

Izabela Bednarska-Wnuk

Rozdział 8

Znaczenie kultury
organizacyjnej w budowaniu
relacji społecznych



Doktor Izabela Bednarska-Wnuk. Adiunkt w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Autorka wielu publikacji z zakresu zachowań organizacyjnych. Uczestniczka kilku projektów o charakterze krajowym i międzynarodowym. Opublikowała ponad 50 artykułów naukowych oraz jest współredaktorem bądź redaktorem pięciu książek z zakresu społecznych aspektów zarządzania.

Z rozdziału dowiesz się:

- Czym jest kultura organizacyjna?
- Jak kształtować kulturę organizacyjną?
- Kultura organizacyjna a relacje społeczne – wzajemne sprzężenie w organizacji?

Pracownicy nie zawsze uświadamiają sobie, że organizacja, w której pracują, podlega wpływowi nie tylko takich składników jak zatrudnieni w niej ludzie, wykorzystywane technologie czy zasoby finansowe, lecz również tych, które są niewidoczne i często nieuświadamiane. Takim właśnie elementem jest kultura organizacyjna. Można nawet powiedzieć, że jest ona pewnym spoiwem łączącym wszystkie elementy wchodzące w skład organizacji. Za pomocą kultury organizacyjnej można kształtować atmosferę w miejscu pracy, budować identyfikację pracowników z organizacją oraz wspierać działania menedżerskie w zakresie podejmowanego wysiłku i trudu związanego z zarządzaniem organizacją. Są one ważne w kontekście budowy i utrzymania właściwych relacji społecznych w organizacji, dlatego powinien znać je każdy zarówno menedżer, jak i pracownik współczesnej organizacji.

Czym jest kultura organizacyjna?

Podjmując trud dotyczący analizy kultury organizacyjnej na początku trzeba zaznaczyć, że nie ma jednej definicji, która wyjaśniałaby jej istotę. W zależności od dyscypliny wiedzy istnieje wiele definicji kultury, które – choć koncentrują się na różnych aspektach – dotyczą tego samego zjawiska. Czyni to kulturę organizacyjną zjawiskiem interdyscyplinarnym, złożonym i wieloaspektowym. Nie wnikając jednak w analizę poszczególnych definicji, dla zobrazowania, czym jest kultura organizacyjna, można przyjąć, że jest to „system założeń, wartości i norm społecznych, będących stymulatorami zachowań członków w organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów”¹. To także „podstawowe wzory zachowań członków danej organizacji, które zostały wykształcone i wyuczone przez nich w trakcie funkcjonowania organizacji”². Taka interpretacja kultury zwraca uwagę na zachowania pracowników, które wynikają zarówno z obowiązujących norm oraz procedur w organizacji, jak i z zachowań kształtujących się w sposób samoistny. W tej sytuacji wydaje się, że to, jakie zachowania przejawiają na co dzień pracownicy jest wynikiem ich indywidualnych wartości oraz ukształtowania organizacji i jej środowiska.

Istnieje wiele modeli i typologii kultur organizacyjnych. W niniejszym opracowaniu posłużono się koncepcją E. Scheina, zgodnie z którą możemy mówić o **trzech poziomach** kultury organizacyjnej³. Wyjaśniają one i przybliżają sposób funkcjonowania organizacji.

Kultura organizacyjna jest to system założeń, wartości i norm społecznych

Kultura organizacyjna składa się z trzech poziomów: artefaktów, norm i wartości, założeń

1 C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 235.

2 T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 74–75.

3 A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 298.



Rys. 1. Kultura organizacyjna według E. Scheina

Źródło: A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 298

Poziomy te różnią się jednak stopniem widoczności i uświadomienia przez pracowników. Pierwszym z nich jest poziom całkowicie widoczny i uświadomiony. Dla czytelnika będzie on najłatwiejszy do zidentyfikowania. Zalicza się do niego tzw. **artefakty (fizyczne, behawioralne i językowe)**. To właśnie one są elementem najbardziej widocznym, który zauważa się w organizacji po „przekroczeniu” jej progu. Osoba nie musi być wcale zatrudniona w danej firmie, aby móc je opisać. Najbardziej widocznym artefaktem są **artefakty fizyczne** (materialne). Odnoszą się one do ubioru pracowników, na przykład *dress-code*, który zauważalny jest też dla osoby niezwiązanej z daną organizacją. To także specyficzne wyposażenie, aranżacja określonej przestrzeni, logo, znak firmowy czy identyfikatory pracownicze. Artefakty fizyczne to również nadawanie pracownikom, w celu podkreślenia ich statusu i pozycji w strukturze organizacyjnej, różnego rodzaju przywilejów (wyznaczone miejsce na parking, własny gabinet, szafka pracownicza), czy przydział stanowiska (kierownik, dyrektor bądź zastępca).

Dla zobrazowania pojęcia artefaktu fizycznego posłużmy się przykładem firmy McDonalds. W organizacji tej pracownicy mają takie same uniformy, na których widnieją identyfikatory, a każda placówka ma podobny wystrój wewnątrz. Kierownicy zaś odróżniają się od „zwykłych pracowników” mając inne stroje firmowe. Taki zabieg podkreśla tym samym ich status i pozycję w organizacji.

Kolejną grupą artefaktów są **artefakty behawioralne**. Obejmują one rytuały, ceremonie, zwyczaje, a także tabu. Do tych typowych artefaktów występujących w organizacji zalicza się: wspólne celebrowanie świąt, pikniki rodzinne, telekonferencje o ustalonej porze czy sekrety lub tajemnice skrywane przez określony krąg pracowniczy. Ich występowanie może zacieśniać więzi pracownicze oraz poczucie przynależności do organizacji.

Artefakty – poziom najłatwiejszy do zidentyfikowania w organizacji

Wyróżniamy artefakty: fizyczne, behawioralne i językowe

W organizacji McDonalds artefaktem behawioralnym będzie na przykład obsługa klienta, charakteryzująca się takimi samymi standardami bez względu na jej usytuowanie.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na siłę oddziaływania niektórych artefaktów behawioralnych, zwłaszcza w kontekście integracji pracowniczej. To właśnie one przyczyniają się do umacniania więzi i modelowania zachowań w organizacji (np. kształtowanie klimatu wewnątrz organizacji). Należy jednak pamiętać, że nie wystarczy tylko wspólne świętowanie, aby zapewnić organizacji lojalność jej pracowników. Nie wolno również zapominać o innych elementach tworzących kulturę organizacyjną. Kultura jest bowiem jak obrazek z puzzli. Jeśli zabraknie jednego elementu, będzie on niekompletny, choć możliwy do ułożenia i wyobrażenia sobie całości. Podobnie jest z kulturą organizacyjną. Tylko wszystkie poprawnie dopasowane elementy gwarantują właściwe relacje w środowisku pracowniczym.

Ostatnim widocznym i uświadomionym składnikiem kultury organizacyjnej są **artefakty językowe**. Tworzy je przede wszystkim specyficzny język, którym posługują się pracownicy organizacji. Ponieważ jest on typowy dla określonej organizacji, dlatego najczęściej rozumiany jest jedynie przez reprezentantów danego środowiska pracowniczego, w którym występuje. Takie porozumiewanie się sprzyja umacnianiu więzi pracowniczych i budowaniu wzajemnych relacji społecznych. Do artefaktów językowych należą także mity i legendy, które nawiązują do historii organizacji, jej powstania oraz założyciela. Są to również pewne zachowania typowe dla danej organizacji jak np. mówienie na „ty” w relacjach między przełożonym a podwładnym.

Często nie przywiązuje się także wagi do potęgi znaczeń nadanych pewnym słowom. To one są bowiem niejednokrotnie pomostem kształtującym relacje społeczne w organizacji. W połączeniu na przykład z artefaktami behawioralnymi, artefakty językowe mogą nadać określoną specyficzną subkulturę organizacji.

„Dobrym przykładem obrazującym tego typu połączenie jest historia pewnego księgowego, który zatrudnił się w organizacji w centrum Warszawy na stanowisku analityka. Już w pierwszym dniu pracy Adam na firmową pocztę otrzymał email o nazwie »ślimak«. Myśląc, że to jakiś błąd, skasował powyższą wiadomość. Sytuacja taka powtarzała się przez następne parę dni. Zaniepokojony księgowy zwrócił się o pomoc do zatrudnionych w organizacji informatyków. Okazało się, że »Ślimak« to nazwisko akwizytora, który od wielu lat codziennie odwiedza daną organizację, sprzedając kanapki i napoje. Ta osoba, która pierwsza go zobaczy na korytarzu lub wpuści na piętro, wysyła do wszystkich pracowników emaila, wpisując w tytule wiadomości »Ślimak«, aby każdy chętny mógł zakupić napój lub kanapkę”⁴.

4 A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw...*, s. 306.

Dlaczego Adam nie wiedział o tym zwyczaju? Czy organizacja powinna w procesie adaptacji pracowników zaznajamiać z takimi zachowaniami i stosowanym językiem? Odpowiedzi na te pytania czytelnik uzyska w dalszej części tekstu na temat kształtowania kultury. Zanim jednak omówimy ten proces należy wyjaśnić dwa pozostałe poziomy kultury organizacyjnej opisywane przez E. Scheina.

Do drugiego poziomu zalicza się **wszelkie zakazy i ideologie**⁵ oraz **normy i wartości**. Są one częściowo widoczne i uświadamiane. Normy to pewne wzorce postępowania, wytyczne, które są utrwalone w środowisku pracowniczym. Pracownicy organizacji wiedzą, jakie zachowania są akceptowalne, a które całkowicie zakazane. Mogą być one określone w regulaminie pracy (np. pracę zaczyna się o godz. 8) bądź ustanowione w sposób nieformalny przez pracowników (każdy z pracowników celebrytuje swoje urodziny w organizacji). Z kolei **wartości w organizacji** występują jako deklarowane i przestrzegane. Deklarowane wartości są zapisane i utrwalone w organizacji w postaci na przykład kodeksów, regulaminów czy instruktaży. To właśnie one stanowią podstawową informację i są drogowskazem dla pracowników w zakresie wartości, jakie są istotne w firmie, w której są zatrudnieni. Można także powiedzieć, że wartości organizacyjne są jak genotyp człowieka. Każda organizacja ma swój własny, niepowtarzalny i unikalny zestaw wartości, odróżniający ją od innych firm. Mogą to być na przykład wartości ekologiczne, prorodzinne czy prokonsumenckie. Są one zależne od charakteru i rodzaju konkretnej organizacji, gdyż to właśnie one stanowią o jej fundamencie. Natomiast wartości przestrzegane to te, które rzeczywiście realizują i respektują pracownicy. Warto pamiętać, że nie zawsze wartości owe pokrywają się z wartościami deklarowanymi. Z taką sytuacją możemy się spotkać w dwóch okolicznościach. Po pierwsze wówczas, kiedy pracownicy są niedopasowani do firmy. Wynika to przede wszystkim właśnie z rozbieżności między wartościami, którymi kierują się na co dzień, a wartościami obowiązującymi w firmie. Ilustracją jest sytuacja, w której wartością nadrzędną w danej organizacji jest klient i jego potrzeby, a pracownik traktuje go w sposób lekceważący, niezgodny z określonymi standardami organizacyjnymi. Z drugiej jednak strony to organizacja powinna przyrzeć się tym wartościom, które zdefiniowała jako obowiązujące i zadać sobie kluczowe pytania: czy są one zrozumiałe dla wszystkich pracowników? Czy są one powiązane z ogólną strategią, misją i wizją organizacji?

Ostatnim poziomem, za pomocą którego można opisać kulturę organizacyjną, są **założenia kulturowe**. Są one całkowicie niewidoczne i nieuświadamione. Odnoszą się do natury człowieka, relacji międzyludzkich, natury samej organizacji i jej otoczenia, relacji organizacji z otoczeniem. Założenia

Drugi poziom kultury to normy, wartości, zakazy i ideologie – częściowo widoczne i uświadamiane

Wartości w organizacji występują jako deklarowane i przestrzegane

Wartości przestrzegane nie zawsze pokrywają się z wartościami deklarowanymi

Założenia kulturowe są ostatnim poziomem w analizie kultury organizacyjnej – są całkowicie niewidoczne i nieuświadamione

5 M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 75.

utożsamiane są najczęściej z korzeniami, z których wyrastają normy, wartości i artefakty kształtujące działania pracowników⁶. Ponieważ jest to poziom całkowicie niewidoczny, jest on trudny do uchwycenia i zbadania przez osoby nie tylko niezwiązane z organizacją, ale nawet przez jej członków. Wynika to z długotrwałego procesu przyswajania tego poziomu. Wymaga on bowiem od pracowników czasu na zrozumienie trwałych podstaw danej kultury w organizacji. Poziom ten może odzwierciedlać także określona kultura narodowa (kultura danego kraju), która wpływa na kulturę określonej organizacji.

Dla wyjaśnienia założeń kulturowych posłużmy się przykładem firmy Ikea, powstałej w Szwecji. Otoczenie, w którym powstała ta organizacja, sprawia, że do głównych wartości zalicza ona: punktualność, otwartość, promowanie różnorodności, kreatywności oraz możliwości zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym. Wartości te będą zatem fundamentem założeń kulturowych w organizacjach Ikea, bez względu na ich rozmieszczenie terytorialne. Przykład ten pokazuje, że określone parametry kultury danego kraju będą istotnie wpływały na kształt poszczególnych elementów kultury określonej organizacji.

Po zdefiniowaniu i zrozumieniu pojęcia kultury organizacyjnej można postawić kolejne pytanie – jak kształtuje się kultura w firmie?

Jak kształtować kulturę organizacyjną?

Wiemy już, czym jest kultura organizacyjna. Zatem jak **powstaje kultura organizacyjna**? Jest to dość złożone zagadnienie, a odpowiedź nie jest jednoznaczna. To zależy od organizacji, z jaką mamy do czynienia, tzn. od tego, czy jest to organizacja nowo powstająca, czy też już funkcjonująca. W przypadku organizacji, która dopiero ma powstać, wzory kulturowe określa jej założyciel. Jest to wręcz idealna sytuacja, gdyż mając pierwotne podłoże organizacyjne sam bądź przy współudziale innych właścicieli tworzy artefakty, normy i wartości, które w przyszłości będą nabywane przez pracowników.

Przykładem jest tu firma Apple. Jej założyciel, Steve Jobs, oczekiwał od swoich pracowników podejmowania ryzyka, innowacyjności, kreatywności i łamanie schematów myślowych. To, jakie wartości przyświecają tej firmie, odzwierciedla znany tekst pochodzący ze spotu reklamowego z 1997 roku – Think different. Od tego czasu stał się on jedną z podstawowych zasad (wartości) firmy Apple, która powinna przyświecać wszystkim pracownikom zatrudnionym w tej organizacji.

Wzory kulturowe może określać jej założyciel lub powołany zespół

6 M. Czerska, *Uwarunkowanie kulturowe zachowań w organizacji*, [w:] R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 221.

Musimy także wiedzieć, że jeśli wartości pochodzą od założycieli lub zostały opracowane przez specjalnie powołany zespół, to stanowią one wyzwanie dla kadry zarządzającej. To bowiem od niej zależy wyjaśnianie i demonstrowanie swoim zachowaniem znaczenia wartości kluczowych dla funkcjonowania firmy⁷. Zatem osoby odpowiedzialne za zdefiniowanie i wdrożenie wartości w organizacji muszą niewątpliwie w pełni się z nimi utożsamiać. Jest to warunek konieczny, aby wartości firmowe stały się drogowskazem dla działań wszystkich pracowników⁸. Zapewne Steve Jobs nie mógłby kreować środowiska innowacyjnego, gdyby sam nie wyznawał takich wartości i nie identyfikował się z nimi.

Natomiast w przypadku organizacji już istniejącej pracownicy zaznają się z kulturą głównie poprzez obserwacje i dzielenie się wiedzą. Po przedstawionym wcześniej przykładzie „Ślimaka” możemy stwierdzić, iż Adam nie wiedział o tym zwyczaju, ponieważ nikt go wcześniej o tym nie poinformował. Czy zatem powinien istnieć wewnętrzny obowiązek zaznajamiania pracowników z takimi zwyczajami? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednak jednoznaczna. To zależy przede wszystkim od rangi poszczególnych artefaktów. Te, które mają istotne znaczenie z punktu funkcjonowania organizacji powinny być zapewne przedstawione pracownikowi już w procesie jego adaptacji. Należą do nich między innymi: regulamin pracy, panujący *dress-code* w organizacji lub sposób komunikowania się w niej. Takie informacje może przekazać bezpośredni przełożony, osoba oddelegowana, wprowadzająca pracownika do organizacji, np. opiekun stażu lub inny przyszły współpracownik. Inne artefakty, które nie wpływają na takie elementy pracy, jak: terminowość, ilość czy koszty pracy – jak wydaje się – powinny być przyswojone poprzez obserwację uczestniczącą pracownika w sytuacji pracy.

Przykładem są nowo zatrudnieni pracownicy. Obserwując środowisko organizacji mogą w ten nieformalny sposób nabyć określone wzory zachowań, schematy myślowe i zaznajomić się z artefaktami, wartościami lub normami.

Należy jednak zauważyć, że o ile artefakty mogą być w zależności od ich rangi nabywane w różny sposób, to jednak kluczowe wartości i normy dla organizacji powinny być przyswajane nie tylko przez bezpośrednią obserwację, ale przede wszystkim przekazane przez menedżera. Tylko wówczas będzie mógł się dokonać proces socjalizacji pracownika związany z poznaniem i utrwalaniem wartości i norm. Jest to zapewne związane z tym, iż współcześnie menedżer ma za zadanie pełnić funkcję propagatora kluczowych wartości

Pracownicy zaznają się z kulturą organizacyjną głównie poprzez obserwację i dzielenie się wiedzą

Artefakty istotne z punktu widzenia funkcjonowania organizacji powinny być przedstawione pracownikowi w procesie jego adaptacji

Kluczowe normy i wartości powinny być przede wszystkim przekazane przez menedżera

7 I. Świątek-Barylska, *Menedżer w roli inicjatora i propagatora kluczowych wartości organizacyjnych*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, M. Stor, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 775.

8 *Ibidem*, s. 775.

w organizacji, który ma wpływ na to, co się w niej dzieje. Nie można również zapominać, że organizacje składają się z różnych uczestników charakteryzujących się odmiennymi światopoglądami. Każda z tych osób wnosi swoisty wkład w kulturę organizacji oraz wyróżnia się różnymi cechami demograficznymi, takimi jak płeć czy wiek. Pojawia się problem różnorodności pracowniczej i zarządzania takimi pracownikami. W takiej sytuacji menedżer powinien wiedzieć, że najłatwiej będzie wdrożyć nowe zasady i wartości pracownikom młodym, o krótkim stażu pracy, którzy z reguły są bardziej elastyczni i nastawieni proinnowacyjnie. Z kolei pracownikom starszym i doświadczonym trudniej będzie wpoić nowe elementy kultury organizacyjnej⁹. W jaki sposób należy jednak rozpowszechniać wartości w organizacji? Wydaje się, że do coraz bardziej popularnych możliwości związanych z formą przekazania tych wartości pracownikom należą nowoczesne technologie informatyczne, takie jak: intranet, w którym mogłaby np. funkcjonować prezentacja z kluczowymi wartościami organizacyjnymi i do której miałyby dostęp każdy pracownik. Poza tym należałoby poinformować o tych wartościach przyjmowaną osobę właśnie już na etapie rekrutacji. Może bowiem zdarzyć się, że osoba chcąc pracować w danej organizacji odznacza się odmiennym zestawem wartości od tych szczególnie w niej pożądanym.

Przykładem może być wspomniana wyżej organizacja Ikea, która do najbardziej kluczowych wartości zalicza rozwój. Oznacza to konieczność stałego samodoskonalenia się. Stąd też biorą się początkowe niewysokie wymogi w kwestii zatrudnienia. Sytuacja ta zmienia się wraz z czasem zatrudnienia w tej organizacji. Każdy pracownik przechodzi liczne szkolenia, a rozmowy oceniające i ich podsumowania zmuszają do pracy nad swoimi złymi stronami i słabościami. Osoby, które nie rozwijają się, zostają początkowo ostrzeżone, a w razie nieposłuszeństwa zwolnione. Jest to swoista szkoła, tzw. Uniwersytet im. Kamprada, a przy okazji zauważalna kluczowa dla tej firmy wartość, czyli samodoskonalenie się¹⁰.

Zatem rekruter, aby uniknąć niepotrzebnych inwestycji organizacji w przyszłego pracownika, biorąc pod uwagę powyższy przykład, powinien zweryfikować już w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej, czy dany kandydat charakteryzuje się podobnym zestawem wartości co organizacja, w której chce podjąć zatrudnienie. W ten sposób organizacja może, już na etapie doboru, wyłonić tych kandydatów, którzy pasują do jej profilu nie tylko w zakresie pożądanym kwalifikacji i umiejętności, ale również wyznawanych wartości.

9 I. Bednarska-Wnuk, *Wzajemne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a zachowaniami proaktywnymi w miejscu pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 4, s. 32.

10 <http://www.kostera.pl/documents/etnografiacaloscslaPProf.pdf> [dostęp: 20.12.2015].

Co jednak, gdy **kierownictwo chce wdrożyć bądź utrwalić nowe składniki kultury organizacyjnej**? O ile w organizacji łatwo zmienić artefakty, to pozostałe elementy kultury (ich wdrożenie bądź utrwalenie) wymagają od kierownictwa włożenia znacznego wysiłku i trudu, aby osiągnąć zamierzony efekt.

Można jednak tego dokonać za pomocą dwóch sposobów. Pierwszy z nich zakłada, że kultura absorbowana jest z zewnątrz w efekcie selekcji kandydatów do pracy w organizacji, którzy charakteryzują się cechami przystającymi do pożądanego profilu kompetencyjnego pracownika. Drugie podejście omówione wyżej związane jest z zatrudnieniem przez organizację kluczowych pracowników, zweryfikowanych przez kierownictwo jako kulturowo odpowiadający jej ogólnej strategii działania. Dla nowo przyjętych pracowników organizacja staje się naturalnym wzorcem postępowania, dostosowują się oni do sposobu pracy i panujących, określonych zachowań w sytuacji pracy. Na skutek tego procesu środowisko kulturowe organizacji staje się homogeniczne (jednorodne). Sprzyja to świadomemu wykorzystaniu przez pracowników wspólnych norm i tworzeniu całkowicie widocznych – czyli artefaktów¹¹.

„Przykładem może być pracownik linii produkcyjnej, który musi przestrzegać procedury. Organizacja wymusza na nim, aby pod koniec zmiany zrobił wokół swojego stanowiska pracy porządek. Pracownik, chcąc nie chcąc, będzie podporządkowywał się tej zasadzie, zwłaszcza jeżeli będzie wiedział, że od tego może zależeć jego wynagrodzenie. Po wielu miesiącach przywyknie do tego tak bardzo, że nawet gdy procedura zostanie zlikwidowana, siłą przyzwyczajenia dalej będzie dbał o porządek swojego miejsca pracy. A gdy ktoś spyta się go, dlaczego sprząta po sobie, odpowie zapewne – bo u nas w firmie tak się robi”¹².

Powyższy przykład ilustruje, jak pewne rozwiązania organizacyjne wpływają na postawy pracowników w sytuacji pracy i ich dostosowanie do panujących wzorów zachowań w organizacji. Jak widzimy, organizacja za pomocą określonych rozwiązań może także wymusić konkretne zachowania (narzucone odgórnie) wśród swoich pracowników, przyczyniając się do wytworzenia grupy pracowniczej jednorodnej pod względem wyznawanych wartości. W ten sposób kształtuje się dana kultura, która może z kolei stanowić podstawę do budowy systemu motywacyjnego czy wynagradzania.

Niezależnie natomiast od cyklu życia organizacji można wyodrębnić **cztery fazy kształtowania kultury organizacyjnej**¹³. Znając poszczególne fazy menedżer będzie wiedział, jakie należy dobrać metody i narzędzia mogące

Wyróżnia się cztery fazy kształtowania kultury organizacyjnej

11 M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 117.

12 Ł. Srokowski, *W firmowym kręgu*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 9, s. 41–42.

13 L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji – Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

wesprzeć jego pracę w procesie wdrażania, utrwalania bądź zmiany kultury. Prześledźmy je na przykładzie. Załóżmy, że chcemy zmienić kulturę naszej organizacji. Na początku (**faza pierwsza**) menedżerowie muszą zastanowić się nad podstawowymi elementami kultury, które chcieliby najpierw zmienić, a później wdrożyć. Mogą to być np. zmiany na poziomie artefaktów, norm lub wartości. Na tym etapie to przełożony powinien dać przykład w zakresie stosowania nowych elementów kultury, gdyż to, jakie będzie przejawiać zachowania wobec podwładnych zadecyduje właśnie o typie kultury, która się wytworzy. **Druga faza** to poszukiwanie wspólnych elementów łączących pracowników, tak aby stworzyć jednolitą grupę. Dokonuje się tego przeważnie na zasadzie szukania podobieństw, na przykład w ubiorze pracowników, specyficznym języku czy rytuałach. W **następnej fazie (stabilizacji)** zaczyna się utrwalanie zachowań i schematów myślowych. Uwidacznia się także przewidywalność zachowań pracowników. **Ostatnia faza – faza dojrzałości** ma na celu utrzymanie przez menedżerów już wypracowanych zachowań¹⁴ i niedopuszczenie do powrotu poprzednich rozwiązań w zakresie kultury organizacyjnej. W tym momencie może nasunąć się pytanie: jak podtrzymać nowe lub pożądane zachowania?

Wydaje się, że można tego dokonać poprzez następujące sposoby działania¹⁵:

- *formułowanie opisów stanowisk pracy* – dokładny opis stanowiska pracy pozwoli zatrudnić osobę pasującą do danej kultury organizacyjnej,
- *dobór kryteriów selekcyjnych* – po dokonaniu dokładnej diagnozy opisu stanowiska pracy powinno się opracować wytyczne będące podstawą do sformułowania kryteriów w procesie selekcji pracowników,
- *mentoring lub/i coaching* – umożliwiają one nie tylko podtrzymanie nowych zachowań w organizacji, ale również mogą stanowić jeden z elementów służących zmianie zachowań pracowników poprzez uświadomienie im potrzeby zmian związanych z kulturą preferowaną w firmie,
- *określenie profilu kompetencyjnego dla celów oceny okresowej* – oprócz opisu stanowiska pracy uwzględniającego elementy danej kultury organizacyjnej ważne jest również stworzenie przez menedżera takiego opisu służącego ocenie okresowej, który pozwoli na zweryfikowanie aktualnych kompetencji pod kątem wewnętrznego dopasowania do organizacji. Może okazać się bowiem, że pracownik, który w procesie selekcyjnym uzyskał zgodność kompetencyjną z kulturą danej organizacji, po pewnym czasie funkcjonuje w niej niezgodnie z obowiązującymi normami czy deklarowanymi wartościami. W tym kontekście ocena okresowa może okazać się idealnym narzędziem do zweryfikowania stopnia

Istnieją różne sposoby podtrzymujące nowe lub pożądane zachowania w kształtowaniu kultury organizacyjnej

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, s. 117.

przyswojenia danych elementów kultury przez pracownika i określenie luk w tym zakresie (na przykład pracownik działu handlowego nie przestrzega zasad w odniesieniu do wyznaczonych przez organizację standardów dotyczących obsługi klienta),

- *powoływanie liderów w organizacji* – ma to ogromne znaczenie przede wszystkim w momencie nabywania nowych i kształtowania pożądanych zachowań. To właśnie liderzy, poprzez np. wyjaśnianie, czemu mogą służyć nowe wzorce zachowań wpływają na powodzenie owych procesów,
- *kształtowanie systemów motywacyjnych* – systemy te poprzez promowanie takich działań w organizacji, jak przestrzeganie obowiązujących norm i deklarowanych wartości, mogą sprzyjać właściwym zachowaniom w organizacji,

Proponowane wyżej sposoby działania mogą pomóc menedżerowi w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Jednakże może wystąpić również sytuacja, w której to sami pracownicy wpływają na jej kształt, formując ją i nadając określony kierunek. Jakie elementy kształtują organizację i tym samym determinują jej relacje? Z tymi informacjami Czytelnik zapozna się poniżej.

Kultura organizacyjna a relacje społeczne – wzajemne sprzężenie w organizacji?

Jak Czytelnik zdążył już zauważyć, kultura organizacyjna jest złożonym zjawiskiem. Niewątpliwie wpływa ona na relacje społeczne w organizacji. Jednakże relacje mogą również determinować kulturę, nadając jej zupełnie nowe znaczenie. Czy można zatem mówić o wzajemnym sprzężeniu pomiędzy kulturą a relacjami społecznymi w organizacji? O tym przekonamy się w dalszej części wywodu.

Kultura w organizacji jest tym czynnikiem, który wpływa na zachowania uczestników w sytuacji pracy. Determinuje relacje organizacyjne na poziomie indywidualnym (w zakresie np. postaw pracowników i ich emocji), grupowym (relacje między przełożonym a podwładnymi) i organizacyjnym (sposoby komunikowania się w organizacji, systemy motywacyjne czy wynagrodzeniowe). Wpływając na zachowania człowieka, kultura organizacyjna dokonuje tego głównie poprzez ukształtowanie takich uwarunkowań, jak¹⁶:

- poziom i rodzaj kompetencji niezbędnych do uczestnictwa w organizacji za pomocą np. opisów stanowisk pracy czy zatrudniania kandydatów pasujących do kultury danej organizacji i zdefiniowanego katalogu wyznaczanych w niej wartości,

Kultura determinuje zachowania pracownika w organizacji

16 M. Czerska, *Uwarunkowanie kulturowe zachowań w organizacji...*, s. 244.

- zwiększenie poziomu integracji pracownika z celami organizacji oraz chęć uczestnictwa w ich osiągnięciu poprzez jego dopasowanie do konkretnej kultury organizacyjnej, co z kolei może wpłynąć na większe zaangażowanie w pracę, a także poziom płynącej z niej satysfakcji,
- wyznaczanie możliwości działania pracownika poprzez określenie jego poziomu samodzielności w ustalaniu celów, sposobów działania i niezbędnych zasobów potrzebnych do wykonania pracy.

Powyższe uwarunkowania kulturowe determinują relacje społeczne w organizacji. Jeśli rozważamy poziom zespołu, to istotne z punktu oddziaływania kultury jest zarządzanie nim przez menedżera i dokonanie przez niego wyboru metody działania tego zespołu. Kultura organizacyjna wyznacza podejście do pracy, a więc to, czy pracownicy preferują pracę indywidualną, czy też pracę zespołową. To z kolei wpływa na sposób rozwiązywania konfliktów w organizacji, podejmowania decyzji, przyjęcia określonego stylu kierowania przez przełożonego bądź innych rozwiązań wypracowanych w organizacji. Decyduje także o tym, czy menedżerowie, jak i pracownicy, chętnie dzielą się wiedzą, akceptują kobietę w roli menedżera, jak zwracają się do siebie (oficjalnie czy po imieniu), jak wygląda miejsce pracy pracownika i przełożonego oraz jakie panują w przedsiębiorstwie zwyczaje i rytuały. Najbardziej widocznym i wrażliwym elementem jest natomiast komunikacja, która ze względu na kulturę w danej firmie może przybrać różną formę – od oficjalnej do spontanicznej (koleżeńskej). To właśnie ona wytycza zakres relacji w organizacji, a jej sposób i rodzaj wyznaczają ramy przekazu w procesie komunikowania się. Określona komunikacja w organizacji sprzyja także wytworzeniu się specyficznego języka oraz nadaniu znaczeń werbalnych niektórym zachowaniom, np. powitaniu słownemu towarzyszy uścisk ręki. Często w organizacjach możemy zatem spotkać się z sytuacją, w której kultura organizacyjna wymusza na nas pewne zachowania na poziomie komunikacyjnym.

Przykładem może być sytuacja, w której pracownicy, np. specjaliści handlowi, podczas kontaktu mailowego z klientem muszą także taką korespondencję załączać do swojego przełożonego. Jest to właśnie przykład rozwiązania wdrożonego w określonej organizacji, wpływający na kształt jej kultury.

Jak Czytelnik już zauważył, **kultura organizacyjna determinuje zachowania pracownika**. Ilustracją tego może być przykładowo kultura korporacyjna Wedla, w której przed zakupem w roku 2010 przez japońskiego inwestora LOTTE, widoczne były niepożądane zachowania będące skutkiem jej silnej struktury w organizacji.

„Istotny w Wedlu był aspekt przełożonego w regionie, któremu pracownik musiał przedstawiać różne opcje. Przełożony podejmował decyzje, dokonując wyboru wariantu zaprezentowanych rozwiązań. Jeżeli jakaś decyzja wydała się przełożonemu w regionie niewłaściwa, mógł ją zmieniać. Każdą jednak decyzję

Kultura może być kreowana przez różne instrumenty

Styl zarządzania menedżera wpływa na kształt kultury organizacyjnej

często trzeba było wielokrotnie akceptować, najpierw regionie, w Polsce, a na końcu w centrali. Również wszelki element pracy był wielokrotnie sprawdzany. Pracownik miał zatem możliwość popełnienia błędu, nie brał przy tym pełnej odpowiedzialności za daną decyzję, bo był ktoś wyżej, kto ostatecznie mógł ją skorygować. Kluczowe zaś decyzje były podejmowane w regionie czy w centrali, a rolę pracowników było tylko ich wdrożenie”¹⁷.

Przykład ten pokazuje, jak styl kierowania i relacje między przełożonym a podwładnym wpływają na pracę podwładnych, a tym samym na wytworzenie określonej kultury. Z drugiej jednak strony **kultura organizacyjna** może być **kreowana** przy udziale przełożonego – **menedżera i jego stylu zarządzania**. Wzrost udziału podwładnych w procesie decyzyjnym skutkuje modyfikacją kultury w kierunku nadania jej innego znaczenia, zgodnego z wizją menedżera lub zarządu organizacji. To z kolei implikuje wzrost motywacji, lojalności, kreatywności, chęci rozwoju pracowników, uczenie współpracy i działania grupowego¹⁸. Realizacja danego stylu zarządzania, w tym przede wszystkim demokratycznego, przejawia się głównie w umiejętnym słuchaniu pracowników oraz wykorzystaniu ich zaangażowania i kreatywności. Utożsamiają się oni z celami organizacji. Połączenie zaś celów organizacji i pracowników sprzyja poczuciu ich przynależności¹⁹. Jeśli menedżerowi uda się wykreować pewne zachowania i postawy poprzez stosowanie określonego stylu zarządzania (np. otwartość, uczciwość) i będą one jednocześnie realizowane przez podwładnych, to uzyska on nie tylko satysfakcję z wykonywanej pracy, ale również przyczyni się do wytworzenia określonej kultury, np. *pracownicy będą otwarcie i uczciwie mówić o problemach występujących w organizacji*.

Obok stosowanego stylu zarządzania istotnym czynnikiem kształtowania kultury w firmie jest **osobisty przykład menedżera**. To on poprzez własne zachowanie przekazuje podwładnym pożądane wzorce zachowań²⁰, uczy ich jak postępować w określonych sytuacjach. Menedżer powinien bezwzględnie przestrzegać ustalonych przez organizację norm i postępować zgodnie z opracowanym katalogiem wartości organizacyjnych. Ma stanowić wzór dla innych pracowników – dlatego istotny jest właściwy dobór na stanowisko kierownicze w zakresie nie tylko kwalifikacji, ale również kompetencji i predyspozycji zawodowych. Naśladowanie przełożonego przez pracowników w zakresie określonych zachowań jest zjawiskiem ważnym i pożądanym. Może ono występować w takich działaniach rutynowych, jak prowadzenie

Osobisty przykład menedżera wpływa na kształt kultury organizacyjnej

17 P. Berłowski, *Od kultury korporacji do kultury przedsiębiorczości w firmie Wedel*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 3, s. 42–43.

18 M. Czerska, *Uwarunkowanie kulturowe zachowań w organizacji...*, s. 240.

19 M. Sasin, *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 5, s. 37.

20 M. Czerska, *Uwarunkowanie kulturowe zachowań w organizacji...*, s. 239.

rozmowy z klientem, rozwiązywanie konfliktów czy sytuacji problemowych w organizacji²¹. Właściwe postępowanie menedżera w organizacji i przestrzeganie przez niego obowiązujących norm i reguł powinno być w organizacji szczególnie eksponowane. Jeśli będzie stanowił on przykład dla pracowników, to będzie wówczas ich inspirował do powielania konkretnych zachowań. Wiedzimy więc, jak ważny jest autorytet kierownika.

Przykładowo jeśli menedżer odznacza się wysokimi standardami w zakresie obsługi klienta i jednocześnie stanowi wzór do naśladowania przez swoich podwładnych, wówczas mogą oni starać się dążyć do takiego samego poziomu obsługi, kształtując tym samym własną kulturę organizacyjną.

Można jeszcze wyróżnić inne narzędzia wpływające na kształt kultury i tym samym na relacje społeczne w organizacji. Należą do nich **stosowane rozwiązania organizacyjne**²². Istotne jest zatem to, jak zaprojektowana jest organizacja, tzn. ilu podwładnych podporządkowanych jest jednemu kierownikowi, czy w organizacji jest wielu kierowników, jaki jest system komunikowania się i jakie są w tym zakresie zasady. Wszystko to decyduje o rozwoju pracowników, poziomie otwartości, lojalności względem organizacji, sposobach komunikacji i wykonywania pracy oraz działaniach indywidualnych i/ lub zespołowych. Właściwe zaprojektowanie określonych rozwiązań organizacyjnych wpływa na kształt kultury i sprzyja relacjom społecznym.

Stosowane rozwiązania w organizacji wpływają na jej kształt

Podsumowanie

Kultura organizacyjna jest zjawiskiem trudnym do opisu i złożonym. Można ją porównać do sieci pajęczyny, która tworząc różne konfiguracje powiązań między przełożonymi, podwładnymi i środowiskiem organizacji wpływa na jej kształt. Poznanie elementów kultury: artefaktów, norm, wartości i założeń kulturowych pozwala natomiast poznać dokładnie daną organizację. Kultura w firmie nie tylko nadaje kształt relacjom społecznym w organizacji, ale sama może być przez nie tworzona lub modyfikowana. Uświadomienie tego daje wymierny efekt poprzez zbudowanie pożądanego środowiska pracy, pozbawionego wszelkich nieprawidłowości, i uniknięcie takich działań, jak np. niewłaściwy dobór pracowników i ich przyszła fluktuacja.

21 M. Sasin, *Kształtowanie kultury organizacyjnej...*, s. 36.

22 M. Czerska, *Uwarunkowanie kulturowe zachowań w organizacji...*, s. 235–236.

Bibliografia

- Bednarska-Wnuk I., *Wzajemne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a zachowaniami proaktywnymi w miejscu pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 4.
- Bełowski P., *Od kultury korporacji do kultury przedsiębiorczości w firmie Wedel*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 3.
- Czerska M., *Uwarunkowanie kulturowe zachowań w organizacji*, [w:] R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Sasin M., *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 5.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Srokowski Ł., *W firmowym kręgu*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 9.
- Świątek-Barylska I., *Menedżer w roli inicjatora i propagatora kluczowych wartości organizacyjnych*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, M. Stor, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji – Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

<http://www.kostera.pl/documents/etnografiacalosc dla PProf.pdf> [dostęp: 20.12.2015].

Warto przeczytać:

- Kostera M. (red.), *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011.
- Kostera M. (red.), *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji – Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1999.