

Silwowski Cz. „Zachowanie ludzi  
w organizacji”. PWN (1998)

## Rozdział 7

# Kultura organizacyjna

## 7.1. Rola kultury organizacyjnej

### 7.1.1. Pojęcie kultury organizacyjnej

Określone wzory myślenia i zachowania członków organizacji utrwalają się w postaci kultury organizacyjnej. Zainteresowanie kulturą organizacyjną pojawiło się w nauce o zarządzaniu co najmniej od czasu rozwoju kierunku *human relations*, podkreślającego znaczenie sposobów współdziałania ludzi dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Zainteresowanie to wzrosło niepomniernie w latach osiemdziesiątych, gdy stało się jasne, że deterministyczna racjonalność techniki i organizacji w coraz mniejszym stopniu przydaje się do wyjaśniania złożonych, silnie uwarunkowanych społecznie zjawisk będących przedmiotem zarządzania. Istotne znaczenie mają w tym wypadku procesy globalizacji, stwarzające liczne okazje do nieporozumień i konfliktów kulturowych. Systematycznie prowadzone badania osiągnęły fabryk międzynarodowych koncernów, zlokalizowanych w różnych krajach, wskazują wyraźnie na różnice w skuteczności stosowania jednakowych technik kierowniczych i rozwiązań organizacyjnych. Transfer technologii i organizacji napotyka rozmaite przeszkody, których źródeł upatruje się przede wszystkim w odrębnościach kulturowych. Uwaga badaczy skoncentrowała się więc przede wszystkim na uwarunkowaniach rozpatrywanych w szerokim aspekcie wpływu kultury narodowej na rozwiązania organizacyjne w różnych krajach. Spowodowało to rozwój licznych badań narodowych kultur organizacyjnych o charakterze porównawczym.

Znaczenie pojęcia kultury organizacyjnej wciąż jednak jest przedmiotem sporów i kontrowersji. Jest to poniekąd zrozumiałe zważywszy

z jednej strony wieloznaczność pojęcia kultury, a z drugiej — zróżnicowanie oczekiwań co do możliwości wyjaśniania w kategoriach analizy kulturowej rozmaitych zjawisk organizacyjnych. A. L. Kroeber i C. Kluckhohn przeanalizowali kiedyś 160 definicji kultury określonych z pozycji antropologii, socjologii, psychologii i innych dyscyplin, dochodząc do wniosku, że kultura jest ciągle rzeczywistością do wyjaśnienia i — jako taka — nie może jeszcze wyjaśniać innych rzeczywistości<sup>1</sup>. M. Ajferuke i J. Bodewyn wskazują, że kultura jest jedną z tych kategorii, które prowokują do ogólnych definicji zawierających niemal tak wiele znaczeń, jak wielu jest ludzi używających tego terminu<sup>2</sup>. A. R. Negandhi zarzuca natomiast badaczom zaangażowanym w badania porównawcze kultur organizacyjnych, iż traktują kulturę jak „czarną skrzynkę”, za pomocą której usiłuje się wyjaśnić te zjawiska organizacyjne, które były dotychczas trudne do wyjaśnienia<sup>3</sup>.

M. Kostera kulturą organizacyjną nazywa proces charakterystyczny dla ograniczonej czasoprzestrzeni danej organizacji, w której odbywają się działania organizacyjne, tak jak są postrzegane przez ich aktorów<sup>4</sup>. Działania te wynikają z norm zachowań wyrażających określone ideologie, mity, obrzędy, wartości i wierzenia. Niektórzy proponują rozróżnienie pomiędzy kulturą organizacyjną, przez którą rozumieją owe mniej lub bardziej widoczne w działaniach atrybuty, a tożsamością organizacyjną, która jest pewną logiką działania kolektywnego, nadającą przedsiębiorstwu określoną ciągłość i umożliwiającą jego identyfikację, a także identyfikowanie się z nim<sup>5</sup>.

Definicje kultury organizacyjnej różnią się w zależności od tego, czy dotyczą sposobu działania, czy sposobu myślenia. Lakoniczne określenie kultury przez M. Bowera, jako „sposób, w jaki wykonujemy rzeczy, które

<sup>1</sup> A. L. Kroeber, C. Kluckhohn: *A Critical Review of Concepts and Definitions*. „Papers Peabody Museum” 1952, No. 1.

<sup>2</sup> M. Ajferuke, J. Bodewyn: *Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies*. „Academy of Management Journal” 1970, No. 13.

<sup>3</sup> A. R. Negandhi: *Cross-Cultural Studies: Too Many Conclusions, Not Enough Conceptualization*. W: *Modern Organizational Theory* (red. A. R. Negandhi). Kent State University Press, Kent 1969, s. 314.

<sup>4</sup> M. Kostera: *Postmodernizm w zarządzaniu*. PWE, Warszawa 1996, s. 13.

<sup>5</sup> *Zarządzanie firmą*. Praca zbiorowa (Strategor). PWE, Warszawa 1995, s. 501.

nas otaczają”, jest wyrazem tej pierwszej orientacji<sup>6</sup>. Pojmowanie kultury jako sposobu myślenia widoczne jest natomiast w definicji między innymi C. Geertz — „wytwarzanie znaczeń, z których interpretacji istoty ludzkie czerpią swoje doświadczenie i wzorce w działaniu”.

Inna zasadnicza różnica w sposobie podejścia do kultury organizacyjnej polega na potraktowaniu jej bądź jako jednego z podsystemów organizacji, bądź jako synonimu organizacji. W pierwszym przypadku kultura jest jedną z cech organizacji, w drugim natomiast — organizacja jest niczym innym jak kulturą. Uznanie kultury za część systemu organizacyjnego pozwala badać wzajemne relacje pomiędzy wzorami kulturowymi pracowników a innymi podsystemami lub cechami organizacji, jak technologie, rozwiązania strukturalne, metody zarządzania, efektywność organizacji itp. Uznanie organizacji za formę kultury wyklucza takie możliwości. Organizacja rozumiana jako kultura jawi się jako pewien system wiedzy, którego sposób interpretacji decyduje o poczuciu tożsamości jej uczestników.

W socjologii i psychologii organizacji kulturę rozumie się najczęściej w sposób niewartościujący. Kultura organizacyjna obejmuje wówczas normy i wartości wyznaczające specyficzny sposób zachowania się uczestników danej organizacji, różniące tę organizację od innych. Charakterystyczny dla tego ujęcia jest brak podziału wzorów kulturowych zachowań na takie, które mają znaczenie dla osiągnięcia formalnych celów organizacji i na takie, które są obojętne z tego punktu widzenia. Kultura organizacyjna jest w tym wypadku traktowana jako kategoria opisowa, nie podlegająca wartościowaniu ze względu na sprawność funkcjonowania organizacji. Nie można zatem o niej powiedzieć, że w danym przypadku jest ona „dobra” lub „zła” albo „wysoka” lub „niska”. Można co najwyżej stwierdzić, że jest ona w danej organizacji mniej lub bardziej widoczna.

W teorii organizacji i zarządzania znacznie częściej natomiast dominuje ujęcie wartościujące kultury. Teoretyk organizacji mówi zazwyczaj o „wysokiej” lub „niskiej” kulturze organizacyjnej, a określając ją jako „system wartości i norm dotyczących sposobów racjonalnego działania” — utożsamia niejako kulturę organizacyjną firmy z efektywnością jej

<sup>6</sup> Cyt. za: T. E. Deal, A. A. Kennedy: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, New York 1982, s. 39.

<sup>7</sup> C. Geertz: *The Interpretation of Culture*. Basic Books, London 1973, s. 25.

rozwiązań organizacyjnych<sup>8</sup>. Podobnie C. B. Handy proponuje, aby pojęcie kultury organizacyjnej odnosić do zbioru wzorów kulturowych warunkujących sprawne funkcjonowanie organizacji<sup>9</sup>. Nieco inną propozycją terminologiczną w tej grupie jest pogląd J. Zieleniewskiego, aby kulturę organizacyjną członków organizacji „mierzyć” stopniem, w jakim hierarchia formalnych celów odzwierciedla się w ich świadomości i w ich działaniu<sup>10</sup>.

W książce tej interesuje nas problem reakcji ludzi na zasadnicze zmiany w technice i organizacji działań. Korzystając z licznych ujęć i propozycji terminologicznych, należy zatem przyjąć taki sposób rozumienia kultury organizacyjnej, który może być użyteczny dla analizy zmian dotyczących zachowań ludzi w organizacji.

Przyjmuje się zatem, że kultura organizacyjna powstaje i rozwija się na podłożu konkretnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych. Rozwiązania te w analizie kulturowej należy traktować jako narzędzia członków organizacji, dążących do realizacji określonych wartości. Stosunki organizacyjne między ludźmi na tle podziału pracy i rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji sprawiają, że dążąc do realizacji preferowanych przez siebie wartości, członkowie organizacji zmuszeni są ze sobą współdziałać. Współdziałanie wymaga kompromisów i rezygnacji z niektórych wartości, aby można było osiągnąć inne. Jest to warunek upowszechniania się określonych norm kulturowych zachowań.

Traktując organizację jako podłoże wzorów kulturowych, oddzielenie organizacji od kultury jest trudne i może mieć wyłącznie analityczny charakter. Rozróżnienie to jest możliwe tylko wtedy, gdy organizację potraktuje się w sposób formalny. Różnica między organizacją a kulturą wynika wówczas z charakteru wzorów. Wzory organizacyjne mają charakter administracyjnoprawny, są zawarte w przyjętym projekcie funkcjonowania organizacji i — jako takie — są pierwotne w stosunku do zachowań członków organizacji. Wzory kulturowe natomiast mają charakter nieformalny, powstają w wyniku konfrontacji indywidualnych hierarchii wartości

<sup>8</sup> H. Męta: *Warunki kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie*. W: *Materiały z konferencji*. TNOiK, Bydgoszcz 1974.

<sup>9</sup> C. B. Handy: *Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management - Development - Methoden*. „Zeitschrift für Organization” 1978, Nr. 7.

<sup>10</sup> Cyt. za: Z. Kin: *Kultura organizacyjna w praktyce*. W: *Materiały z konferencji*, op. cit.

z możliwościami, jakie stwarza organizacja. Spośród ogółu wzorów kulturowych funkcjonujących w środowisku społecznym organizacji interesować nas będą jedynie te, które mają istotne znaczenie (pozytywne lub negatywne) w realizacji jej formalnych celów.

Kultura organizacyjna w tym rozumieniu oznacza zatem system założeń, wartości i norm społecznych, będących stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów. Chodzi więc o zachowania, wynikające z norm kulturowych, które bądź to wspierają zachowania wynikające z formalnych norm organizacyjnych, bądź je uzupełniają, modyfikują lub stanowią ich całkowite zaprzeczenie.

Przedstawione określenie kultury organizacyjnej wynika z założenia, że każdy system organizacyjny ma swoją ideologiczną podstawę, której akceptacja w danym środowisku społecznym jest warunkiem jego sprawnego funkcjonowania. Różne modele organizacyjne są więc, poza wszystkim co reprezentują, także odzwierciedleniem bardziej lub mniej uświadomionych przekonań światopoglądowych ich twórców i zwolenników. Każdy człowiek ze względu na swoje cechy osobowościowe i doświadczenia wynikające z wpływów socjokulturowych jest reprezentantem określonej kultury organizacyjnej, z perspektywy której ocenia formalne rozwiązania organizacyjne w swojej firmie.

Ten sposób rozumienia kultury organizacyjnej jest bliski definicji kultury G. Hofstede'a, który kulturą nazywa zbiorowe zaprogramowanie umysłów ludzi, którzy żyją w danym środowisku. Zaprogramowanie umysłu każdej jednostki ludzkiej występuje na trzech poziomach: indywidualnym, wynikającym z cech osobowościowych i właściwym tylko dla danego człowieka; uniwersalnym — wynikającym z cech gatunku ludzkiego, a więc właściwym dla wszystkich ludzi; kolektywnym — wspólnym dla grup społecznych tworzących się na podstawie rozmaitych kryteriów przynależności. Kultura organizacyjna odpowiada temu trzeciemu poziomowi „zaprogramowania”. Na tworzenie się jej wzorów wpływ mają jednak sposoby myślenia pochodzące także z pozostałych poziomów „zaprogramowania”.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> G. Hofstede: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Sage, Beverly Hills - London - New Delhi 1984, s. 14.

### 7.1.2. Przejawy i składniki kultury organizacyjnej

Na kulturę organizacyjną składają się zewnętrzne formy, w jakich się ona przejawia oraz jej mniej lub bardziej głęboko ukryte składniki. Przejawami kultury organizacyjnej są symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity i tabu.

#### *Symbole*

Symbole wyrażają stosunek do określonych zjawisk i mogą występować w postaci formuł lingwistycznych: haseł, założeń, przydomków, skrótów itp. lub w postaci fizycznej, np. sposób ubierania się, elementy ubioru, noszenie odznak, ozdób, tatuaże, fryzury itp. Zdaniem A. M. Pettigrewa symbole ułatwiają identyfikację, budzą emocje i popychają do określonych działań<sup>12</sup>.

#### *Sposoby komunikowania*

Sposoby komunikowania się dotyczą specyficznego stylu porozumiewania się ludzi w organizacji, zawierającego skróty i określenia trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz. Ludzie pracujący razem od dłuższego czasu kształtują wspólny język ułatwiający im szybkie i jednoznaczne przekazywanie informacji.

#### *Rytuały*

Dominującą cechą rytuału jest zawarty w nim przekaz. Rytualne zachowania pracowników zaobserwować można w wielu sytuacjach. W niektórych przedsiębiorstwach japońskich pracę rozpoczyna się od odśpiewania hymnu firmowego. Rytualny charakter może mieć postępowanie kadry kierowniczej podczas przyjmowania nowych pracowników, awansowania, stosowania nagród i kar czy w ogóle rozmów z podwładnymi. Rytuał może być widoczny w sposobie witania się pracowników, spędza-

<sup>12</sup> A. M. Pettigrew: *On Studying Organizational Culture*, „Administrative Science Quarterly”, December 1979.

nia przerw w pracy, przyjmowania interesantów, obchodzenia uroczystości związanych z imieninami, urodzinami, ślubem, przechodzeniem na emeryturę itp. Okresowe narady i zebrania również często wykazują cechy rytuału, o czym świadczy sposób rozmieszczenia uczestników, kolejność i forma wypowiedzi itp.

#### *Mity*

Mity dotyczą rozmaitych anegdot i opowieści odnoszących się do historii firmy, szczególnie ważnych wydarzeń czy ludzi, którzy swoimi działaniami utrwaliли się mocno w pamięci członków danej społeczności. Mity mają cel wyraźnie wychowawczy, podkreślają to, co w danej kulturze jest uprawnione i akceptowane, a także to, czego tolerować nie można. Charakterystyczne dla mitów uproszczenia i odstępstwa od faktów służą lepszemu wyeksponowaniu moralizatorskiej pointy i utwierdzaniu członków danej grupy w przekonaniu o słuszności przyjętych wzorów kulturowych. Mit ma więc przede wszystkim znaczenie wyjaśniające, dzięki czemu umożliwia ujednolicenie przekonań i społeczny konsensus.

#### *Tabu*

Tabu to sprawy, którymi zajmować się lub mówić o nich nie wypada. To określenie pierwotnego zakazu kultowego znajduje zastosowanie również współcześnie, gdy członkowie danej grupy społecznej zapytani o określoną sprawę milkną lub kierują rozmowę na inny temat. Są środowiska, w których nie wypada np. mówić o chęci awansu lub wzbogacenia się; gdzie indziej złe wrażenie robi przyznawanie się do własnych słabości itp.

Sekwencję składników kultury organizacyjnej można przedstawić następująco: założenia — wartości — normy — postawy.

#### *Założenia*

Założenia mają charakter filozoficzny i światopoglądowy. Dotyczą one rozstrzygnięć w sprawach podstawowych dla człowieka. Chodzi o to, jaki jest stosunek członków danej grupy do życia i świata, i co to oznacza

w kontekście konkretnej organizacji. F. R. Kluckhohn, na podstawie badań antropologicznych różnych subkultur społecznych, sformułował pięć podstawowych ludzkich problemów „dla których wszyscy ludzie w każdym czasie i w każdym miejscu muszą znajdować jakieś rozwiązanie”. Te uniwersalne problemy dotyczą poglądów i stosunku człowieka do jego otoczenia, natury rzeczywistości i prawdy, natury ludzkiej, istoty ludzkiej działalności i relacji międzyludzkich<sup>13</sup>. Założenia kulturowe są, według E. H. Scheina, rezultatem, podświadomego często, wyboru odpowiedzi na te fundamentalne kwestie, co jest równoznaczne z przyjęciem określonego paradygmatu kultury organizacyjnej. Zatem chodzi o to, jak członkowie organizacji postrzegają jej stosunki z otoczeniem: w kategoriach dominacji, podporządkowania czy harmonii; jakie są lingwistyczne i behavioralne reguły określania co jest elementem rzeczywistości, a co nim nie jest; czy prawda jest „objawiana”, czy „odkrywana”, absolutna czy relatywna; czy człowiek jest z natury dobry, zły czy neutralny, czy należy być aktywnym, czy biernym; czy życie społeczne ma polegać na współpracy, czy na konkurencji itp.<sup>14</sup>.

Nieco inną koncepcję kształtowania się paradygmatów kulturowych prezentują R. E. Quinn i M. R. McGrath, którzy przyjmują, że systemy kulturowe rozwijają się wokół przekonań o „właściwej” naturze transakcji. W toku interakcji między ludźmi następuje bowiem proces wymiany (informacji, pomysłów, uczuć itp.). Akceptowane w danym środowisku reguły tej wymiany określają składniki kultury organizacyjnej odnoszące się do takich kwestii, jak: wyobrażenie celu organizacyjnego, kryteria realizacji zadań, lokalizacja autorytetu, legitymacja władzy, orientacja decyzyjna i typ motywacji<sup>15</sup>.

Założenia kulturowe wielu autorów nazywa także wierzeniami, podkreślając w ten sposób trudności związane z próbą ich racjonalnego uzasadnienia. Zwraca się uwagę, że system wierzeń ma swoje korzenie w doświadczeniach wczesnego dzieciństwa, wrodzonych skłonnościach, wpływie rodziców i innych autorytetów.

<sup>13</sup> F. R. Kluckhohn: *Dominant Value Orientations*. W: *Personality in Nature Society and Culture* (red. C. Kluckhohn, H. A. Murray). Knopf, New York 1964, s. 345-346.

<sup>14</sup> E. H. Schein: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco - London 1986, s. 86.

<sup>15</sup> R. E. Quinn, M. R. McGrath: *The Transformation of Organizational Cultures. A Competing Values Perspective*. W: *Organizational Culture*. Sage, London 1985, s. 325.

## Wartości

Przyjęte w danym środowisku założenia kulturowe kształtują odpowiedni dla nich system wartości. C. Kluckhohn definiuje wartości jako wyobrażenie tego, co pożądane: „wartość jest wyobrażeniem wyraźnym lub ukrytym (...) tego co pożądane (...), wyobrażeniem wpływającym na selekcję spośród możliwych sposobów, środków i celów działania”<sup>16</sup>. M. Rokeach podkreśla związek wartości z wierzeniami, a więc założeniami kulturowymi, definiując wartości jako „abstrakcyjne ideały (...) związane z jakimś specyficznym przedmiotem lub sytuacją, reprezentujące osobiste wierzenia na temat sposobów realizacji tych ideałów i ich ostatecznego osiągnięcia”<sup>17</sup>. Można zatem przyjąć, że wartości, jako składnik kultury organizacyjnej, to przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć poprzez swoje uczestnictwo w organizacji.

Wartości są zbiorowymi preferencjami narzucanymi w grupie; wiążą się zatem z oceną, której kryteriami są określone założenia kulturowe. T. Parsons wskazuje, że kulturowa tradycja powstaje wokół wartości, rozumianych jako elementy „podzielanego w danym środowisku symbolicznego systemu, który służy jako kryterium lub standard dla dokonania spośród alternatyw wyboru orientacji właściwej w danej sytuacji”<sup>18</sup>. Wzgląd na wartości pozwala ludziom kierować swoim życiem i pomaga w wyborze spójnych ról społecznych.

## Normy

Normy, będące kolejnym składnikiem kultury organizacyjnej, wynikają bezpośrednio z przyjętego systemu wartości. Normy określają, do czego należy dążyć, a czego unikać i w jaki sposób należy to czynić. W przeciwieństwie do wartości, są to zazwyczaj wyraźnie artykułowane w środowisku pracowniczym powinności i wskazania o różnym stopniu szczegółowości i kategoryczności. Normy kultury organizacyjnej są normami o charak-

<sup>16</sup> C. Kluckhohn: *Values and Value-Orientations in the Theory of Action*. W: *Toward a General Theory of Action* (red. T. Parsons, E. A. Shils). Harper-Row, New York 1962, s. 389.

<sup>17</sup> M. Rokeach: *Beliefs, Attitudes and Values*. Jossey-Bass, San Francisco 1968, s. 124.

<sup>18</sup> T. Parsons: *The Social System*. Free Press, New York 1951, s. 113.

terze moralnym, informującymi o tym, co w danym środowisku uważane jest za dobre a co — za złe; zwyczajowym — informującymi o tym, co wypada, a co nie wypada; prakseologicznym — wskazującymi na uznane przez grupę kryteria sprawności działania.

### Postawy

Obowiązujące w danej społeczności normy kultury organizacyjnej mają wreszcie bezpośredni wpływ na kształtowanie postaw jej członków. W psychologii społecznej postawami nazywa się „trwałe predyspozycje psychiczne człowieka do określonych sposobów reagowania na określone rodzaje bodźców”<sup>19</sup>. Postawy dotyczą stosunku człowieka do konkretnych przedmiotów i sytuacji. Zwraca się przy tym uwagę, że postawa jest wynikiem zastosowania do tych konkretnych obiektów norm i wartości kulturowych<sup>20</sup>.

## 7.2. Kultura organizacyjna niskiej tolerancji niepewności

### 7.2.1. Niepewność w organizacji

Niepewność w organizacji określa się jako nieadekwatną wiedzę o zdarzeniu, które wymaga podjęcia jakiegoś działania lub rozwiązania jakiegoś problemu<sup>21</sup>. Brak informacji na temat czynników kształtujących określoną sytuację w przyszłości sprawia, że skutki działania są nieprzewidywalne.

Niepewność może występować w różnych obszarach i na różnych poziomach funkcjonowania organizacji. Możliwości typologii źródeł i przedmiotów niepewności organizacyjnej jest zatem wiele. Ograniczając się do najbardziej podstawowych, można mówić o niepewności zaopat-

<sup>19</sup> J. A. C. Brown: *Społeczna psychologia przemysłu*. PWN, Warszawa 1962, s. 176.

<sup>20</sup> G. A. Theodorson, A. G. Theodorson: *A Modern Dictionary of Sociology*, Cromwell, New York 1969, s. 19.

<sup>21</sup> F. Landy, J. C. Quick, S. Kasl: *Work, Stress, and Well-Being*. „International Journal of Stress Management” 1994, No. 1.

żenia w zasoby niezbędne do funkcjonowania organizacji, niepewności związanej z procesami przetwarzania tych zasobów oraz niepewności dotyczącej sprzedaży produktów lub usług organizacji<sup>22</sup>. Na poziomie indywidualnych działań ludzi w organizacji niepewność może wystąpić jako problem priorytetu w realizacji poszczególnych zadań. Na poziomie grupy pracowniczej — może się ona przejawiać w nieprzewidywalności interakcji z przełożonym. Na poziomie jednostki organizacyjnej niepewność może charakteryzować przebieg procesu pracy, zwłaszcza wtedy, gdy jednostka ta jest silnie uzależniona od innych jednostek organizacyjnych w realizacji swoich celów. Niepewność na poziomie całej organizacji dotyczy wreszcie relacji z otoczeniem, a jej stopień ma zasadnicze znaczenie w ocenie możliwości realizacji celów strategicznych i szans na przetrwanie<sup>23</sup>.

Do wymienionych przykładów typologii przejawów niepewności organizacyjnej można dodać jeszcze jedną, zbudowaną na podstawie zakresu kompetencji organizacyjnych różnych grup pracowników. W zależności od rodzaju tych kompetencji różny będzie bowiem przedmiot niepewności. Dla kadry kierowniczej niepewność jest przede wszystkim związana z wyborem i formułowaniem celów organizacyjnych. Dla wyższej klasy wykonawców, będących profesjonalistami w rozmaitych dziedzinach, niepewność dotyczy wyboru sposobu realizacji złożonych zadań. Dla niższej klasy wykonawców niepewność wiąże się najczęściej ze zmianą wykonywanych czynności, co może wymagać przekwalifikowania lub nawet zmiany miejsca pracy.

W każdym przypadku o stopniu niepewności decyduje jakość informacji uzyskiwanych z otoczenia stanowiska pracy, komórki organizacyjnej lub całej organizacji, będących podstawą do planowania działań i rozwiązywania problemów. W im większym stopniu informacje te są wiarygodne, kompletne i terminowe, tym większy jest stopień pewności działania. Ocena jakości przyswajanych informacji zależy od możliwości i umiejętności ich przetwarzania. Możliwości te są tym mniejsze, a umiejętności tym częściej okazują się niewystarczające, im szybszy jest obieg i większa ilość

<sup>22</sup> D. I. Hickson, Ch. R. Hinings, Ch. A. Lee, R. E. Schneck, J. M. Pennings: *Teoria władzy w organizacji: zależności strategiczne*. W: *Zachowanie człowieka w organizacji*. Zbiór tekstów pod red. W. E. Scotta i L. L. Cummingsa. T. 2. PWN, Warszawa 1983, s. 183.

<sup>23</sup> F. Landy, J. C. Quick, S. Kasl, *op. cit.*

informacji. Sytuacja taka ma miejsce w warunkach złożonego i zmiennego otoczenia. Stabilność otoczenia pozwala na stosowanie wypróbowanych sposobów reakcji na bodźce informacyjne i daje poczucie pewności. Zmiany w otoczeniu, zwłaszcza częste i zaskakujące, wymagają ciągłe nowych reakcji przystosowawczych, co jest istotą niepewności.

Postrzeganie niepewności w działaniu jest stresujące. Osiągnięcie zamierzonego celu zależy bowiem nie tylko od działającego, ale i od rozmaitych czynników, których nie może on kontrolować lub których nie może przewidzieć. Potrzeba pewności, która została zaliczona przez A. H. Masłowa do grupy podstawowych potrzeb ludzkich, polega między innymi na dążeniu do przewidywania i planowania własnej sytuacji w przyszłości. Uświadomienie sobie braku podstaw do takich projekcji, co w warunkach zmian jest dość typowe, może być niekiedy głęboko frustrujące. Dążenie do redukcji niepewności jest zatem zrozumiałe i towarzyszy rodzajowi ludzkiemu od niepamiętnych czasów. Sposoby redukcji niepewności stosowane w danym środowisku społecznym G. Hofstede zalicza do podstawowych cech kultury tego środowiska. W wymiarze ogólnoludzkim można mówić o trzech generalnych sposobach redukcji niepewności: jest to szeroko rozumiana technologia, która pozwala bronić się przed niepewnością powodowaną przez naturę; prawo, które redukuje niepewność powodowaną zachowaniami innych ludzi; religia, która pomaga ograniczyć niepewność związaną z doczesnością ludzkiego życia<sup>24</sup>.

Sposoby redukcji niepewności w organizacji mogą przyjmować dwie podstawowe formy: unikania niepewności i absorpcji niepewności.

Unikanie niepewności polega na ograniczaniu działalności do tego zakresu spraw, w odniesieniu do których członkowie organizacji dysponują zbiorem informacji względnie pewnych. Minimalizowanie ryzyka może mieć przy tym charakter bierny lub aktywny. Biernie unikanie niepewności wyraża się w rezygnacji z prób podboju nowych rynków lub wprowadzania nowych produktów lub usług, jeśli nie ma możliwości pozyskania informacji, które dawałyby jednoznaczną gwarancję sukcesu. Preferowane są długoterminowe relacje z kontrahentami, oparte na stabilnych regułach współpracy. Generalnie jednak dąży się do ograniczania relacji z otocze-

<sup>24</sup> G. Hofstede, *op. cit.*, s. 111.

niem poprzez rozwijanie rozmaitych funkcji pomocniczych i usługowych w ramach własnej struktury organizacyjnej.

Aktywne unikanie niepewności polega na uprzedzaniu lub wywoływaniu pożądanych dla organizacji zmian w jej otoczeniu. Wyraża się to najczęściej w stosowaniu strategii, dzięki którym możliwe będzie osiągnięcie pozycji dominującej czy wręcz monopolistycznej na rynku lub uzyskanie protekcji ekonomicznej, prawnej lub politycznej ze strony aparatu władzy.

Inną formą aktywnego unikania niepewności jest tworzenie w organizacji szeroko rozumianych rezerw zasobów, które są wykorzystywane w przypadku nagłej zmiany sytuacji rynkowej. Do formy tej można także zaliczyć strategię dywersyfikacji, która pozwala równoważyć straty poniesione w wyniku nagłego załamania rynku w jednej dziedzinie działalności wzrostem produkcji i sprzedaży w innej dziedzinie.

„Absorpcja niepewności” jest terminem zastosowanym po raz pierwszy przez J. G. Marcha i H. A. Simona. Termin ten oznacza koncentrację spraw związanych z koniecznością reagowania na niepewność w wybranych częściach systemu organizacyjnego. Części te przejmują na siebie obowiązek radzenia sobie z niepewnością organizacyjną i pełniąc funkcję „bufora”, oddzielającego pozostałe części organizacji od zakłóceń i dwuznaczności świata zewnętrznego, pozwalają im dzięki temu na funkcjonowanie w warunkach pewności<sup>25</sup>.

Części organizacji zajmujące się absorpcją niepewności to stanowiska pracy i komórki organizacyjne usytuowane na styku organizacji z jej otoczeniem, czyli te, których praca polega na inicjowaniu i podtrzymywaniu interakcji z otoczeniem. Należy do nich zaliczyć stanowiska kierownicze, zwłaszcza kierowników wyższego szczebla, oraz komórki organizacyjne realizujące funkcje zaopatrzenia i marketingu.

R. B. Duncan na podstawie badań przeprowadzonych w organizacjach amerykańskich wykazał, że poczucie niepewności wśród pracowników co do stosowanych sposobów działania jest znacznie mniej zależne od obiektywnego stopnia złożoności i dynamiki środowiska, a znacznie bardziej — od subiektywnej percepcji niepewności. W podobnych warunkach różni członkowie organizacji wykazywali różny stopień tolerancji niepewności; jedni

<sup>25</sup> J. G. March, H. A. Simon: *Teoria organizacji*. PWN, Warszawa 1964.

oceniali określoną sytuację zadaniową jako stosunkowo pewną, natomiast inni — jako wysoce niepewną i niejasną<sup>26</sup>. Subiektywna percepcja niepewności jest więc podstawowym kryterium rozmieszczenia ludzi w organizacji. Ci których cechuje wysoka tolerancja niepewności mogą być brani pod uwagę przy obsadzie stanowisk związanych z absorpcją niepewności. Niska tolerancja niepewności predestynuje natomiast do pracy w środowisku, które charakteryzuje się stabilnością i jednoznacznością sytuacji.

Wysoka tolerancja niepewności może niekiedy wynikać z niewiedzy na temat zagrożeń, z braku wyobraźni czy w ogóle braku racjonalnej refleksji nad własnym działaniem. Odporność psychiczna na zmiany sytuacji pracy bierze się wówczas z niedostrzegania tych zmian lub z niezrozumienia ich znaczenia dla własnego działania. Posługując się dalej terminem „wysoka tolerancja niepewności”, należy wykluczyć z jego zakresu znaczeniowego tego rodzaju przypadki „nieświadomej” tolerancji niepewności i odnieść tę cechę do ludzi zrównoważonych emocjonalnie, mało skłonnych do reakcji lękowych, a przy tym ambitnych i poszukujących ciągle nowych wyzwań. Dla tego typu ludzi stresującą jest sytuacja pewności, w której nie znajdują ważnych dla siebie stymulatorów.

Od członków organizacji związanych z funkcją absorpcji niepewności wymagane są zatem zupełnie inne cechy aniżeli te, których się oczekuje od pozostałych pracowników. Umiejętność radzenia sobie z niepewnością wymaga nieprzeciętnej inteligencji, skłonności do ryzyka, ale i umiejętności jego realistycznej oceny, innowacyjności oraz tendencji do poszerzania, a nie redukcji zbiorów informacji. Pracownicy ci powinni umieć posługiwać się wyrafinowanymi technikami prognostycznymi oraz wykazywać zainteresowanie nie tylko sprawami bezpośrednio związanymi z dziedziną działalności organizacji, ale także znacznie szerszą problematyką ekonomiczną, techniczną, polityczną i społecznokulturową. Jest to bowiem niezbędne przy opracowywaniu scenariuszy strategicznych w warunkach niestabilnego otoczenia.

Zdaniem wielu autorów umiejętność radzenia sobie z niepewnością jest głównym narzędziem władzy organizacyjnej. Potrzeba pewności jest bowiem u większości pracowników tak silna, że zarówno ludzie, jak

<sup>26</sup> R. B. Duncan: *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, „Administrative Science Quarterly” 1972, No. 3.

i metody zarządzania, sprzyjające jej zaspokajaniu, zyskują niekwestionowaną akceptację.

Wyróżnione przez M. Webera trzy typy władzy: charyzmatyczna, tradycyjna i racjonalna nawiązują wyraźnie do sposobów zapewniania poczucia bezpieczeństwa i pewności w systemach organizacyjnych. Niska tolerancja niepewności jest w każdym z tych typów podstawą siły i skuteczności władzy.

W przypadku władzy charyzmatycznej obowiązek radzenia sobie z niepewnością spoczywa wyłącznie na kierowniku. Zarządzanie jest bowiem oparte na cechach osobowości kierowników, którzy są autorytetami moralnymi dla całkowicie od nich uzależnionych podwładnych. Paterナルizm, wyrosły z tradycji zarządzania dawnymi warsztatami rzemieślniczymi, polega na przyjęciu przez kierownika postawy ojcowskiej, opiekuńczej w stosunku do podwładnych. Poczucie bezpieczeństwa w organizacji zapewnia więc osobowość obdarzonego charyzmą przywódcy, który całkowicie panuje nad sytuacją i którego polecenia podwładni skłonni są bez zastrzeżeń akceptować, zdając sobie sprawę z różnicy wiedzy i doświadczenia, jaka ich dzieli od przełożonego. D. Katz i R. L. Kahn przez charyzmę rozumieją sposób, w jaki ludzie zrzekają się odpowiedzialności za rzeczową ocenę skutków określonego działania na rzecz obdarzonego zaufaniem przywódcy, który jakoś poradzi sobie ze wszystkimi problemami<sup>27</sup>.

Władza tradycyjna podstawą zarządzania czyni utrwalone wśród pracowników i ściśle przez nich przestrzegane zwyczaje i kulturowe wzory zachowań. Ten sposób unikania niepewności można określić mianem tradycjonalizmu. Wzory kulturowe zachowań dostarczają ludziom gotowych schematów oceny i sposobu reagowania na rozmaite zdarzenia i sytuacje. To, co do tych schematów nie pasuje, jest ignorowane, jako niezgodne z tradycją, którą należy szanować i kultywować. Rzeczywistość kulturowa staje się w ten sposób jedyną realną rzeczywistością, w której działają członkowie organizacji. Pozwala to na utrzymanie określonego ładu społecznego i daje poczucie bezpieczeństwa, wynikające z przynależności do danej grupy społecznej.

<sup>27</sup> D. Katz, R. L. Kahn: *Społeczna psychologia organizacji*. PWN, Warszawa 1979, s. 491.

Wreszcie władza racjonalna, stanowiąca podstawę biurokratycznego modelu organizacji, posługuje się formalizmem jako głównym sposobem unikania niepewności. Decydujące znaczenie mają bowiem precyzyjne plany działalności i instrukcje wykonawcze, w ramach których każdy pracownik ma swoje wyraźnie określone zadania. Ograniczenie dowolności zachowań poprzez nałożenie obowiązku posługiwania się w działaniu formalnymi standardami znacznie zwiększa poczucie pewności. Podobnie bowiem jak w przypadku tradycjonalizmu następuje zawężenie sfery percepcji zjawisk organizacyjnych. Sfera ta jest ograniczona mianowicie do możliwości stosowania formalnych standardów. W przeciwieństwie do tradycjonalizmu formalizm nie wymaga internalizacji określonych wartości organizacyjnych, a jedynie redukcji poczucia odpowiedzialności, co jest oczywiście znacznie łatwiejsze.

Weberowskie typy władzy organizacyjnej zyskiwały popularność w różnych okresach historycznych. Nie ulega jednak wątpliwości, że w organizacjach epoki przemysłowej widoczne są cechy wszystkich typów władzy. Sposoby zarządzania organizacjami różnią się jedynie stopniem nasilenia tych cech.

### 7.2.2. Kultura jako stabilizator stosunków społecznych

Stosowane w przeszłości sposoby zarządzania i formy organizacyjne były nastawione na redukowanie niepewności poprzez dążenie do stabilności władzy organizacyjnej, stabilności sposobów działania oraz stabilności relacji między ludźmi tworzącymi środowisko społeczne organizacji.

Sposobem stabilizowania relacji władzy organizacyjnej była hierarchia, która w warstwie kulturowej opiera się na przekonaniu o potrzebie ciągłości układu władzy i podkreślanu emocjonalnego aspektu kierowniczego autorytetu. Prowadzi to do paternalistycznego stosunku między przełożonym a podwładnymi.

Stabilizowanie sposobów działania osiągnąć dzięki standaryzacji produktów, metod pracy i narzędzi. Standaryzacja poprzez tworzenie gotowych wzorów myślenia i działania prowadzi do upraszczania rzeczywistości. Porządek utożsamiany jest z powtarzalnością i regularnością procesów. Stąd tendencja do ignorowania zjawisk nietypowych, wyjątkowych i nierutynowych oraz negatywny do nich stosunek. Kultura

organizacyjna w warunkach standaryzacji polega bowiem na tworzeniu własnego przewidywalnego świata na przekór zmiennej i niepewnej rzeczywistości.

Stabilizacja relacji między ludźmi polegała na wpajaniu poczucia przynależności i tożsamości grupowej. Identyfikacji z grupą (systemem organizacyjnym) sprzyjała specjalizacja działalności, brak ruchliwości społecznej i związane z tym poszukiwanie grupy odniesienia oraz konkurencja między grupami (systemami organizacyjnymi), prowadząca do tworzenia systemów kulturowych (wartości, zwyczajów, obyczajów), wyodrębniających i antagonizujących grupy społeczne.

Wzory kulturowe wspierające tradycyjne systemy organizacyjne sprzyjały zatem niskiej tolerancji niepewności. Dążenie do uczynienia z kultury względnie trwałych punktów oparcia znajduje zwłaszcza wyraz w sposobie traktowania funkcji, jakie kultura organizacyjna pełni w środowisku pracowniczym. Są to funkcje: integracyjna, percepcyjna i adaptacyjna.

### Funkcja integracyjna

Integracyjna funkcja kultury polega na tym, że wszystkie jej składniki są wspólnie określone i utrzymywane w danym środowisku. Kultura obejmuje to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące. E. H. Schein z naciskiem podkreśla, że procesy formowania się kultury są w istocie procesami formowania się grupy. Jest to proces kształtowania się podzielanych przez członków danej zbiorowości wzorów myślenia, wierzeń, uczuć i wartości, decydujących o tożsamości grupy, a będących wynikiem wspólnych doświadczeń i wspólnego uczenia się. Bez grupy nie może być kultury, a bez pewnego stopnia kultury możemy tylko mówić o agregacji ludzi, a nie o grupie — pisze E. H. Schein<sup>28</sup>. Również P. E. Connor i B. W. Becker sugerują, iż spójność grupy zależy bezpośrednio od stopnia zgodności wartości uznawanych przez jej członków<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> E. H. Schein, *op. cit.*, s. 50.

<sup>29</sup> P. E. Connor, B. W. Becker: *Values and the Organization: Sugestions for Research*. „Academy of Management Journal” 1975, No. 3.

Na integracyjną funkcję kultury wskazuje się we wszystkich publikacjach poświęconych społecznym problemom organizacji. P. Bate wychodzi z założenia, że pojęciem kluczowym dla określenia kultury organizacyjnej jest uczestnictwo. Nie przecząc istnieniu licznych niekiedy i podstawowych różnic w ludzkich poglądach, motywacjach i interesach, koncepcja kultury ogniskuje się na tym, co jest wspólne jako efekt uczestnictwa w danej grupie. P. Bate przyjmuje więc popularne i zarazem obrazowe określenie, zgodnie z którym kultura organizacyjna jest czymś w rodzaju społecznego „kleju” utrzymującego organizację w całości. Tego wspólnego sposobu myślenia i działania muszą się uczyć nowi członkowie organizacji i przynajmniej częściowo ten sposób zaakceptować, aby sami mogli być w organizacji zaakceptowani<sup>30</sup>. Zwraca się także uwagę, że integracja kulturowa jest w istocie formą selekcji członków danej grupy społecznej. Dominujące w grupie wzory kulturowe jednych do niej przyciągają, a innych — odpychają. Organizacje manifestujące i nagradzające określone cele i zachowania będą zatem bardziej lub mniej atrakcyjne dla różnego typu ludzi<sup>31</sup>.

Kultura organizacyjna sprzyja osiągnięciu wewnętrznej integracji w systemie organizacyjnym dzięki<sup>32</sup>:

- wypracowaniu wspólnego języka i kategorii pojęciowych, umożliwiających szybkie i jednoznaczne porozumiewanie się pracowników,
- określeniu granic danej grupy społecznej oraz kryteriów przyjęcia lub odrzucenia, dających poczucie przynależności i wyodrębnienia,
- wyznaczeniu zasad stratyfikacji społecznej w grupie, odnoszących się głównie do reguł pozyskiwania autorytetu, sprawowania władzy organizacyjnej i relacji między przełożonym a podwładnymi,
- zaspokajaniu potrzeb emocjonalnych koleżeństwa i przyjaźni na tle wspólnoty przekonań i doświadczeń społecznych.

<sup>30</sup> P. Bate: *The Impact of Organizational Culture and Approaches to Organizational Problem-Solving*. „Organization Studies” 1984, No. 5.

<sup>31</sup> Ch. A. O'Reilly, J. Chatman, D. F. Caldwell: *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*. „Academy of Management Journal” 1991, No. 3.

<sup>32</sup> A. Williams, P. Dobson, M. Walters: *Changing Culture. New Organizational Approaches*. Institut of Personnel Management, London 1989, s. 28.

### Funkcja percepcyjna

Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej polega na sposobie postrzegania otoczenia grupy i nadawania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu. Kultura dostarcza członkom grupy informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności. Aby ludzie działali w ramach jakiejś rzeczywistości, muszą mieć nieustanne poczucie sensu tego, czego dana rzeczywistość dotyczy i czym ona jest. Właśnie tę funkcję kultury ma na myśli A. M. Pettigrew, gdy określa kulturę jako system kolektywnie akceptowanych znaczeń, zrozumiałych dla danej grupy w danym czasie<sup>33</sup>. W świecie postrzegamy, rozumiemy i rozpoznajemy jedynie to, na co pozwala nam nasza kultura. Nieustanne tworzenie i nadawanie sensu otaczającemu światu jest, zdaniem L. Smircich, podstawową funkcją kultury<sup>34</sup>.

Autorzy rozpatrujący kulturę organizacyjną z pozycji symbolicznego interakcjonizmu wysuwają twierdzenie, iż ludzie na podstawie obserwacji otaczającego ich świata, samointerakcji i interakcji społecznych odczytują symbole lub cechy znaczeń i działają zgodnie z tymi znaczeniami, objaśniającymi sens rozmaitych zjawisk i procesów. Termin „znaczenie” dotyczy pojęciowej struktury uogólnień lub postulatów na temat tego, co istotne, wartościowe, możliwe, efektywne itp. Na tej podstawie P. Bate określa kulturę organizacyjną jako system znaczeń, które ludzie wspólnie utrzymują i które określają społeczną lub organizacyjną „realność”<sup>35</sup>. Autor ten cytuje C. McNeilla, według którego kultura organizacyjna zawiera wzory organizacyjnych zachowań, tworzące charakterystyczny sposób postrzegania przez grupę jej organizacyjnego środowiska. Z tego punktu widzenia kultura organizacyjna nie jest ani cechą organizacyjną, ani indywidualną; jest to raczej „konsensus percepcji” bodźców organizacyjnych<sup>36</sup>. Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej oznacza, że organizacja formalna zawsze jest widziana przez pracowników przez „kulturowe

<sup>33</sup> A. M. Pettigrew, *op. cit.*

<sup>34</sup> L. Smircich: *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. „Administrative Science Quarterly” Vol. 28, 1983.

<sup>35</sup> P. Bate: *The Impact...*, *op. cit.*

<sup>36</sup> *Ibid.*

okulary", będące przyczyną uzupełnień i modyfikacji, których kierownictwo lub projektanci organizacji na ogół nie są w stanie przewidzieć. Obraz organizacji dostrzegany przez pracowników w takim zakresie, w jakim jest on zdeterminowany kulturowo, może być określony mianem interpretacji kulturowej organizacji.

### Funkcja adaptacyjna

Z funkcją percepcyjną związana jest ściśle adaptacyjna funkcja kultury organizacyjnej. W swojej definicji kultury organizacyjnej E. H. Schein wyraźnie wskazuje na tę funkcję (obok funkcji integracyjnej): „wzór podstawowych założeń wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę, będący wyuczonym sposobem radzenia sobie z jej problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji”<sup>37</sup>. Adaptacyjna funkcja kultury polega na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu grupy. Kultura odgrywa zatem istotną rolę w zmniejszaniu niepewności, wyjaśniając sens rozmaitych zjawisk i procesów oraz dostarczając wzorów działań przystosowawczych. Dzięki kulturze grupa może planować i przewidywać, co zawsze oznacza zwiększenie poczucia bezpieczeństwa. Odnosi się to również do poszczególnych członków grupy, którym kultura pozwala skuteczniej projektować własne życie w organizacji. Jak pisze E. H. Schein, kulturowe założenia mogą być traktowane jako filtry i soczewki, przez które członkowie grupy dostrzegają swoje środowisko i dzięki temu redukują lęk związany z koniecznością przystosowania się do nowej lub niestabilnej sytuacji<sup>38</sup>.

W przypadku kultury organizacyjnej jej funkcja adaptacyjna polega na uzgodnieniu w danym środowisku<sup>39</sup>:

- istoty misji i strategii organizacyjnej,
- rodzaju celów organizacyjnych,
- środków służących realizacji celów, takich jak: struktura organizacyjna, podział pracy, system nagród, sposób sprawowania władzy itp.,

<sup>37</sup> E. H. Schein, *op. cit.*, s. 9.

<sup>38</sup> *Ibid.*, s. 83.

<sup>39</sup> A. Williams, P. Dobson, M. Walters, *op. cit.*, s. 28.

• kryteriów oceny wyników oraz sposobów korygowania celów i działań organizacyjnych.

R. E. Quinn i M. R. McGrath wskazują na trzy najczęściej stosowane sposoby adaptacji kulturowej. Są to<sup>40</sup>:

- izolacja, która polega na odrzucaniu informacji o potrzebie przystosowania, jako nieistotnych lub fałszywych,
- przystosowanie bierne, które polega na poświęceniu określonego elementu kultury poprzez wyeliminowanie go bądź przesunięcie w hierarchii ważności,
- przystosowanie czynne, które polega na utrzymaniu ciągłości kultury przez narzucenie niektórych jej elementów członkom innych grup społecznych.

Generalnie biorąc, wszystkie trzy funkcje kultury organizacyjnej zmierzają zatem do ograniczania poczucia niepewności. Służą temu konformizm i kolektywizm, związane z funkcją integracyjną. Służą temu selektywne postrzeganie otaczającej rzeczywistości, dające poczucie porządku i stabilności. Służą temu wreszcie stosowanie stabilnych i dobrze znanych reguł w procesie adaptacji do otoczenia.

Tradycyjne funkcje kultury organizacyjnej stają się tym bardziej skuteczne, im kultura ta jest silniejsza. O sile kultury świadczy natomiast zakres i skuteczność nieformalnej kontroli społecznej w danym środowisku, którą W. G. Ouchi nazywa kontrolą klanową<sup>41</sup>. Ten typ kontroli oparty jest na poczuciu jedności kulturowej wynikającej z akceptacji tych samych wartości i norm społecznych. W wyniku tych kontroli stosowane są sankcje, jakimi dysponuje środowisko, a więc z jednej strony — szacunek, życzliwość, pochwały, a z drugiej — drwina, złośliwości, ostracyzm, a nawet przymus fizyczny.

Silę kultury organizacyjnej można mierzyć stopniem nasilenia takich jej cech, jak wyrazistość, stopień upowszechnienia i głębokość zakorzenienia<sup>42</sup>.

<sup>40</sup> R. E. Quinn, M. R. McGrath, *op. cit.*, s. 331.

<sup>41</sup> W. G. Ouchi: *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*. „Management Science” 1979, No. 9.

<sup>42</sup> V. Sathe: *Implications of Corporate Culture*. „Organizational Dynamics” 1983, No. 12.

### Wyrazistość kultury

Wyrazistość wzorów kulturowych odnosi się do stopnia jasności wyobrażenia na temat tego, co jest pożądane, a co nie. Im mniej wątpliwości mają członkowie danej grupy społecznej na temat własnych przekonań kulturowych, tym bardziej wyraziste są te przekonania. Sprzyja temu podświadomość i bezrefleksyjność, z jaką ludzie przyjmują wzory kulturowe i stosują się do nich. Siła kultury organizacyjnej — twierdzi A. L. Wilkins — polega na tym, że traktowana jest jako coś naturalnego i niekwestionowanego przez członków grupy<sup>43</sup>. Składniki kultury organizacyjnej — pisze P. Bate — są internalizowanymi społecznymi określeniami organizacyjnego świata, co pozwala odnosić się do tego świata w sposób podświadomy i bezrefleksyjny. Dzięki kulturze jest to bowiem „świat sam przez się zrozumiały”<sup>44</sup>. Reakcje kulturowe cechuje pewien automatyzm pozwalający ludziom odnosić się do wielu spraw w sposób bezmyślny i machinalny. Kultura organizacyjna funkcjonuje bowiem w postaci stereotypów, zwalniających od konieczności krytycznej analizy konkretnych zjawisk i racjonalnego uzasadniania postaw. G. Morgan wskazuje, że kultura tworzy formę etnocentryzmu; dostarcza bowiem kodów działania, które uważamy za „normalne” i prowadzi nas w ten sposób do traktowania kodów z nimi niezgodnych jako anormalne<sup>45</sup>.

### Stopień upowszechnienia

Stopień upowszechnienia dotyczy skali, w jakiej pracownicy akceptują określony typ kultury. Im mniejsze zróżnicowanie kulturowe członków organizacji, tym większy będzie stopień upowszechnienia danej kultury organizacyjnej. Homogeniczność kultury zależy od wielkości organizacji. J. M. Beyer przytacza pogląd P. M. Blau, według którego wyniki badań wskazują, iż określoną ideologię można skutecznie rozwijać tylko w ma-

<sup>43</sup> A. L. Wilkins: *The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations*, „Organizational Dynamics”, Autumn 1983.

<sup>44</sup> P. Bate: *The Impact...*, op. cit.

<sup>45</sup> G. Morgan: *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills 1986, s. 120.

łych organizacjach. Im organizacja jest większa, tym więcej ideologii konkurujących ze sobą, a ponadto tym mniej są one czyste i mniej intensywne<sup>46</sup>.

### Głębokość zakorzenienia

Głębokość zakorzenienia wyraża wreszcie stopień przyswojenia wzorów kulturowych. Im większe przywiązanie pracowników do wzorów danej kultury organizacyjnej i towarzysząca temu niechęć do ich zmiany, tym głębsze zakorzenienie kultury. Trwałość kultury organizacyjnej zależy od stosunku pracowników do przyjętych wzorów kulturowych. Autonomiczny stosunek do kultury organizacyjnej polega na tym, że wartości kulturowe stają się wartościami samymi w sobie. Nie uzasadnia ich się zatem przez odniesienie do innych wartości. Członkowie organizacji przywiązują się niekiedy bardzo mocno do uświęconych tradycją norm moralnych lub zwyczajowych i wynikających z nich wzorów zachowań. Jest to zazwyczaj rezultat długotrwałych procesów socjalizacji, zwłaszcza dotkliwych sankcji społecznych, w warunkach stabilizacji kulturowej. Utrwalony typ kultury organizacyjnej staje się wówczas światem niezmiennych wartości i norm zinternalizowanych przez pracowników. Wzorom kulturowym przypisuje się cechę uniwersalności — uważa się je za dobre, pożądane i dające trwałe oparcie w działaniu bez względu na warunki organizacyjne.

## 7.3. Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności

### 7.3.1. Potrzeba wysokiej tolerancji niepewności

Współczesne kierunki rozwoju cywilizacyjnego, obserwowane w krajach wysoko rozwiniętych, wyraźnie wskazują na zasadnicze cechy epoki postindustrialnej. Do cech tych należy przede wszystkim zaliczyć tymczasowość i zmienność relacji społecznych i organizacyjnych. Tradycyjne

<sup>46</sup> J. M. Beyer: *Ideologies, Values and Decision Making in Organizations*, W: *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford 1981, s. 171.

rozwiązania organizacyjne i sposoby zarządzania oparte na stabilności celów i procesów funkcjonowania organizacji oraz przewidywalności zmian zachodzących w jej otoczeniu stają się w tych warunkach nieskuteczne.

Intensywność zmian stwarza wrażenie chaosu, w którym wszystko jest możliwe, ale w którym trudno uzyskać orientację stosując klasyczne metody analizy przyczynowo-skutkowej. Jak powiada A. P. Wierzbicki, platforma kulturowa epoki cywilizacji przemysłowej, oparta na fizyce Newtona, była mechanistyczna, ponieważ analizę rzeczywistości usiłowała sprowadzić do analizy jej części elementarnych i mechanicznych związków między nimi. Platforma kulturowa epoki cywilizacji informacyjnej, kształtująca się w wyniku odkryć Einsteina, prowadzi natomiast do relatywistycznego pojmowania świata i wymaga podejścia holistycznego, czyli całościowego, w którym intuicja i umiejętność syntezy są znacznie ważniejsze od zdolności analitycznych. Próby poznania nowego świata cywilizacji informacyjnej za pomocą starego systemu pojęć wspomniany autor określa mianem luki cywilizacyjnej<sup>47</sup>.

Na płaszczyźnie kulturowej zjawiska towarzyszące rozwojowi cywilizacji postprzemysłowej lub informacyjnej coraz częściej określa się mianem postmodernizmu. O ile modernizm, którego początki datują się z końcem XIX w., był związany z masową produkcją, uniformizmem i przewidywalnością, o tyle postmodernizm wiąże się z elastycznością, wyborem i osobistą odpowiedzialnością<sup>48</sup>. Postmodernizm jest zanikiem wiary w obiektywne, niezmiennie reguły kierujące życiem człowieka i zbiorowości ludzkich. Wyraża się on w sposobie myślenia, który koncentruje się na zjawiskach indywidualnych i wyjątkowych, na analizie procesów, a nie stanów, który paradoksy i sprzeczności traktuje jako bardziej użyteczne aniżeli podobieństwa w wyjaśnianiu cech rzeczywistości społecznej.

Warunkiem zastosowania form zarządzania organizacją, adekwatnych do nowej sytuacji, jest zasadnicza zmiana kulturowa polegająca na przejściu od kultury organizacyjnej sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym

<sup>47</sup> A. P. Wierzbicki: *Perspektywy cywilizacji światowej w XXI wieku a przemiany w Polsce*. W: *Świat przyszłości a Polska*. Komitet Prognoz „Polska w XXI wieku” przy Prezydium PAN. Elipsa, Warszawa 1995, s. 37–38.

<sup>48</sup> M. Prowse: *Post-modern Test for Government*. „Financial Time”, April 21, 1992.

organizacji. Oznacza to dezaktualizację dotychczasowego podziału pracowników na tych, którzy zajęci są absorpcją niepewności i znacznie liczniejszą grupę tych, którzy dzięki temu zaspokajają swoje potrzeby pewności i bezpieczeństwa. Można oczekiwać, że już w niedalekiej przyszłości wszyscy lub prawie wszyscy członkowie organizacji muszą umieć radzić sobie z niepewnością i nie odczuwać jej jako zjawiska szczególnie stresującego i paraliżującego działanie. „Jednowymiarowego człowieka epoki przemysłowej” — jak pisze M. Crozier — „zastąpić musi człowiek, który umie podejmować decyzje i jest zdolny do pełnego zaangażowania się; człowiek, który ma zdolność indywidualnego i zbiorowego uczenia się, a uczyć się — sam się zmienia”<sup>49</sup>.

Zwiększenie odporności na niepewność, nieuchronną w warunkach globalnych powiązań i zalewu informacji, wymaga przyswojenia i akceptacji wzorów kultury organizacyjnej, całkowicie odmiennych od tych, które były pożądane w dotychczasowych formach działalności organizacyjnej.

W miejsce hierarchii pojawia się heterarchia oznaczająca niestabilność układu władzy i skomplikowanie relacji nadrzędności i podporządkowania. Podstawową wartością staje się nie władza jako taka, ale adekwatność relacji władzy do typu wykonywanego zadania. Wymusza to racjonalny stosunek do kierowniczego autorytetu.

W miejsce standaryzacji akceptowana jest różnorodność działań, polegająca na indywidualizacji problemów i twórczym podejściu do ich rozwiązywania. Zjawiska nietypowe traktowane są jako źródła inspiracji, a relatywizm ocen jako zasada.

Zamiast poczucia przynależności wskazuje się na potrzebę poczucia harmonii we współdziałaniu przedstawicieli różnych grup społecznych. Decyduje o tym wzrastająca ruchliwość społeczna wymagająca umiejętności adaptacyjnych, zmienność form działań organizacyjnych zmuszająca do otwartości na różne sposoby myślenia i działania, konkurencja między ludźmi raczej aniżeli między grupami, jako wynik krótkotrwałych i zmiennych konfiguracji grup społecznych. Wszystkie te czynniki składają do identyfikacji interesów osobistych bez potrzeby lokalizowania ich w określonej grupie odniesienia.

<sup>49</sup> M. Crozier: *Przedsiębiorstwo na podsluchu*. PWE, Warszawa 1993, s. 30.

Oznacza to destrukcję trzech podstawowych filarów dotychczasowych typów władzy, dzięki którym pracownik mógł mieć poczucie bezpieczeństwa. Tradycyjne typy władzy oferowały mu bowiem zewnętrzne punkty oparcia. Mógł to więc być przywódca, do którego ma się pełne zaufanie i który rozstrzyga wszelkie wątpliwości; szczegółowe przepisy, zwalniające z obowiązku dokonywania ciągłych wyborów; wreszcie tradycje, zwyczaje, obyczaje, czyli kultura danej grupy społecznej, której jest się członkiem. Wszystko to pomagało unikać poczucia niepewności. Ograniczenie własnej niezależności było jednak ceną, którą trzeba za to zapłacić.

Kultura wysokiej tolerancji niepewności oznacza zwiększenie emancypacji pracownika przez ograniczenie poszukiwań zewnętrznych stabilizatorów jego sytuacji pracy i znajdowanie tych punktów oparcia w jego własnej wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu zawodowym. Pracownik staje się znacznie bardziej niezależny, ale zarazem niepewność generowana przez otoczenie organizacji staje się w znacznym stopniu jego własnym problemem do rozwiązania. Pracownik pozbawiony oparcia w postaci charyzmatycznego przywódcy, jednolitych standardów realizacji zadań i wyraźnie określonej grupy społecznej, z którą się identyfikuje, coraz częściej skazany jest na samodzielne radzenie sobie z niepewnością towarzyszącą jego aktywności zawodowej.

Doświadczenia związane z wprowadzaniem nowoczesnych form organizacyjnych i kierunki zmian zachodzące w otoczeniu organizacji wskazują jednak, że samodzielność pracowników jest jedyną sensowną formą odpowiedzi na wyzwania rozwoju cywilizacyjnego. Zasadę autonomii pracowników M. Crozier uważa za podstawową cechę organizacji przyszłości. W organizacjach opartych na więziach horyzontalnych przedsiębiorczość i innowacyjność muszą występować na szczeblach wykonawczych. Niezależność pracowników i ich samodzielne decyzje w sprawie uczestnictwa w zespołach zadaniowych są także warunkiem ich profesjonalnego rozwoju<sup>50</sup>.

Podobnie, H. P. Sims i Ch. C. Manz — autorzy nowej koncepcji przywództwa organizacyjnego — piszą o konieczności emancypacji pracowników we współczesnych organizacjach. Nowa koncepcja przywództwa oznacza samoprzywództwo, które polega na tym, że pierwotnym

<sup>50</sup> Ibid., s. 51.

źródłem motywacji i kontroli dla pracownika powinien być on sam. Samoregulacja działań i samokontrola muszą wypierać zewnętrzne formy oddziaływania na pracowników. Podział członków organizacji na kierowników i zależnych od nich podwładnych, niezdolnych do samodzielnego działania i podejmowania decyzji, autorzy ci uważają za kategorię historyczną, odnoszącą się do zupełnie innych warunków społeczno-gospodarczych i technicznych. Jedynym rozwiązaniem wychodzącym naprzeciw potrzebom XXI wieku są systemy organizacyjne składające się z wirtualnych zespołów, w których następują ciągłe zmiany ról kierowniczych, funkcjonalnych i składu osobowego. Dzięki samodzielności pracowników zespoły te łączą najbardziej kompetentnych ludzi w najbardziej odpowiednim czasie, co zapewnia najbardziej efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w realizacji celów organizacyjnych<sup>51</sup>.

Upowszechnianie wzorów kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności zależy od cech szerszego kręgu kulturowego, np. kultury narodowej, charakteryzujących stopień wrażliwości społeczeństwa na zmiany w różnych dziedzinach życia. Próbcę określenia generalnych cech wysokiej lub niskiej tolerancji niepewności, charakteryzujących kultury narodowe, podjął G. Hofstede. Zwraca on między innymi uwagę, że w krajach o wysokiej tolerancji niepewności, w przeciwieństwie do krajów, w których poczucie niepewności jest silne, mamy na ogół do czynienia z niższym poziomem lęku, mniejszą troską o przyszłość, mniejszym dystansem między generacjami, mniejszym naciskiem na jednoznaczność w określaniu praw i obowiązków, wyższym tempem zmian społecznych, małym nasileniem nacjonalizmu, mniejszym zapotrzebowaniem na prawdy absolutne i autorytety, większym zaufaniem do zdrowego rozsądku i większą tolerancją religijną. Z badań G. Hofstede'a wynika, że wysoką tolerancją niepewności charakteryzują się społeczeństwa między innymi takich krajów, jak: Austria, Dania i Izrael. Niska tolerancja niepewności występuje natomiast w Panamie, Gwatemali i Malezji<sup>52</sup>.

Często można spotkać opinię, że u podstaw potencjału gospodarczego państw zachodnich znajduje się system wartości kulturowych, spośród

<sup>51</sup> H. P. Sims, Ch. C. Manz: *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*. J. Wiley and Sons, New York 1996, s. 234.

<sup>52</sup> G. Hofstede, *op. cit.*, s. 132-142.

których kluczowe znaczenie przypisuje się wolności. L. E. Birdzell i N. Rosenberg z pojęcia wolności wyprowadzają trzy cechy kulturowe, ściśle związane z wysoką tolerancją niepewności, a mianowicie: autonomię, różnorodność i skłonność do eksperymentowania. Przyczyny rozwoju gospodarki zachodniej autorzy ci upatrują w rozproszeniu władzy i zasobów koniecznych do innowacji oraz w braku politycznych i religijnych ograniczeń eksperymentów<sup>33</sup>.

Stosunek do niepewności jest podstawą Popperowskiego podziału na społeczeństwo zamknięte i otwarte. Społeczeństwo zamknięte, jak dawne społeczności plemienne czy późniejsze dyktatury i państwa ideologiczne, umieszcza swoich wrogów na zewnątrz. Dla poczucia bezpieczeństwa wystarczy, aby członkowie społeczeństwa uznali prawa w nim panujące za „naturalne” i zaakceptowali własne w nim role. Świadomi opieki współplemieńców, władcy lub państwa w zamian za lojalność i należyte odgrywanie swoich ról, mogą się czuć jak dzieci w domu rodzinnym. W społeczeństwie otwartym, opartym na regułach demokratycznych, nic nie jest oczywiste i dane raz na zawsze. Otwarta artykulacja rozmaitych poglądów, wartości i celów społecznych uświadamia konflikty interesów, czyni wrażenie chaosu i zamętu. Brak poczucia bezpieczeństwa jest związany z napięciem, jakiego wymaga ciągle dokonywanie wyborów, których kryteria są zmienne i niejasne. Nieznośny ciężar odpowiedzialności za samodzielnie dokonywane wybory jest — jak pisze K. R. Popper — ceną, „jaką musimy płacić za każdy postęp wiedzy, racjonalności, idei współpracy i wzajemnej pomocy, a w konsekwencji za szansę przetrwania nas i całej ludzkości. Cena, jaką musimy płacić za to, że jesteśmy ludźmi”<sup>34</sup>. Charakterystyczne, że głównej przyczyny upadku plemiennego społeczeństwa zamkniętego K. R. Popper upatruje w rozwoju handlu i żeglugi. Kontakty z innymi plemionami podważyły bowiem poczucie konieczności, z jakim były traktowane reguły plemienne. Toczone w starożytności wojny między demokracją ateńską a oligarchicznym trybalizmem Sparty są odzwierciedleniem istoty całkiem aktualnego sporu pomiędzy zwolen-

<sup>33</sup> L. E. Birdzell, N. Rosenberg: *How the West Grew Rich: The Economic Transformation of the Industrial World*. Basic Books, New York 1986, s. 33.

<sup>34</sup> K. R. Popper: *Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie*. T. I. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 200.

nikami procesów globalizacji a ich przeciwnikami, obawiającymi się utraty tożsamości narodowej.

Najważniejszą cechą człowieka o wysokiej tolerancji niepewności jest dojrzałość, czyli samodzielność i gotowość ponoszenia odpowiedzialności za własne działania. Tak rozumiana dojrzałość nigdy nie była na rękę tym władcom, którzy od swych poddanych oczekiwali posłuszeństwa. Cała historia ludzkości obfituje w niezliczone oferty autorytetów i ideologii kuszących jedyną Prawdą i Dobrem pod warunkiem ich bezkrytycznej akceptacji. Pamięć o bezpiecznym dzieciństwie i lęk przed samotnością wyborów sprawiały też, że nigdy nie brakowało chętnych do przyjmowania tych ofert i zabijania innych oraz umierania samemu pod takim czy innym sztandarem.

Doświadczenia związane ze spustoszeniem społecznym dokonany przez systemy totalitarne XX w. wpłynęły niewątpliwie na współczesny kierunek rozwoju cywilizacji. Cechy tego rozwoju wskazują na symptomy zasadniczej zmiany kulturowej. Z. Bauman, pisząc o wchodzeniu ludzkości w tzw. epokę ponowoczesności, zwraca uwagę, że ten etap rozwoju jednostek i stosunków społecznych wymaga zupełnie innego rodzaju refleksji niż świat nowoczesności, opętany pragnieniem porządku doskonałego. Zmniejszający się współczynnik ładu zmusza społeczeństwo do samoregulacji bez oglądania się w coraz liczniejszych dziedzinach życia na nakazy jakiegokolwiek władzy. Jednocześnie różnorodność poglądów, strategii życiowych, hierarchii wartości jest niemożliwa do usunięcia w dokonujących się zmianach cywilizacyjnych. Istotnym składnikiem relacji społecznych musi być w tych warunkach tolerancja wobec odmienności, którą Z. Bauman woli nazywać solidarnością, czyli dostrzeganiem w cudzych odmiennościach szansy dla nas samych<sup>35</sup>.

Pojęciem solidarności posługuje się także francuski filozof L. Ferry, dla którego rozwój horyzontalnych więzi między ludźmi prowadzi do zastąpienia transcendencji narzucanej z zewnątrz transcendencją humanistyczną, czyli kultem człowieka-Boga. Powodem tego jest wzrost wrażliwości ludzi na nieszczerść innych konkretnych jednostek w ich otoczeniu. Wrażliwość ta jest wynikiem osłabienia czynników centralnego

<sup>35</sup> Z. Bauman: *Dwa szkice o moralności ponowoczesnej*. Instytut Kultury, Warszawa 1994, s. 34.

sterowania ludźmi, które koncentrowały ich uwagę na wielkich doktrynach i odpowiedzialności zbiorowej<sup>56</sup>.

Zarówno Z. Bauman, jak L. Ferry przyznają, że samodzielność i odpowiedzialność jednostki wymagają z jej strony heroizmu i instynktu moralnego, niezbędnych w warunkach niepewności działania, a z drugiej samotnego borykania się z konsekwencjami własnych czynów. Nieprzypadkowo też H. P. Sims i Ch. C. Manz nadali swojej książce, poświęconej samoprzywództwu, znamienity tytuł: *Company of Heroes (Firma bohaterów)*. Słusznie zatem A. Toffler przewidywał, że w organizacjach przyszłości problem nie będzie polegał na tym, czy człowiek potrafi znieść nadmiar dyscypliny i standaryzacji, ale czy potrafi znieść nadmiar wolności<sup>57</sup>.

### 7.3.2. Kultura jako katalizator zmian

Dzisiaj należy również całkowicie zgodzić się z tym, o czym A. Toffler pisał blisko ćwierć wieku temu: „Technika jutra wymaga nie milionów słabo wykształconych ludzi, gotowych zgodnie wykonywać ciągle takie same czynności, nie wymaga ludzi, którzy bez słowa spełniają rozkazy i którzy za cenę chleba poddają się automatycznie władzy, ale takich, którzy potrafią myśleć krytycznie i torować sobie drogę w nowym środowisku, którzy potrafią szybko nawiązywać kontakty i widzieć sens w ciągle zmieniającym się świecie”<sup>58</sup>. Współczesny pracownik w wielu firmach to człowiek nastawiony na ryzyko, unikający stałych zależności społecznych, skłonny do improwizacji oraz częstej zmiany miejsca i rodzaju pracy, dbający o rozwój własnej kariery zawodowej, czego nie gwarantuje zbyt długi okres zatrudnienia w jednej firmie. Unikanie niepewności i jej redukcja przestają być pierwszą potrzebą. Wręcz przeciwnie — w warunkach współczesnej techniki i organizacji potrzeby takie rażą swoim anachronizmem i świadczą o kompletnym braku przystosowania.

Skoro więc istotą tradycyjnie pojmowanej kultury organizacyjnej miała być walka z niepewnością, to obecny kierunek rozwoju cywilizacji wskazuje na konieczność zmiany już nie tylko wzorów kulturowych, ale

<sup>56</sup> L. Ferry: *L'homme-Dieu ou la sens de la vie*. B. Grasset, Paris 1996.

<sup>57</sup> A. Toffler: *Szok przyszłości*. PIW, Warszawa 1974, s. 236.

<sup>58</sup> *Ibid.*, s. 439.

całkiem innego sposobu rozumienia funkcji kultury organizacyjnej. Mamy bowiem do czynienia z zasadniczą zmianą kulturową — od kultury niskiej do kultury wysokiej tolerancji niepewności. Zmiana ta jest możliwa tylko wtedy, gdy pracownicy nie będą odczuwali zwiększenia własnej samodzielności jako dodatkowego wkładu z ich strony na rzecz organizacji, za który nie otrzymują stosownej rekompensaty, ale jako spełnienie istotnego warunku realizacji swoich osobistych celów.

Wydaje się, że istoty sprawy dotyczą H. P. Sims i Ch. C. Manz, kiedy pisząc o pożądanym kierunku zmian kultury organizacyjnej, wskazują na poczucie własności, jako podstawową wartość kulturową<sup>59</sup>. Chodzi oczywiście o „własność” w znaczeniu psychologicznym, związaną z przekonaniem, że wszystko to, co ludzie robią w firmie, robią dla siebie, dla własnego zadowolenia, rozwoju kariery i zwiększenia własnej konkurencyjności jako pracownika. Tak rozumiane poczucie własności swojej pracy jest związane z silną motywacją wewnętrzną i prowadzi do wyjątkowych niekiedy wysiłków i starań. Człowiek jest w stanie dać z siebie wszystko tylko wtedy, gdy żyży się w swojej pracy, gdy umożliwia mu ona rozwój, niezależność i poczucie samorealizacji. Potrzeba samodzielności wyrasta zatem z ambicji zawodowych i zainteresowania treścią wykonywanej pracy.

P. Bate, zastanawiając się nad różnicami między kulturami organizacyjnymi, typowymi dla organizacji biurokratycznych, a kulturami pożądanymi we współczesnych zmiennych i innowacyjnych formach organizacji, dochodzi do wniosku, że tradycyjne kultury koncentrowały się na rolach odgrywanych przez ludzi, podczas gdy współczesne — na jakości więzi i dialogu między ludźmi. P. Bate dokonuje rozróżnienia między kulturami „wspólnoty” i „sieci”. Tradycyjne kultury organizacyjne to kultury wspólnoty, w których podstawowe znaczenie ma izolacja od otoczenia, dzięki silnej wewnętrznej integracji, umożliwiającej skuteczne przeciwstawianie się otoczeniu. Idealem wspólnotowej kultury jest silna hierarchia, ograniczone kanały interakcji i komunikacji, wyraźnie określone miejsce i rola każdego z członków wspólnoty. W przeciwieństwie do tego, kultura sieciowa jest znacznie bardziej otwarta, spontaniczna i woluntarystyczna<sup>60</sup>.

<sup>59</sup> H. P. Sims, Ch. C. Manz, *op. cit.*, s. 196.

<sup>60</sup> P. Bate: *Using the Culture Concept in an Organization Development Setting*. „The Journal of Applied Behavioral Science” 1990, No. 1.

Najważniejszą jej cechą jest permissywnizm — pozwala ona bowiem na znacznie więcej w dziedzinie myślenia i zachowania. Najważniejsze wzory kulturowe odnoszą się do wymiany idei między ludźmi i form negocjacji. Niepewność jest stałą cechą sytuacji społecznych w kulturach sieciowych.

Różnice między kulturą niskiej a kulturą wysokiej tolerancji niepewności są fundamentalne i — jako takie — odnoszą się do założeń kulturowych. Można przyjąć, że przedstawiciele kultury niskiej tolerancji niepewności będą skłonni rozpatrywać relacje z otoczeniem raczej w kategoriach dominacji lub podporządkowania, będą przekonani o stałości prawdy i niewielkich możliwościach własnego wpływu na bieg zdarzeń, a relacje społeczne będą opierać na zasadach współpracy. Reprezentanci kultury wysokiej tolerancji niepewności będą natomiast w relacjach z otoczeniem poszukiwać harmonii, będą przekonani o relatywizmie prawdy i dużych możliwościach własnego oddziaływania na rzeczywistość, a relacje społeczne będą opierać na zasadach konkurencji.

Różnice te można dostrzec w rozmaitych typologiach kultur organizacyjnych, zwłaszcza tych, w których stopień pewności działania jest traktowany jako jedno z kryteriów. R. E. Quinn i M. R. McGrath wyróżniają różne style przetwarzania informacji w zależności od stopnia pewności działania. W warunkach wysokiej pewności można stosować styl racjonalny, który kładzie nacisk na logikę i stosowanie ogólnych zasad, reguł lub praw, albo styl hierarchiczny, który jest oparty na długotrwałym zbieraniu informacji, ich analizie i poszukiwaniu optymalnych rozwiązań. W warunkach niskiej pewności stosowany jest natomiast styl rozwojowy, oparty na niekonwencjonalnych pomysłach i dynamicznej analizie danych, lub styl konsensualny, polegający na ciągłej interakcji z innymi ludźmi i traktowaniu indywidualnych przypadków jako ważniejszych od ogólnych reguł. Na tej podstawie autorzy ci określają cztery typy kultur organizacyjnych<sup>61</sup>.

W rozważaniach nad rodzajami przystosowania kulturowego ludzi w organizacji wymienia się przystosowanie normatywne, oparte na internalizacji wartości, oraz przystosowanie instrumentalne, oparte na posłuszeństwie wynikającym z innych pobudek<sup>62</sup>. Otóż nie ulega wątpliwości, że jakkolwiek zaangażowanie normatywne może charakteryzować zarówno

<sup>61</sup> R. E. Quinn, M. R. McGrath, *op. cit.*, s. 317–320.

<sup>62</sup> Ch. A. O'Reilly, J. Chatman, D. F. Caldwell, *op. cit.*

ludzi unikających niepewności, jak i tolerujących niepewność, to zaangażowanie instrumentalne nigdy nie może charakteryzować tych drugich.

Angielscy autorzy — A. Williams, P. Dobson i M. Walters — przypominają cztery orientacje kulturowe: orientacja na władzę, orientacja na reguły, orientacja na zadania i orientacja na ludzi<sup>63</sup>. Kultura wysokiej tolerancji niepewności jest związana z orientacją na zadania. Przesądzają o tym takie wzory kulturowe, jak koncentracja na celach i procesach, elastyczność zachowań i położenie nacisku na rozmaite formy współpracy ludzi w organizacji.

Generalny kierunek zmiany kultury, zgodny z przedstawionymi tu tendencjami, dostrzega K. Bolesta-Kukułka. Pisze ona o procesie ewolucji: od kultury władzy, sprzyjającej wzrostowi biurokracji i bierności społecznej, przez kulturę zasobów, charakterystyczną dla klasycznego kapitalizmu, opartą na kalkulacji i indywidualizmie, do kultury zespołów, właściwej dla społeczeństwa postindustrialnego i przydatnej w rozwiązywaniu złożonych problemów i wytwarzaniu innowacji<sup>64</sup>.

W sieciowych formach organizacyjnych możliwości formalnej kontroli i nadzoru kierowniczego są, jak wiadomo, niewielkie. W tej sytuacji podstawowego znaczenia nabiera kontrola klanowa, oparta na wspólnych założeniach i wartościach kulturowych. Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności musi być zatem kulturą silną, aby w wystarczającym stopniu zastąpić system formalnej władzy w organizacji. W przeciwieństwie jednak do tradycjonalizmu, siła ta w bardzo nierównym stopniu dotyczy poszczególnych jej składników. Wysoki stopień wyrazistości, upowszechnienia i zakorzenienia dotyczy z pewnością założeń kulturowych. W porównaniu z kulturą niskiej tolerancji niepewności założenia te, chociaż także uważane za naturalne, są jednak lepiej uświadamiane przez członków organizacji jako wyraz określonej postawy światopoglądowej. W odniesieniu natomiast do pozostałych składników, a zwłaszcza postaw i norm społecznych, kultura wysokiej tolerancji niepewności jest znacznie słabsza od kultur tradycyjnych. Decyduje o tym wspomniany już permissywnizm i tolerancja dla niekonwencjonalnych poglądów i zachowań.

<sup>63</sup> A. Williams, P. Dobson, M. Walters, *op. cit.*, s. 22.

<sup>64</sup> K. Bolesta-Kukułka: *Gra o władzę a gospodarka polska 1944–1991*. PWE, Warszawa 1992, s. 188.

Cechami kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności, odnoszącymi się w mniejszym stopniu do wartości, a w większym — do norm i postaw, są więc heterogeniczność i instrumentalizm. Wzrastająca złożoność relacji organizacji z otoczeniem prowadzi nieuchronnie do heterogenizacji kultury organizacyjnej. Dzieje się tak, ponieważ ludzie należą jednocześnie do wielu grup społecznych, a więc ich identyfikacja i tożsamość nie są związane z jedną grupą. Funkcjonowanie zespołów zadaniowych prowadzi do kształtowania się odrębnych wzorów kulturowych o ograniczonym zasięgu, adekwatnych do miejsca, roli i warunków realizacji zadań poszczególnych grup pracowniczych.

Podstawowym czynnikiem sprzyjającym heterogenizacji kultury organizacyjnej jest różnorodność otoczenia globalnego organizacji. Różnorodność oczekiwań ze strony otoczenia i związana z tym różnorodność wpływów i nacisków zmusza organizację do różnicowania zadań i różnorodnych reakcji na te naciski. Reakcje te i zadania stają się udziałem różnych grup pracowników, które z konieczności różnią się sposobem widzenia otoczenia organizacji i kryteriami oceny formalnych celów i działań organizacyjnych.

Tymczasowość ról organizacyjnych ma z kolei wpływ na kształtowanie się instrumentalnego stosunku do niektórych wzorów kulturowych. Znacznie łatwiej dostrzega się bowiem, że stereotypy kulturowe mogą być istotną przeszkodą w dokonywaniu pożądanych zmian. Jak powiada T. Kotarbiński — „(...) jednym z naczelných wymagań postępu jest postulat wyzbywania się przekwitłych składników kultury”<sup>65</sup>. Instrumentalny stosunek do wzorów kulturowych polega na tym, że pracownicy świadomie traktują je jako użyteczne w pełnieniu funkcji organizacyjnych w określonym czasie i miejscu. Jeśli zmiana warunków pełnienia tych funkcji spowoduje brak użyteczności dotychczas funkcjonujących w danym środowisku wzorów kulturowych, należy te wzory zastąpić innymi. Instrumentalne traktowanie wzorów kulturowych jest z jednej strony warunkiem, z drugiej zaś — skutkiem procesów uczenia się pracowników. Procesom tym sprzyja rosnąca presja innowacji technicznych i organizacyjnych. Prowadzi ona bowiem do poczucia relatywizmu ról społecznych w organizacji.

<sup>65</sup> T. Kotarbiński: *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków, 1965, s. 309.

Zmiana kultury w kierunku wysokiej tolerancji niepewności nie polega na utrwaleniu nowych stereotypów w miejsce starych, ale na krytycznym stosunku do stereotypów w ogóle. Jedynym stereotypem jest niechęć do stereotypów jako takich.

Mobilność ludzi w nowoczesnych, pozbawionych wyraźnych granic, systemach organizacyjnych, w których pracują oni w różnych miejscach, kontaktując się z członkami różnych zespołów i organizacji oraz uczestnicząc w realizacji różnych zadań sprawia, że tradycyjne funkcje kultury organizacyjnej muszą być zupełnie inaczej rozumiane.

Funkcja integracyjna, która w kulturze niskiej tolerancji niepewności wychodziła naprzeciw uporczywej potrzebie poszukiwania stałej grupy odniesienia, dającej poczucie przynależności i tożsamości, oznacza teraz umiejętność łatwego integrowania się z różnymi grupami społecznymi, co wyraża się w łatwości wchodzenia do nowych grup społecznych i wychodzenia z nich. Integracja oznacza więc w języku nowej kultury organizacyjnej łatwość integrowania się, a nie stałość więzi społecznych. Cecha, którą zaobserwowano już dość dawno u wybitnych przywódców i kierowników, polegająca na łatwości nawiązywania i zrywania kontaktów z ludźmi<sup>66</sup>, ma więc być cechą powszechną. W upowszechnianiu jej będą przydatne wzory kulturowe, dzięki którym łatwiejsze będzie przełamanie lęku związanego z poczuciem braku przynależności.

Funkcja percepcyjna, która w kulturze niskiej tolerancji niepewności oznaczała umiejętność tłumaczenia na zrozumiały język własnej kultury obserwowanych faktów, zdarzeń i procesów, w nowej kulturze oznacza wysiłek zrozumienia ich rzeczywistych znaczeń i uwarunkowań. Podejście to chroni przed łatwymi uogólnieniami i skłania do relatywizmu sądów. Nowe wzory kulturowe w tym zakresie oznaczają przede wszystkim skłonność do poszerzania, a nie do redukcji zbioru informacji docierających z otoczenia. Zasadniczą rolę tych wzorów należy upatrywać w przełamywaniu lęku związanego z dysonansem poznawczym.

Funkcja adaptacyjna wreszcie, która w kulturze niskiej tolerancji niepewności oznaczała dążenie i umiejętność przystosowywania otoczenia do wymagań własnej kultury, oznacza teraz umiejętność bądź przy-

<sup>66</sup> Patrz np. S. M. Lipset, R. Bendix: *Ruchliwość społeczna w społeczeństwie przemysłowym*. PWN, Warszawa 1964.

stosowywania siebie do zmieniających się w otoczeniu sytuacji, bądź współtworzenia wzorów kulturowych z przedstawicielami różnych grup społecznych. Niezbędne jest w tym celu rozwijanie instrumentalnego stosunku do składników własnej kultury organizacyjnej oraz uporczywe podejmowanie tego sposobu adaptacji kulturowej, który R. E. Quinn i M. R. McGrath nazywają transcendentnym. Sposób ten polega na poszukiwaniu paradoksów i sprzeczności, ułatwiających wyzwianie się z własnych schematów myślowych i ograniczeń kulturowych. Ten sposób myślenia, maksymalnie otwarty, ułatwia przełamywanie różnic kulturowych i wzmacnia motywację<sup>67</sup>. Nowy sposób rozumienia funkcji adaptacyjnej kultury oznacza przełamywanie lęku związanego z odpowiedzialnością za własne działania i decyzje.

W związku z coraz częściej dostrzeganymi przejawami kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności warto zwrócić uwagę na charakterystyczne reakcje konserwatystów, krytykujących nowe wzory kulturowe z pozycji humanizacji pracy.

Z jednej strony mamy zatem snucie katastroficznych wizji, ukazujących skutki lekkomyślnej emancypacji ludzi w organizacjach, zaniku tradycyjnych wartości hierarchii i ducha kolektywu, trzymających w ryzach ludzkie namiętności. Oto przykład charakterystyczny dla tego nurtu retoryki: „W przedsiębiorstwie trwa pogoni za doskonałością. Kult osiągnięć, skrajnego nacisku na działanie «podzielanych» wartości, ideał «ja», znajdujący się w samym centrum systemu. Jednostka, uwięziona przez imperatyw swego narcyzmu, włącza się do «pogoni szczurów», która nie ma końca, ponieważ «ogon» doskonałości jest zawsze nieuchwytny”<sup>68</sup>.

Z drugiej strony podejmowane są od pewnego czasu próby przeciwstawiania tzw. wartości humanistycznych wartościom własności, uważanym za typowe dla współczesnych tendencji rozwojowych. Te pierwsze wiążą się z tradycyjnymi potrzebami człowieka, do których można zaliczyć takie, jak bezpieczeństwo, tożsamość, przynależność, poczucie równej wartości itp. Wartości związane z własnością dotyczą natomiast warunków jej efektywnego wykorzystania i pomnażania, a więc np. elastyczność, wymiennność, segregacja, konkurencja itp. Łatwo oczywiście

<sup>67</sup> R. E. Quinn, M. R. McGrath, *op. cit.*, s. 331–333.

<sup>68</sup> Cyt. za: *Zarządzanie firmą*, *op. cit.*, s. 541.

cie zauważyć, że wartości te pozostają w kolizji z wartościami humanistycznymi<sup>69</sup>.

Zwolennikom tego punktu widzenia warto zwrócić uwagę na dość dowolny wybór wartości uznanych za humanistyczne oraz na fakt, że własność jest niezbywalnym prawem ludzkim i bez człowieka nie istnieje. Przecistawianie wartości ludzkich wartościom własności jest całkowicie wydumanym problemem o wyraźnie ideologicznym podtekście.

Zatroskanych kierunkiem rozwoju cywilizacyjnego humanistów należy zapytać, która z ludzkich potrzeb jest ważniejsza i bardziej godna zaspokajania w organizacji: potrzeba pewności i bezpieczeństwa, będąca wyrazem tęsknoty za utraconym dzieciństwem, czy potrzeba emancypacji, wynikająca z ambicji mierzenia się z wyzwaniami otaczającego świata? Należy także zapytać, na czym ma polegać humanizacja pracy: czy na tym, że organizacja kształtuje człowieka, jak miało to miejsce w tradycyjnych kulturach organizacyjnych, czy na tym, że człowiek kształtuje organizację?