

**Sylwia Pierzchawka**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **PRZEOBRAŻENIA NURTU KULTUROWEGO W ZARZĄDZANIU**

### **1. Wstęp**

Nurt kulturowy wniósł do zarządzania wiele wartości. Przede wszystkim dostrzeżenie zróżnicowania wzorów kulturowych doprowadziło do teoretycznych i praktycznych koncepcji zarządzania uwzględniających relatywizm kulturowy oraz do rozwoju zarządzania międzykulturowego. Ponadto zwrócono uwagę na potrzebę poszukiwania nowych paradygmatów rozumienia rzeczywistości organizacyjnej, a także dostrzeżono kulturę organizacyjną jako zmienną determinującą funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Obecnie, kiedy rozwój współczesnych koncepcji zarządzania jest uwarunkowany intensywnością relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, zmianie powinny ulec stosunek organizacji do człowieka, mentalność pracodawców i sposób zarządzania. Oznacza to konieczność kształtowania kultur organizacyjnych zintegrowanych z procesem zarządzania.

Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji perspektywy kulturowej przez pryzmat podstawowych wymiarów kultury organizacyjnej w wybranych nurtach nauki o zarządzaniu – od klasycznej szkoły, po współczesne koncepcje zarządzania. Wraz z rozwojem nurtu kulturowego w zarządzaniu przeobrażeniu uległo też postrzeganie istoty metody zarządzania przez kulturę organizacyjną. W niniejszym artykule zostanie dokonana próba opisanie istotnych zmian w tym zakresie. Poruszone zagadnienia i sformułowane wnioski powstały na podstawie studiów literatury przedmiotu.

### **2. Ewolucja nurtu kultury organizacyjnej w nauce o zarządzaniu**

Niepowtarzalny i odmienny charakter kultury każdej organizacji stwarza problem ze specyfikacją charakterystycznych i uniwersalnych wymiarów do jej opisu.

Do identyfikacji i opisu kultury organizacyjnej służą najczęściej badaczom charakterystyczne wymiary, które pierwotnie służyły do badania odmienności kulturowych w różnych krajach. G. Hofstede [Hofstede 2000, s. 51, 248] proponuje pięć takich wymiarów: są to dystans władzy, tolerancja niepewności, indywidualizm a kolektywizm, męskość a kobiecość, orientacja długoterminowa a krótkoterminowa<sup>1</sup>. Warto pamiętać, że autor rozpatruje wymienione wymiary jako istotne, niezależne wartości różnicujące kultury narodowe, a w przypadku kultur organizacyjnych w danym kraju za bardziej właściwe uważa badanie różnic kulturowych pod względem poczucia wspólnoty codziennych praktyk. Z punktu widzenia rozwoju globalnego rynku użyteczne wydaje się jednak rozpatrywanie ewolucji nurtu kulturowego przez pryzmat wartości podstawowych. Do dalszej analizy zostały wybrane, trzy pierwsze wymiary spośród wymienionych, które nabierają znaczenia podstawowego w analizowaniu rynku globalnego.

Początek rozwoju teorii organizacji i zarządzania wiąże się z rozwojem kierunku naukowego zarządzania opartego na paradygmacie racjonalności strukturalnej [Przybyła 2001, s. 342]. Analiza założeń, na których opiera się naukowe zarządzanie, pozwala wyłonić wymiary wartości dominujące w tym nurcie. Po pierwsze, scentralizowana struktura organizacyjna, wyraźny podział na pracę fizyczną i umysłową oraz na stanowiska kierownicze i na wykonawcze, a także przywiązywanie wagi do kontroli i nadzoru zewnętrznego, hierarchii zwierzchnictwa czy centralizacji władzy i autorytetu wskazują na dominację dużego dystansu władzy. Po drugie, wielość przepisów formalnych, ustrukturalizowane działania, zorientowanie na wyniki, wąska specjalizacja oraz duże znaczenie dyscypliny pracy przemawiają za dużym stopniem unikania niepewności. Jeżeli chodzi o poziom indywidualizmu, to z jednej strony można zauważyć brak otwartej komunikacji czy oddzielenie wykonawstwa od przygotowania pracy i kontroli, co sugeruje wymiar indywidualizmu. Przykładem zorientowania na indywidualizm może być choćby karta dziennej wydajności Gantta jako narzędzie weryfikujące indywidualne wyniki. Z drugiej jednak strony, jeżeli jako jeden z postulatów naukowego zarządzania rozważymy prawo harmonii pracy zbiorowej Adamieckiego, trudniej o jednoznaczne wskazanie wymiaru wartości związanej z poziomem oczekiwanego indywidualnego dochodzenia do sukcesu.

Wymienione wymiary wartości kultury organizacyjnej są szczególnie widoczne w nurcie administracyjnym. Duży dystans władzy wynika tutaj z postrzegania hierarchii w organizacji jako koniecznej własności struktury, która ma zapewnić jedność rozkazodawstwa. O dużym dystansie władzy można też wnioskować z wybranych zasad Fayola, a mianowicie z zasad autorytetu, zasady dyscypliny, zasady jednolitości kierownictwa i jedności rozkazodawstwa czy zasady hierarchii i centralizacji. Z zasad Fayola można również pośrednio wnioskować o dużym stopniu unikania niepewności w nurcie administracyjnym (np. zasada ładu czy stabilizacji personelu). Ponadto warto przypomnieć, że formalizacja jest tutaj postrzegana jako sposób połączenia składników organizacji w integralną całość, co

---

<sup>1</sup> W dalszych rozważaniach zostaną omówione jedynie klasyczne, podstawowe wymiary do opisu kultur organizacyjnych.

ma zredukować zmienność, dysharmonię, zapewnić stabilność i powodzenie. Podobnie jak w naukowym zarządzaniu, tak i w nurcie administracyjnym trudno o jednoznaczną odpowiedź dotyczącą wymiaru związanego z poziomem indywidualizmu. Z jednej strony bowiem, liczą się indywidualne wyniki, a z drugiej, postulowane są podporządkowanie interesu osobistego dobru ogółu, ludzkie traktowanie pracowników, inicjatywa i zgranie personelu („w jedności siła”). Wydaje się jednak, że wartości te pozostają w nurtach opartych na paradygmacie racjonalności strukturalnej, bardziej w sferze wartości deklarowanych, aniżeli przestrzeganych.

Inaczej, z punktu widzenia cech kultury organizacyjnej, należy rozpatrywać **kierunek stosunków międzyludzkich** oparty na paradygmacie dominacji podmiotowej. W nurcie socjologicznym tego kierunku obraz organizacji przedstawia się odmiennie niż jego wcześniejsza strukturalna wizja, tworzą go bowiem płaskie struktury organizacyjne; postulowana jest równość, współpraca kierownika z podwładnymi, a praca, niezależnie od jej charakteru, cieszy się uznaniem. Takie cechy zdają się pasować do środowiska o małym dystansie władzy. Założenia nurtu socjologicznego sprzyjają również unikaniu niepewności, ważne stają się bowiem małe poczucie ryzyka i nastawienie na stabilizację. Inaczej też kształtuje się tutaj wymiar związany z poziomem indywidualizmu, gdyż na znaczeniu zyskują wspólne podejmowanie decyzji, partycypacja, praca zespołowa i identyfikacja pracownika z przedsiębiorstwem. Należy wyjaśnić, że pomimo iż nurt psychologiczny w kierunku stosunków międzyludzkich zakłada pełną autonomię człowieka kierującego się w działaniu potrzebami *ego* wynikającymi z osobowości i wartości, które wyznaje, co sugerowałoby indywidualizm, to jednak warto pamiętać, że kulturę organizacyjną należy rozpatrywać na poziomie kolektywnego zaprogramowania umysłu. Oznacza to program wspólny dla grup społecznych, który jest wyuczony, nabyty, przekazywany z pokolenia na pokolenie oraz sprzyja identyfikacji z grupą, zapewniając jej spójność<sup>2</sup>. Właściwe więc wydaje się tutaj rozpatrywanie cech kultury organizacyjnej przez pryzmat założeń nurtu socjologicznego.

Kolejny kierunek rozwoju nauki o zarządzaniu to podejście oparte na paradygmacie równowagi sytuacyjnej, zakładające, że powodzenie zarządzania zależy od właściwego ukształtowania równowagi dynamicznej między organizacją (strukturą), człowiekiem i otoczeniem.

W **nurcie systemowym** można zauważyć powrót do dużego dystansu władzy i unikania niepewności. Struktura znów wiedzie tutaj prymat nad człowiekiem, formalizacji przypisuje się zaś duże znaczenie. Zachowanie człowieka w organizacji jest zdeterminowane przez typ struktury organizacyjnej i normy organizacyjne, co decyduje o braku autonomii jednostki, braku wolności w podejmowaniu decyzji, a zatem o braku indywidualnego charakteru w zachowaniach ludzkich.

<sup>2</sup> Według G. Hofstede [2000, s. 267] „kultura organizacyjna jest zbiorowym (kolektywnym) zaprogramowaniem umysłu, który odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”. Autor wyróżnia trzy poziomy zaprogramowania: 1) poziom uniwersalny potrzeb bezpieczeństwa, społecznych, uznania, samorealizacji – program identyczny dla wszystkich ludzi; 2) poziom kolektywny; 3) poziom indywidualny – charakterystyczny dla jednostki, który obejmuje jej osobowość; w pewnym stopniu uwarunkowany genetycznie.

**Nurt sytuacyjny** zakłada, że organizacje mają różną naturę i należy rozumieć, jak działają w zmiennych warunkach i specyficznych okolicznościach. Zatem [Przybyła 2001, s. 375-376]:

- dystans władzy może być uzależniony od poziomu techniki, jednolitości zadań (Litwak), wielkości przedsiębiorstwa (Webber), od rodzaju stosowanej technologii i typu produkcji (Woodward),
- poziom niepewności zależy od otoczenia, które narzuca organizacji szczególne warunki funkcjonowania,
- kolektywizm a indywidualizm może zależeć od siły stanowiska, struktury zadań, stosunków między kierownikiem a podwładnym (koncepcja Fiedlera) czy od wymagań jakościowych problemu, zasobu informacji, stopnia ustrukturalizowania problemu, swobody działania pracowników, akceptacji celów organizacji, konformizmu (koncepcja Vrooma i Yettona).

Zależności poziomu wymiarów dominujących wartości od czynników sytuacyjnych można zauważyć również w innych nurtach nawiązujących do paradygmatu równowagi sytuacyjnej, takich jak nurt prakseologiczny<sup>3</sup>, chociaż już np. w koncepcji gry organizacyjnej można zauważyć kształtowanie wartości dominujących we współczesnych koncepcjach zarządzania, które będą przedmiotem dalszych rozważań.

### **3. Nurt kulturowy w zarządzaniu a rozwój współczesnych koncepcji zarządzania**

Współczesne koncepcje zarządzania zdają się pełnić istotną rolę w ujednoceniu norm i wartości kulturowych. Dokonując analizy współczesnych koncepcji zarządzania, można zauważyć, że opierają się one w dużym stopniu, na otwartych kulturach<sup>4</sup>, czyli takich, które cechuje:

- zasada innowacji oraz nadziei,
- zasada pluralizmu, oznaczająca akceptację wielości interesów,
- zasada równości szans w osiągnięciu celów,
- zasada równouprawnienia i indywidualizmu, wolności jednostki,
- zasada tolerancji różnorodności interesów,
- zasada uczenia się jako możliwość aktywnego kształtowania swojego życia.

Wymienione cechy wskazują skłonność kształtowania się podstawowych wartości w kierunku niskiego dystansu władzy, indywidualizmu oraz tolerancji niepewności. Dostrzegł to też Ł. Sułkowski [2002, s. 541], rozpatrując możliwość zdominowania wzorów kultury globalnej przez amerykańskie wzory kulturowe,

<sup>3</sup> Antynomia dyrektyw praktycznych wskazuje na zależność wymiarów kultury organizacyjnej od sytuacji, okoliczności, warunków.

<sup>4</sup> Podział kultur na otwarte i zamknięte jest odniesieniem do podziału społeczeństwa według K. Poppera [Popper 1980]. Koncepcję zamkniętego i otwartego społeczeństwa przeniósł na poziom organizacji S. Boerner [Boerner 1994], która sformułowała podstawowe założenia otwarcia i zamknięcia i opisała przykładowe ich wartości i artefakty.

co oznacza zmiany właśnie w kierunku indywidualizmu, równości i wysokiej tolerancji niepewności.

W tym miejscu można się pokusić o wyróżnienie wymiarów kultury organizacyjnej w powiązaniu z wybranymi współczesnymi koncepcjami zarządzania, już same założenia tych koncepcji można bowiem przyjąć za pewne wartości kultury otwartej.

Tabela 1. Wybrane założenia współczesnych koncepcji zarządzania a wymiary wartości kultury organizacyjnej

	<b>Dystans władzy</b>	<b>Indywidualizm a kolektywizm</b>	<b>Tolerancja niepewności</b>
<i>Business Processing Reengineering</i>	równość, delegowanie uprawnień, partycypacja, decentralizacja, płaskie struktury, integracja pozioma komórek w jeden proces	wielowymiarowe stanowiska łączone w zespoły procesowe, ale też ważny jest rozwój jednostki, pracownik jest traktowany jako właściciel procesu	odejście od wartości ochronnych do produktywnych, wartością jest ciągła zmiana, łamanie regul i innowacyjność
<i>Total Quality Management</i>	płaskie struktury, decentralizacja, wysokie kwalifikacje, ograniczona kontrola	praca zespołowa, partycypacja i zaangażowanie, podkreślanie efektu synergii, ale też ważny jest indywidualny rozwój pracownika	większa swoboda działania, indywidualne potrzeby klienta wymagają szybkiej adaptacji do warunków technologicznych, nacisk na elastyczność i innowacyjność
Organizacja ucząca się	wszyscy muszą posiadać umiejętność analizowania problemów, kreowania idei, planowania konkretnych działań, zbierania i korzystania z informacji, osiągania porozumienia	partycypacja, szybki przepływ informacji we wszystkich kierunkach, wspólna wizja, zespołowe uczenie się, ale też mistrzostwo osobiste, zorientowanie na rozwój kompetencji	wprowadzanie niekonwencjonalnych rozwiązań, eksperymentowanie, nastawienie na nowe idee i informacje z zewnątrz
Organizacja wirtualna	równość, równorzędność podmiotów, decentralizacja, płaskie struktury, brak sztywnej hierarchii organizacyjnej	zaufanie i współpraca, sprawny system informacyjny, scalanie rozproszonych zasobów i kompetencji, ale też wiedza ma charakter niejawny, ważne jest osiągnięcie celu	elastyczność i szybkość reagowania, zagrożenie uczestnictwa w nadmiernej ilości projektów, twórczość, innowacyjność, elastyczność, otwarcie na zmiany dominujące i ciągle

Źródło: opracowanie własne

Z tabeli 1 wynika, że współczesne koncepcje zarządzania rzeczywiście sprzyjają niskiemu dystansowi władzy i tolerancji niepewności, natomiast trudniej jedno-

znacznie ustosunkować się do wymiaru indywidualizmu/kolektywizmu. Problem ten może wynikać z konieczności utrzymywania równowagi między tymi antynomiami (ważne jest i kreowanie postaw sprzyjających identyfikacji z celami firmy, i łączenie celów indywidualnych z celami firmy).

Wyniki przeprowadzonej analizy są zbieżne z przewidywaniami Hofstede [Hofstede 2000, s. 90-92, 132-133, 211-213], który dostrzega w większości krajów zmniejszający się dystans władzy, wzrastającą tolerancję niepewności oraz utrzymujące się różnice w indywidualizmie i kolektywizmie. Właśnie ten ostatni wymiar jest, według autora, główną barierą ujednolicenia kultur narodowych w warunkach globalizacji.

Niemożliwość ujednolicenia wartości kulturowych wynika jednak głównie z charakteru samej kultury organizacyjnej, która jest niejednorodna i indeterministyczna. Ponadto turbulentne otoczenie wręcz neguje jednorodność, powoduje niepewność oraz zwiększa złożoność wewnętrzną systemu organizacyjnego. Różnorodność oczekiwań ze strony otoczenia zmusza organizację do różnicowania zadań i różnorodnych reakcji na te naciski. Reakcje te i zadania stają się udziałem różnych grup pracowniczych, które z konieczności kształtują odrębne wzory kulturowe. Konieczne staje się więc zachowanie równowagi między otwartą i zamkniętą kulturą organizacji [Hopej, Szelocho, Kamiński 2002, s. 148].

#### **4. Zarządzanie kulturą organizacyjną czy zarządzanie przez kulturę organizacyjną?**

Kiedy w latach osiemdziesiątych rozwinęło się pojęcie kultury organizacyjnej głównym problemem, jakim zajmowali się badacze, było jej właściwe zdefiniowanie, któremu towarzyszyły rozważania nad tym, czy kultura istnieje *a priori*, czy raczej podlega kształtowaniu. Powstaje pytanie, czy kształtowanie kultury organizacyjnej oznacza możliwości dokonywania planowych zmian w sferze wartości? Zdania teoretyków na ten temat są podzielone. Z jednej strony, istnieje przekonanie o możliwości takiego sterowania normami i wartościami, które zagwarantuje wystąpienie pożądanych postaw i zachowań. Z drugiej strony, możliwości zarządzania kulturą organizacyjną są kwestionowane ze względu na to, że normy i wartości tkwią w głęboko zakorzenionych, trudnych do identyfikacji i zmiany założeniach. Kształtują się dwie skrajne perspektywy: subiektywno-interpretatywna i funkcjonalno-obiektowa.

Z perspektywy subiektywno-interpretatywnej, uznającej, że cała organizacja jest kulturą, kultury nie można zmieniać, ponieważ nie istnieje ona obiektywnie i może być analizowana tylko z punktu widzenia członków organizacji. Celowe kształtowanie kultury jest więc niemożliwe, ponieważ dowolna jej zmiana skutkuje wielością trudnych do przewidzenia i kontroli procesów zmian w całej organizacji.

Z kolei o możliwości zarządzania kulturą organizacyjną można mówić, przyjmując perspektywę funkcjonalno-obiektową. Możliwość tworzenia pożądanego kształtu kultury organizacyjnej zależy tutaj od możliwości sterowania i przewidy-

wania zachowania ludzkiego. W tym ujęciu kulturą organizacyjną można skutecznie zarządzać. Kształtowanie kultury jest więc procesem celowym i planowym.

Odpowiedzią na tak skrajne poglądy stało się trzecie stanowisko wobec możliwości planowego kształtowania kultury organizacyjnej. Jest to podejście zintegrowane [Scholz, Hofbauer 1990, s. 35], w którym zakłada się możliwość kreowania kultury organizacyjnej i zarządzania nią, lecz nie jest to już zgodna z założeniami funkcjonalizmu pełna możliwość skutecznego i nieograniczonego oddziaływania na sposób zachowania i postrzegania świata przez członków organizacji. Podejście to zbieżne jest z postrzeganiem kultury jako czynnika zewnętrznego. Oznacza to, że kultura rozwija się i kształtuje pod wpływem kultury społeczeństwa. Takie założenie ogranicza możliwości dokonywania zmian, choć całkowicie ich nie wyklucza. W podejściu zintegrowanym słuszne wydaje się zarządzanie z kulturą organizacyjną bądź przez kulturę organizacyjną, nie zaś zarządzanie kulturą organizacji, które to sugeruje instrumentalne traktowanie ludzi.

Niemożliwość zarządzania kulturą wynika z faktu, iż znaczenia i interpretacje innych ludzi w dużym stopniu nie poddają się zarządzaniu. Właściwie staje się więc podejmowanie kulturowego zarządzania organizacją, tj. zarządzania organizacją z wykorzystaniem kulturowej świadomości dotyczącej wielkości nadawanych znaczeń. Kulturowe zarządzanie organizacją oznacza możliwość zarządzania nie kulturą, ale z kulturą. Zarządzanie kulturą nie jest najlepszym określeniem, chodzi tutaj bowiem o bardziej subtelne i wyrafinowane procesy, aniżeli te, które kojarzą się z formalnymi praktykami kierowniczymi. Pojęcie „zarządzanie z kulturą organizacyjną” jest stosowane m.in. przez Hofstede’go [2000, s. 293-297], który uważa, że jest to zadanie dla kierownictwa najwyższego szczebla i nie może być delegowane niżej, ponieważ wymaga umiejętności dokonywania wyborów strategicznych, planowania zmian strukturalnych i proceduralnych, rewidowania polityki personalnej i ciągłego monitorowania kultury organizacyjnej.

Postulat zarządzania kulturą organizacyjną, któremu towarzyszą szczegółowo opracowane metody i techniki postępowania kadry kierowniczej, jest przejawem podejścia mechanistycznego, nie uwzględniającego złożoności kultury. Zarządzanie z kulturą oznacza natomiast możliwość wywierania wpływu, lecz nie gwarantuje, że intencje kierownictwa będą zrozumiane lub że będą oddziaływać na innych członków. Zarządzanie z kulturą organizacyjną oznacza świadome i intencjonalne jej kształtowanie, wspierające rozwój systemu wartości, tworzące pożądane normy postępowania i wysokie standardy osiągnięć.

## 5. Zakończenie

Perspektywa kulturowa w zarządzaniu wymaga jeszcze zbudowania mocnych podstaw, ponieważ wieloznaczność pojęcia kultury organizacyjnej, konieczność łączenia paradygmatów kultury organizacyjnej, czy brak standardowych metod badania i kształtowania kultury organizacyjnej ograniczają rozważania i możliwość wnioskowania na temat pożądanego kształtu kultury organizacji przyszłości. W świetle przedstawionych w artykule zagadnień można jednak wskazać pewien

kierunek ewolucji nurtu kulturowego w zarządzaniu, a tym samym – metody zarządzania przez kulturę organizacyjną.

Pewne jest, że nasilająca się nieprzewidywalność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw wpływa na zmianę hierarchii wartości organizacyjnych, wobec czego kultura organizacyjna nabiera nowego znaczenia w zarządzaniu. Koniecznością staje się włączanie elementów kulturowych w zarządzanie. W kształtowaniu odpowiedniej kultury zintegrowanej z procesem zarządzania zauważa się dużą szansę na odniesienie sukcesu ekonomicznego.

## Literatura

- Boerner S. (1994), *Die Organization zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Hopej M., Szeloch M., Kamiński R. (2002), *Globalizacja zarządzania a kultura organizacyjna*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 963, AE, Wrocław.
- Popper K. (1980), *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*, t. 1 i 2, wydanie 6, Francke, Tübingen.
- Przybyła M. (red.), (2001), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, AE, Wrocław.
- Scholz C., Hofbauer W. (1990), *Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien*, Wiesbaden, Gabler.
- Sulkowski Ł. (2002), *Kultura organizacyjna – próba oceny znaczenia nurtu kulturowego w zarządzaniu*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 928, AE, Wrocław.

## TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE TREND'S IN MANAGEMENT

### Summary

The purpose of this paper is to show cultural attributes evolution from classic management foundations to contemporaneous management conceptions. Moreover, in this paper is a try to specify an important changes as a result from transformation of management by organizational culture.