

Szymon Jopkiewicz

Niektóre problemy kultury organizacyjnej

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis nr 5, 187-193

1999

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MGR SZYMON JOPKIEWICZ

Niektóre problemy kultury organizacyjnej.

Wstęp

Według Satha (por. Stoner i Wankel, 1994) kultura organizacyjna jest zbiorem ważnych pojęć, podzielonych przez członków danej wspólnoty. Te wspólne pojęcia obejmują normy, wartości, postawy i wierzenia. Wspólnota, o której mowa może być duża jak np. społeczeństwo lub mała, jak przedsiębiorstwo czy konkretna grupa robocza.

Jak stwierdza Alvesson i Berg (por. Aniszewska i Gielnicka 1997) pojęcie kultury organizacyjnej narodziło się w 1951 r. Przedmiotem zainteresowania pierwszych badaczy kultury organizacyjnej była dynamika grupowa i procesy tworzenia wspólnych mitów i wyobrażeń.

W latach siedemdziesiątych powstało wiele prac o podstawowym znaczeniu dla dzisiejszego rozumienia kultury organizacyjnej. Znaczny wzrost literatury popularnej poświęconej kulturze organizacyjnej nastąpił we wczesnych latach osiemdziesiątych wraz z tzw. „nową falą” w zarządzaniu. Alvesson i Berg (por. Aniszewska i Gielnicka 1997) pisze, że literatura popularna uczyniła z kultury organizacyjnej receptę na sukces, tajemniczy klucz, który miał otworzyć przedsiębiorstwom drzwi do efektywności, innowacyjności i wewnętrznego konsensusu. Te właśnie publikacje bardziej niż inne wpłynęły na tworzenie się mody na kulturę organizacyjną, która w następnych latach opanowała praktykę i doradztwo organizacyjne.

Zainteresowanie kulturą organizacyjną tłumaczy się z jednej strony potrzebą alternatywnych modeli i metod, które od dawna istniały w literaturze poświęconej kulturze organizacyjnej, a z drugiej potrzebą praktyki wynikającą z problemów gospodarczych i niekorzystnej sytuacji przemysłu amerykańskiego i europejskiego w porównaniu z Japonią.

Ponadto można mówić o przyczynach społecznych szybkiego rozwoju kultury organizacyjnej, gdyż w latach osiemdziesiątych zaczęto

interesować się symbolizmem i mitologią. W epoce przejścia do nowożytności akceptuje się coraz bardziej wszystko to, co indywidualne, unikalne i ekspresywne, kosztem tego co funkcjonalne.

Obecnie w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, możemy już mówić o pewnej dojrzałości kultury organizacyjnej. Schein (por. Aniszewska, Gielnicka 1997) w swej znanej definicji kultury wyróżnił trzy poziomy złożonego systemu, którym jest według niego kultura:

- artefakty i wytwory (widoczne manifestacje kultury, które obejmują jej język, sztukę, architekturę i inne wytwory materialne, oraz jej widoczny system organizacji, relacji interpersonalnych, poziomów statusów, ról płciowych, ról związanych z wiekiem itd.),
- wartości, ideologie (reguły, normy, zasady, wartości, moralność i etyka, które ukierunkowują zarówno cele danego społeczeństwa czy grupy, jak i środki jakimi można je osiągnąć),
- podstawowe założenia i przesłanki „bazowe”(na ogół nieświadome, założenia dotyczące natury, relacji człowieka wobec człowieka, natury czasu i przestrzeni).

Przyjmuje się, że organizacja składa się z różnych osobowości, zespołów, komórek, ma swoją specyfikę, charakter, czyli styl funkcjonowania. Cechy te wpływają na to co dzieje się wewnątrz firmy i jak kontaktuje się ona z otoczeniem. Sposób w jaki menadżerowie podejmują decyzje, formułują cele, a potem je realizują, zależy w dużym stopniu z jakiej kultury się wywodzą i w jakim kraju działają. Kultura wpływa na preferencje i postawy pracowników, wyznaczając również odpowiedni do nich system motywacyjny. Określa także styl pracy poprzez aspiracje pracowników.

Kultura organizacyjna nie istnieje więc w próżni, nie jest też tworem idealnym. Podobnie jak wszystko, co dzieje się w organizacji, uzależnione jest od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Najbardziej interesujący może się wydawać wpływ kultury narodowej na system wartości i norm w niej występujących. Należy jednak pamiętać, że kultura narodowa nie jest ani jedynym, ani najważniejszym czynnikiem wpływającym na zarządzanie i funkcjonowanie organizacji. Jest jednym z elementów otoczenia przedsię-

biorstwa. Kultura nie tworzy bowiem jednakowych zachowań organizacyjnych uczestników, lecz tylko je upodabnia.

Normy i wartości różnych kultur w odmienny sposób wpływają na organizacje. We współczesnej nauce zajmującej się elementami kultury i ich wpływem na społeczeństwo, wyodrębnić można grupy, normy i wartości silnie wpływające na organizacje. Aniszewska i Gielnicka (1997) wyróżniają następujące elementy kultury organizacyjnej:

- 1) Indywidualizm i kolektywizm,
- 2) Dystans władzy,
- 3) Stopień unikania niepewności,
- 4) Męskość i kobiecość,

Indywidualizm i kolektywizm

Według Aniszewskiej i Gielnickiej (1997) społeczeństwem indywidualnym nazywamy takie, w którym jednostka odbierana jest jako podstawowy element zbiorowości. Człowiek jest postrzegany jako osobnik niezależny emocjonalnie od firmy. W społeczeństwie tym, ważne są osiągnięcia i inicjatywa, a człowiek przystępuje do organizacji, ponieważ w ten sposób może realizować swoje indywidualne cele. W społeczeństwie indywidualistycznym organizacje mają ograniczony wpływ na zadowolenie pracownika, który dąży do oddzielenia emocji od pracy. Filozofia organizacji opiera się na inicjatywie i przedsiębiorczości, pracownicy są awansowani na podstawie wyników i osiągnięć indywidualnych. Zdecydowanie dominują indywidualne decyzje i odpowiedzialność, a praca jest przyjmowana i ograniczana dla każdego stanowiska, zaś system wynagradzania ukierunkowany jest na jednostkę. Przykładem takiej kultury organizacyjnej jest kultura północnoamerykańska.

Aniszewska i Gielnicka (1997) podkreślają, że głównym składnikiem społeczeństwa kolektywnego jest grupa. Człowiek jest częścią większej grupy: rodziny, klanu, narodu. Tożsamość zyskuje się dzięki przynależności do grupy, a jednostka jest emocjonalnie uzależniona od organizacji (Aronson 1997). Człowiek angażuje się uczuciowo i moralnie w działalność organizacji, a jego życie prywatne jest podporządkowane dobru społeczeństwa. Jak z tego wynika więzy społeczne są

silne. W społeczeństwie kolektywistycznym kultura organizacji jest silna, ludzie spontanicznie i emocjonalnie angażują się w życie organizacji. Pracownicy oczekują od przedsiębiorstwa, że będzie drugą rodziną. Organizacje mają duży wpływ na to, czy ludzie czują się zadowoleni, a pracownicy oczekują od organizacji, że będzie broniła ich interesów. Filozofia organizacji oparta jest na wartościach i zasadach moralnych. Awans pracowników to wynik stażu pracy i zaangażowania, stąd też rzadko zatrudnia się na wyższe stanowiska ludzi spoza organizacji. Praca organizowana jest w zespołach. Jest to ważny czynnik motywacyjny. Przykładem takiej kultury organizacyjnej jest Japonia.

Dystans władzy

Cialdini (1996) pisze, że *dystans władzy* wiąże się ze stopniem społecznej akceptacji dla nierówności posiadanej władzy czy też akceptacji autorytetów. W społeczeństwach tych jedną z cech charakterystycznych kultury organizacyjnej jest wymaganie, aby zwierzchnik utrzymywał stały kontakt z pracownikiem, a władza była legalna, poddawana stałej kontroli i sprawowana w sposób etyczny. W społeczeństwach o małym dystansie władzy zauważyć można, iż:

- a) struktury organizacyjne są raczej zdecentralizowane i płaskie,
- b) różnice płacowe są niewielkie,
- c) pracownicy preferują samokontrolę i samoocenę,
- d) przełożeni często kontaktują się z podwładnymi, są koleżeńscy i chętnie udzielają informacji.

Przykładem małego dystansu władzy są kultury organizacyjne takie jak: austriacka, duńska, izraelska.

Spółeczeństwo o dużym dystansie władzy uważa hierarchię za naturalną i aprobuje brak równości między ludźmi. Oznacza to, że osoby posiadające władzę mają prawo do przywilejów, podwładni są stałym zagrożeniem dla zwierzchników, dążą do przejęcia władzy i nie można im ufać. Dystans władzy jest szczególnie duży w kulturze organizacyjnej np. Wenezueli i Panamy.

Stopień unikania niepewności

Aniszewska i Gielnicka (1997) podkreślają, że stopień unikania niepewności to *stopień wrażliwości* społeczeństwa na zmiany, sytuacje nowe, zaskakujące. Wrażliwość ta przejawia się między innymi w dążeniu do zapewnienia stabilności zatrudnienia. *Spółeczeństwa o małym stopniu unikania niepewności* charakteryzują następujące czynniki:

- ludzie nie mają powodów do odczuwania stresów,
- agresja zasługuje na potępienie,
- różnica zadań jest akceptowana.

Spółeczeństwa te charakteryzuje również większa skłonność do ryzyka, duży szacunek społeczny dla ludzi młodych oraz akceptowanie relatywizmu i empiryzmu. Ponadto mniej obserwujemy tu zachowań rytualnych takich jak obchody, uroczystości itp. a pracownicy awansują zarówno w pionie, jak i w poziomie. Spółeczeństwa o małym stopniu unikania niepewności to takie kraje jak np. Austria i Dania.

Spółeczeństwa o dużym stopniu unikania niepewności charakteryzują się takimi zachowaniami jak wiara, iż przyszłość jest zagrożeniem, należy ją przewidzieć i przygotować się do niej, a czas jest bardzo cenny zgodnie z powiedzeniem „czas to pieniądz”. Praca jawi się jako najwyższa wartość, ale duży nacisk kładzie się na bezpieczeństwo. W takim społeczeństwie agresywne zachowanie jest akceptowane, a działania ludzi są bardziej ustrukturalizowane, czyli bardziej wierzy się w przepisy niż w zdrowy rozsądek. Więcej obserwuje się tu zachowań rytualnych, pracownicy awansują głównie w pionie, menadżerowie są zaś bardziej zorientowani na zadania. Spółeczeństwami o dużym stopniu unikania niepewności są mieszkańcy Panamy, Gwatemali, Malezji.

Męskość i kobiecość

Tradycyjne rozumienie pojęcia „*męskości kultury*”, oznacza, że jej uczestnicy mają takie cechy jak: agresywność, aktywność, nastawienie na rywalizację i konkurencję. Czynnikiem charakterystycznym jest

również przekonanie, że role społeczne są bardzo ważne, a role związane z płcią są niezmiennie. Męskość kultury wywiera wpływ na kulturę organizacyjną w postaci przeświadczenia, iż praca w grupach uważana jest za nieatrakcyjną, stosunkowo niewiele kobiet zajmuje wysokie po-zycje w firmie. Reasumując konkurencję w firmie uważa się za pożyte-czną i naturalną, a kultura organizacyjna bazuje na inicjatywie i przed-siębiorczości. Zachęca się pracowników, by dawali z siebie wszystko. Austria i Wenezuela to przykłady takich kultur organizacyjnych.

W „*społeczeństwie kobiecym*” dominuje stereotyp człowieka łagodnego, opiekuńczego i współczującego, a istotą relacji międzyludzkich jest orientacja na współpracę i wzajemną pomoc. Kulturę tę cechuje akceptacja dla faktu, iż nie wszyscy zainteresowani są karierą, a awansu nie uważa się za jedyny cel pracownika. Stosunkowo dużo kobiet zajmuje wysoko płatne i wymagające kwalifikacji stanowiska. Kultura organizacyjna integruje pracowników a dominującym stylem kierowania jest styl demokratyczny. Zadaniem kierownika jest opieka nad pracownikiem, zapewnienie możliwości rozwoju. Przykładem są takiej kultury organizacyjne takie jak: szwedzka, norweska, duńska, holenderska.

Zakończenie

Organizacje w takiej czy innej postaci zawsze będą towarzyszyć ludziom. Są one koniecznym elementem cywilizacyjnego życia: umożliwiają nam dokonanie rzeczy nieosiągalnych dla jednostki, ułatwiają utrzymanie ciągłości wiedzy, służą też jako ważny element kariery. Kultura organizacyjna jest elementem integrującym organizację. Wskazuje normy i wartości obowiązujące w odmiennych kulturach.

Wyżej zawarta charakterystyka kultury organizacyjnej pozwala wskazać na ogromną rolę różnic kulturowych, w rozmaitych organizacjach, na sposób podejmowania decyzji, komunikowania się, a także rozwiązywania problemów. Dzięki temu można lepiej motywować ludzi do pracy, a także zapobiegać sytuacjom konfliktowym.

Literatura

1. Aniszewska G., Gielnicka I., 1997, Szok kulturowy, Personel ,11.
2. Aronson E.,1997, Człowiek istota społeczna. Warszawa, PWN.
3. Jopkiewicz Sz., 1998, Aspekty środowiskowe, psychologiczne uwarunkowania kulturowe i taktyki negocjacyjne na przykładzie rynków światowych., Praca magisterska, WZiA, WSP Kielce.
4. Stoner J. A. F., Wankel Ch., 1994, Kierowanie. Warszawa, PWE.
5. Cialdini R.,1996, Wywieranie wpływu na ludzi. Gdańsk, GWP.