

DR JOANNA MOCZYDŁOWSKA  
*WSFiZ w Białymstoku Filia w Elku*

## KULTURA W NOWOCZESNEJ ORGANIZACJI

### 1. Istota kultury organizacji

Etymologia słowa „kultura” wywodzi się od łacińskiego *cultura*, czyli uprawa ziemi.

Słowo to jednak stosunkowo szybko ewaluowało i już w czasach starożytnych jego znaczenie rozszerzono na wartości i zjawiska intelektualne (np. filozofię określano mianem kultury ducha). W tym rozumieniu kultura oznacza wewnętrzny wysiłek zmierzający do przekształceń w ludzkim myśleniu analogicznie do pracy jako siły przekształcającej świat przyrody. Pojęcie kultury na przestrzeni dziejów zmieniało się. Traktowano je jako synonim uszlachetniania i wysubtelniania duchowych i fizycznych sił człowieka, uszlachetnienie jego rozumu poprzez wyzwolenie się z przesądów, wysubtelnienie obyczajów. Podjęta została nawet próba rozciągnięcia znaczenia słowa kultura na całość rozwoju wyposażenia materialnego, umiejętności praktycznych, obyczajów i instytucji<sup>1</sup>. Współcześnie pojęcie kultury odnosi się przede wszystkim do ogółu reguł, zasad i sposobów postępowania ludzi oraz wytworów ludzkiej pracy i twórczości stanowiących dorobek danej społeczności. Inna definicja tego pojęcia nakazuje przyjąć, że kultura to odziedziczony kapitał społeczny lub zespół instytucji społecznych<sup>2</sup>.

Kultura stanowi spoiwo określonej grupy społecznej, stanowi zbiór zasad warunkujących wzajemne oddziaływanie członków grupy, metod realizacji celów, a także kontakty grupy ze środowiskiem zewnętrznym. Ponieważ istotą wszelkich organizacji są także pewne grupy społeczne, można mówić o kulturze organizacyjnej rozumianej jako „zbiór ważnych pojęć, wartości, postaw i przekonań wspólnych dla członków organizacji”<sup>3</sup>. Pojęcie „kultura organizacji” używane jest zamiennie z pojęciem „kultura firmy”. Jest ona całością fun-

---

Por. A. Kłosowska, *Kultura masowa*, PWN, Warszawa 1980, s. 9.

Por. K. Tarchalski, *Hazard moralny jako problem w gospodarce. Protekcja gospodarki czy protekcja kultury?*, Wydawnictwo UJ, Kraków 1999.

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 186.

damentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła ucząc się rozwiązywania problemów i adaptując się do wymogów środowiska. Jest istotnym elementem integracji<sup>4</sup> Wynikają stąd dwie podstawowe **funkcje kultury**:

- integracja wewnętrzna wszystkich członków organizacji wokół wartości, norm, tradycji itp.;
- integracja zewnętrzna, czyli dostosowanie się do wymagań otoczenia np. klientów, dostawców, grup nacisku<sup>5</sup>

Analizując funkcje kultury organizacji bardziej szczegółowo można wymienić:

- zapewnienie członkom organizacji poczucia tożsamości;
- wyznaczanie granic między organizacjami;
- stwarzanie płaszczyzny do angażowania się pracowników nie tylko we własne cele;
- zwiększanie stabilności systemu społecznego organizacji;
- kształtowanie postaw i zachowań pracowników<sup>6</sup>

Kultura organizacji przejawia się w postaci wspólnych zwyczajów, powieżeń, sposobów działania, odczuć. Musi być dostosowana do podstawowych, powtarzalnych działań kierowniczych tj. do planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania.

Kultury poszczególnych organizacji niekiedy bardzo się różnią. Podstawą różnic jest, między innymi, przedmiot działalności, zamożność organizacji, filozofia zarządzania, struktura zawodowa i kompetencje menedżerów oraz pracowników, poczucie tożsamości. Stąd z całą pewnością nie istnieje jedna wzorcowa kultura organizacji możliwa do masowego wcielenia. Zawsze stanowi ona wyraz indywidualizmu danej organizacji, jest czynnikiem który z jednej strony wynika z jej specyfiki, z drugiej strony ją wyróżnia na tle innych. Kultura może stanowić element sprzyjający efektywności i wartości firmy, może też być podstawą jej autodestrukcji.

Współczesne badania pozwalają na wyróżnienie siedmiu podstawowych aspektów kultury każdej organizacji poddających się ocenie i wartościowaniu. Są to:

---

Por. T. Oleksyn, *Misja, tożsamość i kultura organizacji*, „Zarządzanie i Edukacja” 1998, nr 4-5, s. 156.

Por. L. Zbiegień- Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 16-17.

G. Aniszewska, J. Gielnicka, *Firma to ja. Firma to my*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 15

1. nastawienie na innowacyjność i podejmowanie ryzyka.
2. zwracanie uwagi na szczegóły, precyzję, analityczne podejście do problemu,
3. nastawienie na wyniki lub na metody i procesy wykorzystywane do ich uzyskania,
4. nastawienie na ludzi, uwzględnianie humanistycznego wymiaru podejmowanych decyzji,
5. nastawienie na pracę zespołową,
6. agresywność, rywalizacja,
7. stabilność <sup>7</sup>

Ta sama kultura nie musi panować w całej organizacji. Praktyka wskazuje, że poszczególne jej działy mogą preferować różne kultury. Mimo to z całą pewnością należy przyjąć, że jest ona poważnym czynnikiem kształtującym sprawność organizacji i jej długofalowe powodzenie.

Kultura organizacyjna jest zdeterminowana wieloma różnorodnymi czynnikami zarówno o charakterze wewnętrznym jak i zewnętrznym. Czynniki kształtujące kulturę organizacji prezentuje rysunek nr 1.

Rysunek nr 1. Czynniki kształtujące kulturę organizacji



Źródło: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 445- 446; G.Aniszewska, J.Gielnicka, *Firma to ja. Firma to my*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 44.

<sup>7</sup> S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 403.

## ORGANIZACJA

Pierwszym praktycznym zabiegiem w budowaniu kultury organizacji jest **sformułowanie jej misji**. Misja określana jest przez wybór dziedziny działalności oraz przez powód, dla którego jej założyciel oraz osoby zarządzające chcą i czują się kompetentne podejmować daną działalność. Misja to zatem szczególnie powód uzasadniający istnienie organizacji oraz wyróżniający ją z grona innych firm. To zespół wspólnych wartości, na których opiera się istnienie organizacji i który stanowi podstawę formułowania jej celów. Cele nadają jednolity kierunek działania członkom organizacji, są źródłem motywacji dla pracowników oraz stanowią podstawę mechanizmu oceny i kontroli dokonywanej przez przełożonych<sup>8</sup> Tworzenie i wdrażaniu misji powinno opierać się na:

- absolutnej autentyczności i zaangażowaniu w proces jej tworzenia;
- wyborze wartości i celów spójnych ze stylem i strategią organizacji;
- zachowaniu równowagi, by nie wpaść w pułapkę „działania na skrót”;
- przygotowaniu działań mających na celu pomoc przy wdrażaniu misji na wszystkich szczeblach zarządzania;
- przewidywaniu problemów i przeciwdziałaniu im<sup>9</sup>

Misja organizacji powinna cechować się zwięzłością, elastycznością i oryginalnością.

Wśród istotnych elementów organizacji ściśle związanych z jej kulturą należy wymienić **strategię** działania. Nawet najlepiej przemyślana nowa strategia może się nie udać, jeśli koliduje z podstawowymi przekonaniem zakorzenionymi w kulturze firmy. Nie można ich łatwo i szybko zmienić dostosowując do nowej strategii, dlatego poznawanie i monitorowanie kultury jest stałym zadaniem w planowaniu strategicznym. Organizacje opierające swoje działania o zmieniające się strategie nie mogą pozwolić na zbytne utrwalenie się kultury, ale być na tyle elastyczna, by nie stanowiła czynnika blokującego realizację zmian<sup>10</sup>

Dla budowania spójnej kultury organizacji duże znaczenie ma czynnik czasu, dlatego nie można tu pominąć znaczenia takich elementów jak **historia** i **wielkość firmy**. Historię organizacji buduje kadra menedżerska stanowiąca dla pracowników punkt odniesienia i wzorzec zachowań. Duże organizacje

R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 200-201.

Por. L. Zbiegień- Maciąg, *Kultura w ...*, op. cit., s. 79.

<sup>10</sup> Por. H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s.166-167.

cehuje większa specjalizacja stanowisk, większa liczba reguł, przepisów i procedur operacyjnych. Zachowania pracowników są bardziej sformalizowane, kompetencje decyzyjne ściśle określone i przekazywane na niższe szczeble zarządzania.

W przypadku przedsiębiorstw ważnym czynnikiem kształtującym kulturę jest wykorzystywana **technologia**. Nowe technologie zmieniają struktury organizacji, przyczyniają się do eliminacji pewnych stanowisk pracy pociągając za sobą zmiany w kulturze, zwłaszcza w obszarze wartości organizacji. Zmiany te najczęściej obejmują: zwracanie coraz większej uwagi na potrzeby klientów, podejmowanie działań zmierzających do zdobywania nowych segmentów rynku, czytelne komunikowanie otoczeniu najważniejszych dla organizacji wartości.

Innym elementem wpływającym na kulturę organizacji jest **styl kierowania** preferowany przez menedżerów. Tam, gdzie przeważa styl autokratyczny, kultura koncentruje się wokół takich wartości jak dyscyplina, lojalność i posłuszeństwo. Demokratyczny styl kierowania pozwala na skracanie dystansu między przełożonym i podwładnym, oznacza większą swobodę pracowników w zakresie podziału zadań i stanowisk<sup>11</sup>

## CZŁONKOWIE ORGANIZACJI

W nowo tworzonej organizacji największy wpływ na kształt jej kultury mają założyciele, właściciele i reprezentujący ich menedżerowie. Naczelna kadra kierownicza wspólnie działająca na rzecz organizacji stanowi dla pracowników wzorzec zachowań, wskazuje kierunek rozwoju firmy oraz intensywnie włącza pracowników do działania. Wraz z jej rozwojem liczba pracowników wzrasta, formalizuje się system motywacyjny, powstają formalne systemy oceny. Każdy nowy pracownik wnosi do jej kultury własny wkład intelektualny, własne doświadczenia, poglądy i wartości. Jednocześnie nowi pracownicy podlegają procesowi adaptacji, którego elementem jest poznanie i przystosowanie się do zastanej kultury firmy. Najczęściej nowi członkowie organizacji przyjmują stan zastany bez głębszej analizy, choć należy jednocześnie podkreślić, że złe pierwsze wrażenie wyniesione przez kandydata na pracownika, np. dotyczące poziomu traktowania ludzi, może stać się podstawą jego decyzji o rezygnacji z pracy nawet w warunkach znacznego bezrobocia.

Każda z grup pracujących w organizacji (np. inżynierowie, pracownicy administracyjni, robotnicy) wytwarza własną, odrębną kulturę: własny język, własne rytuały. Znaczne rozbieżności w tym zakresie mogą utrudniać, a nawet uniemożliwiać właściwą komunikację w organizacji. Stąd doniosłe znaczenie

---

Por. J. F. Terelak, *Psychologia menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 106.

ma proces socjalizacji pracownika, który polega na transmitowaniu przez otoczenie społeczne norm, wartości, wzorców zachowań<sup>12</sup>. Socjalizacja pracowników może być uznana za zakończoną, kiedy nowi członkowie dobrze czują się w organizacji i w swojej pracy. Przyswoili normy organizacji i swojej grupy roboczej; są traktowani jako osoby zaufane i cenione. W tym kontekście kultura organizacji może być rozpatrywana jako element ograniczający indywidualność na rzecz wartości, jaką jest zespół.

## OTOCZENIE

Kultura organizacji jest uzależniona nie tylko od cech organizacji, jej członków, ale również od otoczenia. Przetrawianie i rozwój organizacji często jest uwarunkowany jej sprawnością w zakresie reagowania na zmiany w otoczeniu i umiejętnością dostosowywania się do tych zmian. Firmy działające w otoczeniu silnie konkurencyjnym muszą budować kulturę silnie zorientowaną na wydajność i indywidualny sukces. Im większa dynamika otoczenia, tym większa potrzeba wyróżniania się na tle konkurentów.

Poznanie relacji między kulturą organizacji a jej otoczeniem wymaga również uwzględnienia perspektywy narodu i państwa. Ekspozuje się wyraźne **powiązanie kultury organizacji z kulturą danego narodu**, którego członkami są jej menedżerowie i pracownicy. Wskazuje się na przykład, że w poszczególnych krajach inaczej kształtują się takie elementy kultury jak indywidualizm oraz dystans do innych ludzi. W takich krajach jak Nowa Zelandia, Kanada, Stany Zjednoczone, Australia czy Holandia dominuje kultura oparta o mały dystans między członkami organizacji i jednocześnie wysoki poziom indywidualizmu. Z kolei w Austrii, Izraelu, Niemczech czy Irlandii preferuje się skracanie dystansu między ludźmi i niski poziom indywidualizmu w zachowaniach organizacyjnych. Hiszpania, Francja, Belgia, Japonia, Argentyna to przykłady krajów, w których dominuje wysoki poziom dystansu między ludźmi i wysoki poziom indywidualizmu. Natomiast duży dystans wobec innych idący w parze z postawą kolektywizmu (niskiego indywidualizmu) jest typowy dla kultur organizacji w Wenezueli, Kolumbii, Pakistanu, Meksyku czy Filipin. Podkreśla się, że kultura danego narodu przekłada się na poziom zaufania do współpracowników, a ten z kolei wyraźnie koreluje z sukcesami organizacji takich państw jak USA, Japonia czy Niemcy<sup>13</sup>.

Opisany tu związek kultury organizacyjnej z kulturą danego kraju nie może być traktowany jednostronnie. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że koncepcja ta znajdzie znaczne grono przeciwników podkreślających

<sup>12</sup> Por. S. P. Robbins, *Zachowania w...*, op. cit., s. 414.

<sup>13</sup> Por. F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.

rolę zjawiska globalizacji, która ujawnia się także na płaszczyźnie uniezależniania kultury od kultury narodu czy państwa, unifikacji i uniwersalizacji zwyczajów, norm i wartości oraz będących ich konsekwencją zachowań.

## 2. Model kultury organizacyjnej E. Scheina

W koncepcji najbardziej znanego badacza kultury organizacji, E. Scheina kultura firmy jest wielopoziomowym układem obejmującym trzy poziomy funkcjonowania organizacji:

- podstawowe założenia,
- uznane normy i wartości,
- artefakty<sup>14</sup>

Zostały one wyodrębnione na podstawie takiego kryterium jak trwałość i widoczność.

Najbardziej widocznym elementem kultury są **artefakty**, czyli elementy, które składają się na obraz całej kultury i ujawniają, czym jest ona dla członków grupy. Obejmują one wyroby, usługi, wzory zachowań członków organizacji. Artefakty dzielą się na:

- językowe (język, mity, legendy, opowieści, bohaterowie);
- behawioralne (ceremonie, rytuały);
- fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty materialne)<sup>15</sup>

Spośród wymienionych artefaktów na szczególną uwagę zasługują mity. Stanowią one odwołanie do historii organizacji i jej sukcesów. Ich funkcja polega na tworzeniu lub wzmacnianiu idealnego obrazu organizacji oraz wyjaśnianiu zjawisk, a nawet sprzeczności występujących w firmie. Zwykle są to wyidealizowane opowieści, ale dotyczące realnych faktów. Odzwierciedlają korzenie powstania organizacji, nadają dodatkowy „mityczny” sens jej istnieniu. Z badań wynika, że mity w organizacjach koncentrują się wokół trzech głównych tematów:

1. Ogólne spojrzenie na problem równości i nierówności w firmie (np. mit humanitaryzmu przełożonego, który zastępuje pracownika znajdującego się w trudnej życiowej sytuacji i wykonuje jego pracę, mit awansu społecznego „samouków”, mit pracownika nadużywającego swojej władzy i surowo za to ukaranego).

---

Za: K. J. Kilmann, *Corporate Culture*, „Psychology Today” 1985, April, s.63.

A. K. Koźmiński. W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 440.

2. Ogólne spojrzenie na pewność i niepewność zatrudnienia (np. mit o sposobie i przyczynach zwalniania pracowników, mit reakcji szefa na pomyłkę pracownika w postaci ostrej i przesadnej krytyki).
3. Ogólne spojrzenie na sposób pokonywania przeszkód (mit o wzajemnych relacjach pracownik- firma, mit o sposobie przecięcia kryzysu w organizacji)<sup>16</sup>

**Artefakty behawioralne** kultury odnoszą się do powszechnych w organizacji schematów zachowań. Są nimi rytuały, ceremonie, zwyczaje formalne i nieformalne np. całowanie kobiet w rękę. Ważnym artefaktem behawioralnym jest sposób obsługi klienta. W kulturach wielu organizacji przyjęte są takie zasady jak uśmiech, życzliwość, uprzejmość, szczerze zainteresowanie potrzebami klienta. Są to powtarzające się sekwencje działań, wyrażające i wzmacniające wartości organizacji. Wskazują, które cele są dla niej ważne, a które nie. Rytuały takie jak coroczne spotkania opłatkowe, święto firmy połączone z uroczystością wręczania nagród dla najlepszych pracowników stanowią istotny czynnik motywujący do pracy i integrujący członków organizacji.

**Artefakty fizyczne** są namacalnymi tworamii danej kultury, takimi jak wystrój wnętrz, oświetlenie, ubiór personelu, elementy dekoracyjne. Tworzą swoisty klimat istotny dla samopoczucia pracowników i klientów.

Kolejnym poziomem kultury organizacyjnej są **normy i wartości**. Są trwalsze od artefaktów i znacznie trudniej je zauważyć. Dzielą się na:

- normy i wartości deklarowane;
- normy i wartości przestrzegane.

Normy i wartości deklarowane są głoszone i oficjalnie się do nich odwołuje. Natomiast druga kategoria: „przestrzegane” to te, które stanowią swoisty „kręgosłup moralny”, na którym opiera się życie społeczne w organizacji. Zazwyczaj nie są one wyrażane na piśmie, a jednak w znacznym stopniu określają, co i jak pracownicy mają robić, a nawet w co wierzyć. Stanowią źródło presji wywieranej na członków organizacji, są egzekwowane czy wręcz kontrolowane poprzez reakcje innych na ich naruszenie. Normy w organizacjach najczęściej dotyczą:

- sposobu odnoszenia się przełożonych do podwładnych i podwładnych do przełożonych;
- obowiązującej etyki i dyscypliny pracy;
- znaczenia statusu pracowników;
- ambicji;

<sup>16</sup> Za: G. Aniszewska, J. Gielnicka, *Firma to ...*, op. cit., s. 25.

- przystępności menedżerów i jawności podejmowanych decyzji;
- profesjonalizmu (znaczenie, jakie w danej firmie przypisuje się określeniu „profesjonalny”);
- władzy;
- polityki;
- lojalności;
- sposobu wyrażania gniewu;
- etykiety<sup>17</sup>

Trzeci poziom kultury organizacji wyróżniony przez E. Scheina to przekonania, które członkowie organizacji przyjmują bezkrytycznie. Jest to najgłębszy, a jednocześnie najtrwalszy i najmniej poddający się poznaniu poziom kultury firmy. Założenia są fundamentem, na którym opiera się cała kultura. Najczęściej odnoszą się do:

- natury człowieka,
- relacji międzyludzkich,
- samej organizacji,
- natury otoczenia,
- relacji organizacji z otoczeniem.

E. Schein twierdził, że trudno zbadać, opisać, sprecyzować założenia leżące u podstaw kultury organizacji. Kultura określa właściwy sposób postępowania w organizacji za pomocą „milcząco” przyjętych założeń<sup>18</sup>

### 3. Wybrane typologie kultur organizacyjnych

Podstawowy podział kultur organizacyjnych pozwala na wyodrębnienie kultury silnej i słabej. **Silna kultura organizacji** ma większy wpływ na zachowania jej członków i przyczynia się do zmniejszenia fluktuacji zatrudnienia, procesy socjalizacji są w tego typu kulturach bardziej intensywne i wysoce efektywne. Im silniejsza kultura organizacji, tym mniejsza konieczność opracowywania formalnych reguł i przepisów wyznaczających zachowania pracowników. Podstawowe cechy silnej kultury to stałość systemu i struktury, niepisanych norm, wysoki poziom kompetencji pracowników, wysokiej jakości produkty, poczucie dumy członków organizacji wynikające z faktu przynależności do niej<sup>19</sup>. Bariery w budowaniu takiej kultury jest występowanie subkul-

<sup>17</sup> G. Aniszewska, J. Gielnicka, *Firma to ...*, op. cit., s. 29-30.

<sup>18</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, op. cit., s. 192.

<sup>19</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w ...*, op. cit., s. 61.

tur, czyli rozbieżności w przyjętych wartościach na różnych szczeblach hierarchii w firmie.

Najważniejsze zalety silnej kultury to:

### **1. Ukierunkowanie działań przez redukcję ich złożoności.**

Silne kultury tworzą wyraźny, prosty i zrozumiały obraz świata, przez co jest on zrozumiały dla pracowników. Nie czują się zagubieni wśród różnych punktów widzenia zjawisk, nie muszą przeznaczać czasu na ich interpretację.

### **2. Sprawna sieć komunikacyjna.**

W organizacjach posiadających silną kulturę szybciej i bardziej bezpośrednio uzgadnia się decyzje, przekazuje informacje. Znacznie rzadziej występuje zjawisko zniekształcenia przekazywanych informacji.

### **3. Szybkie przetwarzanie informacji i podejmowanie decyzji.**

Konsekwencją opisanych wcześniej elementów jest szybsze dochodzenie do porozumienia lub przynajmniej kompromisu w sytuacji rozwiązywania problemów.

### **4. Szybkie wdrażanie planów i projektów.**

W firmie o silnej kulturze, dzięki wspólnym przekonaniom i akceptacji wizji organizacji, skutecznie wdrażane są decyzje, plany, programy.

### **5. Małe nakłady na kontrolę.**

Wspólnota przekonań i wizji powoduje, że nie zachodzi potrzeba częstego sprawdzania tego, jak przestrzegane są przyjęte wzorce i normy zachowań. Członkowie organizacji posiadają silną wewnętrzną motywację do ich stosowania.

### **6. Silna motywacja i wysoki poziom lojalności pracowników.**

Pracownicy przejawiają wysoki poziom gotowości do zaangażowania na rzecz firmy, okazują na zewnątrz przywiązanie do niej i lojalność.

### **7. Poczucie stabilności i bezpieczeństwa.**

Silna kultura organizacji stanowi podstawę poczucia bezpieczeństwa pracowników, zmniejsza lęk przed przyszłością; występuje niski poziom fluktuacji i nieobecności w pracy<sup>20</sup>

Przedstawiona powyżej analiza korzyści wynikających z silnej kultury organizacji nie może przysłać faktu, że tego typu kultura może pociągać

---

Por. H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, op. cit., s. 428; G. Aniszewska, J. Gielnicka, *Firma to...*, op. cit., s. 37-38.

za sobą **skutki negatywne**. Do najpoważniejszych można zaliczyć: tendencję do zamykania się na nowości, blokowanie wartościowych zmian i innowacji, opór członków organizacji przed uzasadnioną krytyką, wymuszanie postaw konformistycznych, brak elastyczności i zdolności adaptacji do zmian.

Przeciwieństwem silnej kultury organizacji jest **kultura słaba**. Można o niej mówić, gdy takie czynniki jak wspólne wartości, symbole nie są ze sobą powiązane w spójny system akceptowany przez większość członków firmy. Słabą kulturę cechuje chwiejność systemu, znaczny poziom sformalizowania obowiązujących w niej reguł, niska jakość pracy i produktów, poczucie „zwyyczajności” korespondujące z niskim poziomem motywacji i lojalności pracowników. W organizacjach o słabej kulturze obserwuje się większą liczbę subkultur, brak fundamentalnych wartości nadających firmie swoistą „osobowość” i będących wykładnią do wartościowania zachowań jako właściwych i niewłaściwych.

Inna typologia kultur organizacji zakłada podział na kulturę męską i kobiecą. **Kultura męska** to taka, w której szczególnie nacisk kładzie się na zadania, wartości, dopiero w dalszej kolejności uwzględnia się potrzeby pracowników. Cenionymi wartościami są tu: energia i efektywność działania członków organizacji, rywalizacja, ciągłe podnoszenie jakości produktów i dobywanie przewagi nad konkurencją. **Kultura kobieca** jest przyjazna i „łagodna” dla pracowników. Nawet pracownicy niekompetentni nie są zwalniani, co powoduje wysoki poziom ich lojalności wobec firmy i przyjazne nastawienie do klientów<sup>21</sup>

Kolejny podział kultur organizacji uwzględnia istnienie kultury introwertycznej i ekstrawertycznej. W organizacji o **kulturze introwertycznej** dominuje koncentracja na wewnętrznych zasobach firmy, małe zainteresowanie otoczeniem i niechęć do komunikowania się z nim. Pracownicy przejawiają niski poziom tolerancji wobec odmiennych poglądów i wartości, nieufność wobec nowych pracowników, silny poziom przywiązania do organizacji. Mocną stroną kultury introwertycznej jest wysoka integracja pracowników, słabą - ograniczenie do niezbędnego minimum rekrutacji pracowników spoza firmy i trudne warunki ich adaptacji. **Kulturę ekstrawertyczną** cechuje aktywne uczestnictwo w otoczeniu, otwartość na wpływy, skłonność do podejmowania ryzyka. Wzorce kulturowe najczęściej pochodzą z zewnątrz, dlatego pracownicy są w małym stopniu zintegrowani, słabo się znają<sup>22</sup>

Interesujący jest podział kultur organizacji na biurokratyczną i pragmatyczną. W **kulturze biurokratycznej** wszyscy pracownicy zobowią-

Por. B. Bombała, *Sprawność i skuteczność komunikowania się a typ kultury organizacji*, „Zeszyty Naukowe WSZiP im. B. Jańskiego w Łomży” 2000, nr 3, s. 152.

L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w* op. cit., s. 56.

zani są do ścisłego trzymania się reguł, procedur, zasad. W działaniach członków organizacji do minimum ograniczona jest dowolność. Promowana jest praca zespołowa. Przepływ informacji na temat sukcesów i porażek pracowników jest znikomy. Odmienne normy obowiązują w **kulturze pragmatycznej**. Tu liczy się przede wszystkim skuteczność działania, dlatego dopuszczalne jest pomijanie norm i sztywnych reguł. W takiej kulturze dobrze radzą sobie indywidualiści; osoby ceniące niezależność, wolność, nastawione na rywalizację i zaspokajanie indywidualnych potrzeb. Pracownicy mają duże możliwości w zakresie samorealizacji. Liczy się ich profesjonalizm, wiedza ekspercka.

Godna uwagi jest również typologia pozwalająca na wyróżnienie kultury elitarniej i egalitarnej. **Kultura elitarna** dotyczy organizacji, w których staranie wybiera się nowych pracowników (zwykle są to absolwenci renomowanych uczelni). Przywiązuje się ogromną wagę do kwalifikacji zawodowych i poszanowania przez pracownika tradycji. Awans obwarowany jest wieloma trudnymi do spełnienia warunkami. Od członków organizacji wymaga się podporządkowania się władzy według zasady „znaj swoje miejsce w szeregu” Natomiast w **kulturze egalitarnej** nie ma sztywnej hierarchii władzy. Dominują postawy konformistyczne, niechęć do „wyróżniania się” i wzajemne zaufanie<sup>23</sup>

Problem znaczenia kultury organizacyjnej, czy też szerzej, kultury w działalności gospodarczej nie jest jednoznaczny<sup>24</sup> Znajdziemy zarówno badaczy widzących w niej najważniejszy czynnik sukcesu organizacji, jak i tych, którzy przypiszą jej mniejsze znaczenie koncentrując uwagę na innych czynnikach rozwoju. Nie ma jednak dziś wątpliwości, że organizacja bez kultury po prostu nie istnieje, a próby przypisania kulturze określonej wagi liczbowej czy miejsca w szeregu uwarunkowań sukcesu organizacji odgrywają w tej perspektywie mniej istotną rolę. Tak jak każdy człowiek ma swoją osobowość, tak każda organizacja ma własną kulturę. Tak jak jednostka ludzka nie zawsze uświadamia sobie przyczyny i motywy własnych zachowań, tak również członkowie organizacji nie zawsze są świadomi, do jakiego stopnia ich decyzje i postawy są uwarunkowane kulturą ich organizacji.

---

E. Mastłyk- Musiał, *Spoleczeństwo i organizacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996, s. 129; L. Zbiegień- Maciąg, *Kultura w ...*, op. cit., s. 60.

B. Mazur, *Debate of the Role of Cultural Conditioning of Trust In Organizations*, [w:] K. Saeed, R. Mosdorf, J. Pejace, O.P. Himola, Z. Sosnowski, I. El-Fray (red.), *Computer Information Systems and Applications*, vol. II, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok 2004, s. 285 – 291.

**Bibliografia:**

1. Aniszewska G., Gielnicka J., *Firma to ja. Firma to my*, ODDK, Gdańsk 1999.
2. Bombała B., *Sprawność i styczność komunikowania się a typ kultury organizacji*, „Zeszyty Naukowe WSZiP im. B. Jańskiego w Łomży” 2000, nr 3.
3. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
4. Griffin R. W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
5. Kilmann K. J., *Corporate Culture*, „Psychology Today” 1985, April.
6. Kłoskowska A., *Kultura masowa*, PWN, Warszawa 1980.
7. Koźmiński A. K., Piotrowski W. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.
8. Mastyk - Musiał E., *Spółeczeństwo i organizacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie - Skłodowskiej, Lublin 1996.
9. Mazur B., *Debate of the Role of Cultural Conditioning of Trust In Organizations*, [w:] K. Saeed, R. Mosdorf, J. Pejace, O. P. Himola, Z. Sosnowski, I. El Fray (red.), *Computer Information Systems and Applications*, vol. II, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok 2004.
10. Oleksyn T., *Misja, tożsamość i kultura organizacji*, „Zarządzanie i Edukacja” 1998, nr 4-5.
11. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
12. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
13. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
14. Tarchalski K., *Hazard moralny jako problem w gospodarce. Protekcja gospodarki czy protekcja kultury?*, Wydawnictwo UJ, Kraków 1999.
15. Terelak J. F., *Psychologia menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999
16. Zbiegień - Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.