża natomiast stosunek członków instytucji do dokonywania zmian. Wyróżnia się tutaj kultury dynamiczne, dostrzegające potrzebę podejmowania nowych wyzwań i usprawniania dotychczasowych działań,

oraz stabilne, wykazujące się dużą niechęcią i znacznym oporem do jakichkolwiek zmian.

Kolejny wymiar – identyfikacja na formy współdziałania – dotyczy przyjmowanych ról pracowniczych. W niektórych przedsiębiorstwach pracownicy w większości pracują w zespołach, decyzje są podejmowane grupowo oraz występują grupowe systemy motywacji i wynagradzania. Opisana kultura kolektywistyczna stanowi przeciwwagę dla kultur indywidualistycznych, gdzie każdy jest „kowalem swego losu”.

Orientacja wobec władzy określa dystans w stosunku do władzy, czyli relacje, jakie zachodzą pomiędzy kierownikami a podległymi im pracownikami. „Dystans władzy między przełożonym a podwładnym w hierarchii jest różnicą między stopniem, do którego przełożony może decydować o zachowaniu podwładnego, a stopniem, do którego podwładny może decydować o zachowaniu przełożonego” [Hofstede 1984]. Duży dystans w stosunku do władzy występuje w kulturach elitarnych, w przeciwieństwie do kultur egalitarnych o małym dystansie wobec władzy.

Następny wymiar – orientacja temporalna – wskazuje na perspektywę, jaką się przyjmuje dla wyznaczania celów i planów oraz realizacji zadań. Kultury o horyzoncie krótkookresowym nastawione są na aktualne działania, w przeciwieństwie do kultur o horyzoncie długookresowym, cechujących się postrzeganiem problemów organizacyjnych w długim okresie.

Z kolei wymiar „orientacja na stosunki międzyludzkie” opisuje rodzaj relacji występujących pomiędzy pracownikami organizacji. Jednym z biegunów tego wymiaru jest kultura oparta na zaufaniu, która, oprócz zaufania, cechuje się szacunkiem i wiarą w możliwości oraz w dobre chęci pracowników. Zakłada ona przyjazny stosunek do innych ludzi zarówno współpracowników, jak i klientów. Dotyczy to również osób nowo przybyłych, które szybko adaptują się do nowego miejsca pracy. Nowy pracownik, który wyczuwa nieufność i podejrzliwość względem swojej osoby, musi pokonać duże bariery zanim zostanie przyjęty do danej społeczności.

Orientacja na priorytet celów to kolejny z ośmiu prezentowanych wymiarów. Wyróżnia się tutaj kultury społeczne, w których w centrum zainteresowania jest człowiek, jego potrzeby i zadowolenie, oraz kultury zadaniowe zorientowane na osiąganie zysków i celów, bez szczególnej dbałości o relacje międzyludzkie. Nasuwa się tu skojarzenie z siatką kierowniczą Blake’a i Mouton, w której nastawienie na osobę i zadania traktowane są jako niezależne wymiary i kierownik może wykazywać jednocześnie dużą troskę o ludzi, jak i zadania. Jednak, jak wykazały badania Hofstede, w przypadku kultury organizacyjnej zawsze przeważała tylko jedna orientacja [Hofstede 2000, s. 281]. Stąd też wymiar ten w omawianej postaci pojawia się w wielu modelach kultury organizacyjnej. Ponadto styl kierowania polegający na jak najlepszym zorientowaniu zachowań zarówno na pracowników, jak i zadania jest pewnym stanem idealnym, do którego należy dążyć, natomiast badania kultury organizacyjnej mają na celu określenie stanu rzeczywistego.

Ostatni z przedstawionych wymiarów – orientacja na uformowanie działań – rozstrzyga, czy preferuje się ściśle określony sposób działania czy też brak jest większej liczby wytycznych i procedur. W kulturach jednorodności cenione jest postępowanie według utartych schematów, a działania ludzi są stabilne i przewidywalne. Natomiast kultury różnorodności cechują się dużą różnorodnością oraz tolerancją zachowań odbiegających od normy, także dyscyplina i kontrola nie jest tak ścisła, jak w kulturach jednorodności.

Przedstawione wymiary traktowane są równorzędnie, żaden z nich nie jest postrzegany jako istotniejszy dla diagnozowania kultury organizacyjnej, a kolejność, w jakiej je zaprezentowano, nie ma wpływu na stopień ich ważności.

Podkreślić należy, że kulturę organizacyjną traktuje się w sposób normatywny, czyli niewartościujący. Oznacza to, że każdy z biegunów poszczególnych wymiarów jest równorzędny i nie można ich oceniać w kategoriach zły czy dobry. Tak jak nie można wskazać najlepszego typu osobowości człowieka, tak i „osobowość” organizacji nie powinna być traktowana jako gorsza czy lepsza. Można jedynie zastanawiać się, czy kultura ta pozwoli organizacji osiągnąć zamierzone cele i czy podzielane normy i wartości nie będą ograniczały rozwoju przedsiębiorstwa.

5. Zakończenie

Dokonany przegląd i porównanie typologii oraz wymiarów kultury organizacyjnej zaproponowanych przez różnych badaczy potwierdza sąd o niejednoznaczności i wieloaspektowości kultury organizacyjnej. Są to zjawiska, na które można spojrzeć z wielu różnych punktów widzenia. Dlatego też trudno jest dokonać jednoznacznej oceny przedstawionych podejść. Każde z nich posiada zarówno pewne zalety, jak i wady. To, jakie podejście jest najodpowiedniejsze do badania kultury, zależy bowiem od wielu czynników m.in. takich, jak: cel badań, charakter badanego obiektu, technik i narzędzi badawczych. W związku z tym w celu zwiększenia liczby sposobów badania kultury organizacyjnej, uwzględniając zalety i wady typologii zaproponowanych przez innych autorów, zaprezentowano własne podejście badawcze.

Przedstawiony model z pewnością nie jest idealnym podejściem, służącym opisowi kultury organizacyjnej instytucji. Prezentowane podejście zawsze będzie pewnym uproszczeniem rzeczywistości i nigdy nie ma się pewności, że obrany sposób badawczy pozwoli na pełne, prawdziwe odwzorowanie rzeczywistości. Jak mawiał Konecki, badacz może być jedynie pewien, „że zastosował procedurę »urealniającą« obserwowany świat (...). Natomiast nie może powiedzieć, iż rzeczywisty świat społeczny jest dokładnie taki jak go zaobserwował, opisał i objaśnił” [Konecki 2000, s. 98]. Wydaje się jednak, że przedstawione podejście jest cennym głosem w dyskusji nad sposobem pomiaru i opisu kultury organizacyjnej i może znaleźć zastosowanie zarówno w badaniach naukowych, jak i w praktycznych działaniach przedsiębiorstwa.

Literatura

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Bleicher K., *Organisation*, [w:] F.X. Bea, E. Dichtl, M. Schweitzer, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 2, Fuerung, Gustav Fisher Verlag, Stuttgart 1989.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework*, Addison-Wesley, Massachussets 1999.
- Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, Addison-Wesley, London–New York 1982.
- Frankhauser K., *Management von Organisationskulturen*, Paul Haupt Verlag, Bern–Stuttgart–Wien 1996.
- Goffee R., Jones G., *The Character of a Corporation*, Harper Collins, New York 1998.
- Handy C.B., *Understanding Organizations*, Penguin, Harmondsworth 1978.
- Harrison R., *Understanding Your Organization's Character*, „Harvard Business Review” 1972, maj/czerwiec, nr 50.
- Hofstede D., *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills–London–New Delhi 1984.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Kale S., *How National Culture, Organizational Culture and Personality Impact Buyer-Seller Interactions*, [w:] P. Ghauri, J.C. Usunier, *International Business Negotiations*, Pergamon, Oxford 1996.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, AE, Wrocław 1999.
- Neuberger O., Kompa A., Macher, Gaertner und Krisenmanager, [w:] *Psychologie heute*, September 1986.
- Parker M., *Organizational Culture and Identity*, SAGE Publications, London 2000.
- Peters J., *Management Decision*, „Business Policy in Action” 1993, nr 6.
- Potencjał pracy w przedsiębiorstwie – kształtowanie i wykorzystanie*, red. M. Gableta, AE, Wrocław 1998.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- The Multi Focus Model*, www.iso.smg.com.pl.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Weiss J.M., Wiest A.J., *Unternehmenskultur in den neuen Bundeslaendern Deutschlands*, ZFO 1991, nr 5.

RESEARCH PROBLEMS OF ORGANIZATIONAL CULTURE – DIMENSIONS AND TYPOLOGIES

Summary

The problem of description of organizational culture has been discussed in the paper. The typologies and the dimensions of organizational culture proposed by different authors have been compared. Both the typologies of organizational culture, based on two dimensions, and the multi-dimensional research approaches have been talked over. Finally the author's own eight dimensional model of organizational culture has been presented.