

Sylwia Stańczyk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WARTOŚCI KULTUROWE A ROLA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA*

1. Wstęp

Obecnie nie zaskakuje już fakt, że aby zrozumieć istotę funkcjonowania danej organizacji, należy wykroczyć poza materialne jej składniki. Nieformalne aspekty organizacji dyktują większość realnych zachowań, stanowią ukrytą siłę oddziałującą na ludzi, decydują o specyficznym „duchu” organizacji. Niezbyt odkrywcze w obecnych czasach funkcjonowania przedsiębiorstw jest więc stwierdzenie, że kultura organizacyjna ma ogromny wpływ na osiąganie sukcesu na rynku.

Celem opracowania jest zaprezentowanie zmian poziomu podstawowych wartości kulturowych w wyniku narastającej turbulencji otoczenia i wzrostu złożoności procesów wewnętrznych oraz zmian w postrzeganiu roli menedżera (a raczej konieczności tych zmian w konsekwencji zmian kulturowych). W artykule przyjęto założenie, że istnieją zależności między kulturą organizacyjną a określonymi zachowaniami kierowniczymi¹. Z jednej strony oznacza to, że kultura organizacyjna ma wpływ na styl kierowania, komunikowania się, na zachowania kierownicze. Z drugiej strony – kultura organizacyjna staje się narzędziem w ręku kadry menedżerskiej, która poprzez politykę personalną ma sposobność oddziaływania na uczestników organizacji w taki sposób, aby osiągnięte zostały cele organizacji.

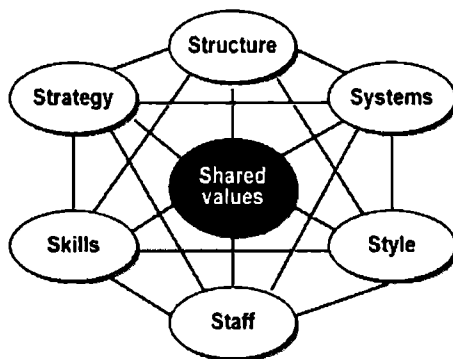
2. Kultura organizacyjna a zachowania kierownicze

Coraz częściej, zarówno wśród naukowców, jak i praktyków zarządzania, znajduje akceptację pogląd, iż krytycznym czynnikiem sukcesu firmy jest kultura

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007-2008 jako projekt badawczy nr 0813/H03/2007/32.

¹ Wnioskowanie *a posteriori* na podstawie przeprowadzonych badań: projekt badawczy (grant promotorski) finansowany przez KBN: *Wpływ kierownika na kształtowanie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Akademia Ekonomiczna, Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Wrocław 2003.

organizacyjna. Przykładem takich założeń jest popularny model organizacji 7S stworzony przez doradców firmy McKinsey – T.J. Petersa i R.H. Watermana [1982]. Model ten przedstawia zależności kultury organizacyjnej i innych elementów organizacyjnych (rys. 1).



Rys. 1. Model organizacji 7S

Źródło: http://www.floor.nl/HPplaatjes/mckinsey_7s.jpg (za: [Peters, Waterman 1982, s. 10]).

T.J. Peters i R.H. Waterman [1982] postrzegali kulturę organizacyjną jako swoisty trzon działalności organizacji, z którego wynikają niemal wszystkie posunięcia strategiczne. Model 7S jest przykładem holistycznego ujmowania organizacji – jeśli zmienia się wartość jednego ze składników organizacji, to zachodzą zmiany we wszystkich pozostałych. Nie bez powodu jednak wspólnie podzielane wartości znajdują się tutaj w środku składowych organizacji, stanowią one bowiem swoiste spoiwo i podbudowę dla pozostałych elementów organizacji. Przedstawiony model jest przykładem wskazującym na istotne powiązania między kulturą organizacyjną (*shared values*) a twardymi elementami organizacji (strategia, struktura, systemy) i innymi miękkimi elementami, wśród których na uwagę zasługują zachowania kierownicze przenikające obszar umiejętności (*skills*), stylu kierowania (*style*) oraz personelu (*staff*).

3. W kierunku równości, indywidualizmu i tolerancji niepewności

Studia literatury przedmiotu, a zwłaszcza prac naukowych zawierających opis badań empirycznych, wskazują jednoznacznie na zmieniający się poziom podstawowych wartości wyróżniających kultury organizacyjne. Mowa tutaj o takich wymiarach wartości, jak poziom dystansu władzy, poziomu indywidualizmu czy tolerancji niepewności. Wymienione wartości zaproponowane po raz pierwszy przez G. Hofstede [2000] nabierają obecnie znaczenia podstawowego w analizie organizacji gospodarczej kraju, toteż dalsze rozważania i analiza problemu zostaną tutaj przeprowadzone właśnie w tym kontekście.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że popularne wyniki badań G. Hofstede mogą obecnie służyć jedynie do porównania różnic kulturowych w różnych krajach. Ponieważ badania były przeprowadzane na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, można oczekiwać, że zdiagnozowany poziom podstawowych

wymiarów wartości uległ dezaktualizacji. I rzeczywiście, analizując wyniki badań innych autorów w odniesieniu do badań G. Hofstede oraz po uwzględnieniu aspektu temporalnego (czasu trwania i chronologii badań), można wskazać pewne tendencje zmian wartości kulturowych. Nie zaskakuje, że w czasach turbulencji otoczenia istnieje tutaj pewna obiektywna prawidłowość (tab. 1).

Tabela 1. Poziom podstawowych wartości w ujęciu temporalnym dla 3 wybranych krajów

Podstawowe wartości:	Poziom podstawowych wartości [skala 0-100]*			Autor i lata prowadzonych badań
	USA	Niemcy	Polska**	
Dystans władzy	38,46	33,65	69,23	G. Hofstede (1960/1970)
	54	44	67,4	F. Trompenaars*** (1980/1990)
	37	50	38	Ł. Sułkowski (1990/2000)
Indywidualizm	100	73,62	61,54	G. Hofstede (1960/1970)
	69	53	59	F. Trompenaars (1980/1990)
	57	58	33	Ł. Sułkowski (1990/2000)
Unikanie niepewności	41,07	58,04	93,75	G. Hofstede (1960/1970)
	61,43	67	61,57	F. Trompenaars (1980/1990)
	64	61	57	Ł. Sułkowski (1990/2000)

* Ze względu na różne jednostki, w których wyrażane były przedstawione wyniki – zostały one na potrzeby artykułu zunifikowane do jednej skali od 0 do 100.

** Polska nie była objęta badaniami prowadzonymi przez G. Hofstede. Wyniki zamieszczone w tabeli zostały uzyskane w badaniach W. Nasierowskiego i B. Mikuły, przy użyciu narzędzi badawczych Hofstede [Nasierowski, Mikuła 1998, s. 495-509].

*** Wynik nie dotyczy tutaj *stricte* poziomu dystansu władzy, lecz postrzegania organizacji jako systemu mechanistycznego – eksponującego formalną strukturę i funkcje bardziej aniżeli elementy grupy i stosunki międzyludzkie [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 47].

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hofstede 2000; Nasierowski, Mikuła 1998, s. 495-509; Trompenaars 1993; Sułkowski 2002; Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 47-49].

Choć wyniki zamieszczone w tab. 1 nie do końca jednoznacznie odzwierciedlają globalne tendencje zmian wartości kulturowych², to jednak w większości je potwierdzają.

Zmienne otoczenie zmusza do zmiany hierarchii wartości organizacyjnych. Na szczycie tej hierarchii znajduje się szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu, która wyparła stabilizację jako warunek sprawności organizacyjnej. Wzory kulturowe wspierające tradycyjne systemy organizacyjne sprzyjały niskiej tolerancji niepewności. Obecnie dominuje pogląd, że intensywność zmian stwarza wrażenie chaosu, w którym wszystko jest możliwe [Sikorski 1986, s. 254]. Warunkiem zastosowania

² W przypadku ewentualnych wątpliwości, jakie mogą się pojawić w odniesieniu do zamieszczonych wyników, warto podkreślić, że nie tylko czas trwania badań wpłynął na ich poziom, duże znaczenie miał tutaj także podmiot badawczy (pracownicy na wszystkich szczeblach – dyrektorzy – stanowiska specjalistyczne) oraz obrane metody badawcze.

form zarządzania adekwatnych do nowej sytuacji jest zasadnicza zmiana kulturowa polegająca na przejściu od kultury sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym organizacji. Zwiększenie odporności na niepewność wymaga przyswojenia i akceptacji odmiennych niż dotychczas wzorów kultury organizacyjnej [Sikorski 1986, s. 255]:

- w miejsce hierarchii pojawia się heterarchia, oznaczająca niestabilność relacji nadrzędności i podporządkowania,
- w miejsce standaryzacji preferowana jest różnorodność działań, polegająca na indywidualizacji problemów i twórczym podejściu do ich rozwiązania,
- zamiast poczucia przynależności akcentowana jest potrzeba poczucia harmonii we współdziałaniu różnych grup społecznych.

W aspekcie rozważań nad możliwością (lub raczej zagrożeniem) ujednolicenia podstawowych wartości kulturowych w różnych krajach można dostrzec pewną ogólną tendencję ich kształtowania jako skutek procesów globalizacji. G. Hofstede zauważa w większości krajów zmniejszający się dystans władzy, wzrastającą tolerancję niepewności, lecz utrzymujące się różnice w indywidualizmie i kolektywizmie [Hofstede 2000, s. 90-92, 132-133, 211-213]. Ten ostatni wymiar wskazuje na pewne bariery ujednolicania, homogenizacji kultur w warunkach globalizacji. Ł. Sułkowski dostrzega również zagrożenie zdominowania wzorów kultury globalnej przez amerykańskie wzory kulturowe [Sułkowski 2002, s. 541], co oznaczałoby zmiany wartości kultur organizacyjnych wielu krajów w kierunku modelu amerykańskiego, a więc indywidualizmu, równości i wysokiej tolerancji niepewności.

Pomimo ogólnej tendencji zmian kulturowych w opisywanym kierunku – należy pamiętać, że indywidualizm, zmniejszający się dystans władzy i akceptacja niepewności są wartościami o charakterze ogólnym i w każdej organizacji będą występowały w różnym natężeniu i w różnych kombinacjach. Nie świadczy to więc o możliwości stworzenia jednego modelu kulturowego w warunkach globalizacji (turbulentne otoczenie neguje jednorodność, powoduje niepewność oraz zwiększa złożoność wewnętrzną systemu organizacyjnego), lecz z pewnością nakreśla kierunek zmian organizacyjnych i zachowań kierowniczych.

Przedstawione wymiary wartości kulturowych stają się ogólne w obecnych warunkach funkcjonowania organizacji ze względu na prosty fakt – przedsiębiorstwa zmierzają do kształtowania kultur proefektywnościowych, skierowanych na osiąganie celów organizacyjnych, a atrybutem organizacji staje się triada: elastyczność, przedsiębiorczość i innowacyjność [Pierzchawka, Sus-Januchowska 2005, s. 237-246]. W takiej sytuacji naturalne stają się umiejętność radzenia sobie w sytuacjach niepewnych, umiejętność tworzenia sieci więzi kooperacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa oraz dynamiczne działanie z nastawieniem na rezultaty.

4. Od menedżera do przywódcy

Współczesne uwarunkowania świata biznesu, których ramy nakreślają wcześniej przedstawione wartości kulturowe, powodują konieczność przejścia od roli menedżera do roli lidera sprawującego władzę wynikającą z autorytetu osobistego

i charyzmy. Taka osoba może skuteczniej ingerować w głębsze warstwy kultury organizacyjnej, a dzięki temu może liczyć na powodzenie zmian organizacyjnych.

Chociaż w literaturze przedmiotu, zwłaszcza w odniesieniu do tzw. efektywnego przywództwa, często stosuje się zamiennie pojęcia menedżer i lider, nie są one jednak synonimami (zob. tab. 2).

Tabela 2. Rola i efekty pracy menedżera i lidera

Rola menedżera: orientacja na teraźniejszość i struktury	Rola lidera: orientacja na przyszłość i ludzi
planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrolowanie	formułowanie wizji, motywowanie, inspirowanie, dawanie przykładu

Źródło: opracowanie własne za [Korczyńska 2000, s. 512].

E. Schein uważa, że kultura organizacyjna jest nierozzerwalnie połączona z przywództwem, w najbliższej przyszłości bowiem granicą wyznaczającą przewagę konkurencyjną firmy na rynku będzie wyzwolenie energii, kreatywności i entuzjazmu pracowników [Schein]. Do tego potrzebny jest właśnie spójny wewnętrznie i wiarygodny przywódca. Jest to tym bardziej ważne, iż ocenia się, że większość czynności, które są wykonywane w przedsiębiorstwie podczas procesów transformacji, to czynności związane z przywództwem, a nie z zarządzaniem [Senge 1998, s. 330-349]. Obecne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw powodują więc ewolucję roli menedżera – od roli zarządzającego do roli przywódcy – co więcej, przywódcy transformacyjnego, ponieważ w przywództwie transformacyjnym wzajemne związki przywódcy i uczestników wnoszą ich na wyższy poziom motywacji i moralności³. Przywódca ma wizję, inspirowanie, pracuje, aby skutecznie zarządzać zmianą kulturową, tak by organizacja mogła się dostosować do środowiska, w którym działa. Podczas gdy przywódca transakcyjny nagradza i daje poczucie bezpieczeństwa w zamian za posłuszeństwo, jest graczem reagującym na oczekiwania zespołu; przywództwo transformacyjne zakłada pełne zaangażowanie lidera i uczestników grupy w realizację jego wizji (za [Burns 1978]). W koncepcji przywództwa transformacyjnego pracownicy powinni być współtwórcami organizacji i dążyć do doskonałości.

Cechy identyfikowane z przywódcą transformacyjnym to m.in. wysoka świadomość swojego własnego potencjału oraz słabych i mocnych stron, a także pragnienie wiedzy i poszanowanie odmienności innych ludzi [Listwan 2002, s. 34]. Wymienione cechy wskazują na trzy podstawowe obszary rozwoju przywódców:

- kierowanie sobą (samoświadomość, samokontrola, motywacja wewnętrzna, empatia, zdolności społeczne),
- kierowanie relacjami z innymi (budowanie wiarygodności, ustalanie ram wspólnego gruntu porozumienia, sposoby dostarczania danych, odwoływanie się do emocji);
- budowanie wizji (definiowanie kluczowej ideologii i wizji).

³ Z łac. *transactio* – dokonanie; *transformatio* – przekształcenie.

Przejście od przywództwa transakcyjnego do transformacyjnego wiąże się ze zmianą sposobu myślenia o źródłach skuteczności w procesie zarządzania personelem i przyjęciem nowych wartości kultury organizacyjnej. Menedżerów – liderów czekają zatem nowe zadania. Nie będą one dotyczyć wyłącznie budowania i pielęgnowania hierarchii, struktury i organizacji pracy. Równie ważne staną się elementy funkcjonowania organizacji w kontekście ludzi, którzy je tworzą, oraz systemów wartości, którymi będą się oni kierować.

5. Podsumowanie

Obecne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw powodują naturalne zmiany w systemach podstawowych wartości kulturowych. Zmiany te stanowią ogromne wyzwanie, któremu mogą podołać jedynie przywódcy posiadający wizję, odwagę i pokorę, by stale się uczyć i wzrastać. W tym aspekcie, oprócz klasycznych już elementów przywództwa (tworzenie wizji, wspólne cele, eksperymentowanie z nowościami), znaczenia nabierają: współpraca (zasada zespołowości) oraz charakter i wartości moralne (uczciwość, inspiracja, wiarygodność) – cechy przywódcy transformacyjnego.

Menedżerowie – liderzy, którzy posiadają chęć uczenia się, słuchania i dostrzegania pojawiających się tendencji, którzy wyczuwają i przewidują potrzeby rynku, dokonują oceny dotychczasowych osiągnięć i błędów, będą w stanie wywrzeć trwały wpływ na nową rzeczywistość. Taki lider akceptuje bowiem zmiany i posiada wiedzę oraz umiejętności niezbędne do kierowania ludźmi w otoczeniu pełnym wyzwań, w społeczeństwie, którego wartościami są indywidualizm, równość i tolerancja niepewności.

Literatura

- Burns J., *Leadership*, Harper & Row, New York 1978.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Korczyńska M., *Przywództwo i kultura organizacyjna jako determinanty zmian*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 851, AE, Wrocław 2000.
- Kotter J.P., *The Leadership Factor*, Free Press, New York 1988.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Nasierowski W., Miękula B., *Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices*, Organization Studies 1998.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons from American Best-Run Companies*, Harper & Row, London 1982.
- Pierchawka S., Sus-Januchowska A., *Organizacja przyszłości – wyjaśnienie podstawowych kategorii epistemologicznych*, [w:] A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, AE, Kraków 2005.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Schein E., *Organization People*, www.onepine.demon.co.uk/pschein.htm.

Senge P., *Piąta dyscyplina*, PWE, Warszawa 1998.

Sikorski C., *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986.

Sułkowski Ł., *Kultura organizacyjna – próba oceny znaczenia nurtu kulturowego w zarządzaniu*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 928, AE, Wrocław 2002.

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

Trompenaars F., *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*, The Economist Books 1993.

CULTURE'S VALUES IN THE FACE OF MANAGER'S ROLE

Summary

Globalization, connected with increasing uncertainty, goes to some tendency in organizational culture. The purpose of this paper is to show an important change of manager's role in the face of these changing values.