

Zbigniew Antczak

KULTURA ORGANIZACYJNA STRUKTUR SIECIOWO-WIRTUALNYCH

1. Wstęp

Społeczne środowisko organizacji tworzy specyficzną atmosferę, która od lat 80. ubiegłego wieku cieszy się zainteresowaniem badaczy. Procesy gospodarczej globalizacji i organizacyjnej ekspansji transnarodowych korporacji ujawniły m.in. ich **kulturowy imperializm** na tle szeregu konfliktów i nieporozumień dotyczących wartości. Wyniki badań wskazały, iż monodeterministyczna racjonalność, przypisywana technikom organizatorskim, jest mało przydatna w interpretacji i wyjaśnianiu złożonych, uwarunkowanych społecznie zjawisk, które są przedmiotem zarządzania.

2. Rozumienie kultury organizacyjnej

Organizacja w swoim funkcjonowaniu przekształca się w system kulturowy, tworzy kulturę organizacyjną, będącą wynikiem procesu kulturowej **interpretacji** organizacji. Polega ona na **transformacji** organizacji formalnej na **sposób myślenia** i **język** zrozumiały w kulturze danej zbiorowości (wspólne odczytanie rzeczywistości). W złożonym procesie społecznego współdziałania dochodzi do nadania im wspólnie podzielanych znaczeń i zbliżonego/jednakowego rozumienia. W badaniach wyróżnione zostały grupy zmiennych, które w istotny sposób warunkują funkcjonowanie kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Pierwszą ich grupę tworzą kultura narodowa (w przypadku organizacji ponadczy transnarodowej będzie ich kilka) oraz kultury środowiskowo-regionalne, z których wywodzą się lokalni pracownicy. Drugi zbiór zmiennych kulturotwórczych tworzą cechy organizacji formalnej, które uwarunkowują określone wzorce zachowań i postawy pracowników. Na trzecią grupę składają się cechy osobowo-

ściowe pracowników, ich umiejętności zawodowe, poziom wiedzy, aspiracje i potrzeby [Sikorski 1999a, s. 21].

Pojęcie „kultury organizacyjnej” posiada więc szereg zakresów znaczeniowych i jest m.in. definiowane jako:

- sama organizacja,
- społeczne reguły gry w ramach organizacji,
- tożsamość organizacji,
- filozofia organizacji,
- system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości,
- wzory i wzorce zachowań.

E.H. Schein określił kulturę organizacyjną jako „wyuczony produkt grupowego doświadczenia”. G. Hofstede zdefiniował ją jako „zaprogramowanie umysłów członków danego społeczeństwa oraz działających w nim organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych”. Wyróżnił on cztery jej wymiary (kontinua od wartości niskich do wysokich): dystansu władzy, unikania niepewności, indywidualizmu – kolektywizmu oraz kobiecości – męskości. Ł. Sułkowski wyróżnił trzy jej wymiary: hierarchiczność – równość, indywidualizm – wspólnotowość oraz tolerancję niepewności [Sułkowski 2002, s. 51-75].

Dla socjologów kultura organizacyjna jest specyficznym sposobem patrzenia na rzeczywistość i wynika z podzielenia przez uczestników organizacji/zbiorowości tych samych przekonań, zasad i wartości. Znajdują one wyraz w ich zachowaniach, które zostały ukształtowane i wyuczone podczas realizacji wspólnych zadań i przyczyniły się do efektywnego funkcjonowania organizacji. W skład kultury organizacyjnej wchodzi wartości, normy, rytuały, mity i symbole. Pełni ona szereg funkcji: integrującą, percepcyjną, adaptacyjno-tożsamościową, kontrolną oraz stymulującą zmiany.

3. Aksjologiczne składniki kultury organizacyjnej

Rdzeń kultury organizacyjnej tworzą **wartości** [Łucewicz 1999, s. 66 i nast.]. Są nimi szczególnego rodzaju przekonania, wyrażające w indywidualnych i zbiorowych zachowaniach to, co zostało uznane za ważne i pożądane w określonym środowisku i sytuacji. W ten sposób uwarunkowują one dokonanie wyboru sposobu zachowania/działania w organizacji. Wartości wpływają na selekcję informacji docierających z otoczenia (zarówno poza-, jak i wewnątrzorganizacyjnego), pozwalają na interpretację/racjonalizację zachowań innych i dekodowanie/rozumienie otaczającej rzeczywistości. Są podstawą wartościowania (tworzenia sądów moralnych) i porównywania z innymi osobami, postawami czy wartościami.

Analiza badań systemów aksjologicznych świadczy o tym, iż – na poziomie organizacji – w istotny sposób uwarunkowują one przyjmowaną przez kooperantów strategię realizacji wspólnych zadań, a w relacjach jednostkowych – wartości

przedkładane nad inne przez menedżerów wpływają na zachowania pracowników w organizacji. Preferencje związane z wartościami znalazły też odzwierciedlenie w motywowaniu pracowników (m.in. poprzez wybór i podział nagród), zbiorowych zachowaniach podwładnych, komunikowaniu w grupie, relacjach przełożony – podwładny, sposobach sprawowania przywództwa, podejściu do konfliktów oraz ich rozwiązywaniu.

Normy (praktyka) są sposobami realizacji cenionych wartości poprzez sprecyzowanie, co i jak wolno/należy robić, a czego – unikać (np. wartość: wysoka jakość, norma: „za pierwszym razem – OK”, „produkcja bez braków”; kiedyś był „konkurs dobrej roboty” – z czego wynikałoby, że miała też miejsce „zła robota”). Ich wymiary (m.in. prakseologiczny, moralny, zwyczajowy) ujawniają rzeczywiste respektowane wartości i ukazują faktyczne zachowania uczestników danej organizacji.

Spółecznym utrwalaniem, swoistą instytucjonalizacją wartości są **rytuały**, będące czynnościami wspólnie podejmowanymi przez członków danej organizacji, mające formę społecznie doniosłego aktu. Mogą się ujawniać w ceremoniach (tj. uroczystej, odświętnej formie zachowania) powitania (np. rozpoczęcie dnia pracy od odśpiewania hymnu japońskiej korporacji), uruchomienia (np. poświęcenie, przecięcie wstęgi, wmurowanie kamienia węgielnego), przyswojenia nowego obyczaju (np. publicznej debaty kandydatów na prezydenta), inicjacji i przyjęcia do grupy itd.

Inną formą społecznego utrwalania wartości i postaw są **mity**. Opisują one, w nawiązaniu do osób realnych lub wymyślonych, zestawy zachowań, czynności lub cech, tworząc wzorzec kulturowy (forma „pamięci organizacyjnej” uczestników), którego respektowanie w złożonej i nieprzewidywalnej rzeczywistości zapewni przetrwanie i sukces.

Specyficzną materializacją wartości kultury organizacyjnej są **symbole**. Szczególne znaczenie wybranych gestów, słów, dźwięków, obrazów, kolorów czy przedmiotów polega na jednakowym ich rozpoznawaniu i odbiorze przez uczestników danej organizacji (np. flaga, logo korporacji, hymn, ubiór/mundur, slang, żargon). Ułatwiają one identyfikację i komunikowanie w grupie, budzą określone emocje, a ich przyjęcie i respektowanie sprzyja adaptacji oraz integracji.

4. Wady i zalety struktur sieciowo-wirtualnych

Ukształtowanie struktury sieci: centrum oraz zespołów operacyjnych / zadaniowych / projektowych / przedsiębiorstw-córek działających w terenie / u klienta – generuje nowe standardy funkcjonowania. Zarówno *top management*, jak i liderzy zespołów przejmują część obowiązków szczebli dotychczas pośredniczących. Rośnie zapotrzebowanie na szkolenia (zarówno ogólnorozwojowe, jak i specjalistyczne) oraz środki komunikowania, które w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa zaczynają odgrywać istotną rolę (wirtualizacja przestrzeni organizacyjnej). Strukturali-

zując uczestników sieci według celu działalności, można wyróżnić (różniczne) zespoły [Koźmiński 1995; Sikorski 1998, s. 29 i nast.; Sikorski 1999, s. 74-78]:

- koordynatora (brokera-integratora-operatora-kontrolera, *core team*, dysponujący strategicznymi umiejętnościami, wiedzą);
- prowadzące działalność w bezpośrednim kontakcie z klientami zewnętrznymi (*business units*),
- świadczące uczestnikom sieci usługi (*staff units*, sprzedające je klientom wewnętrznym sieci);
- opracowujące projekty strategicznych usprawnień w funkcjonowaniu sieci (*project teams*);
- realizujące projekty wspólnie z innymi przedsiębiorstwami (*alliance teams*);
- dokonujące systemowych reorganizacji (*change teams*),

a przyjmując kryterium typu uczestnictwa, mówimy o:

- operatorze(-ach) sieci (jednej – wielu sieci – na różnych ich warstwach/poziomach);
- wykonawcach zbiorowych (przedsiębiorstwa, zespoły projektowe itd.; tu też mieściłyby się zespoły międzyfunkcjonalne oraz międzyorganizacyjne na różnych warstwach/poziomach) i pojedynczych (specjaliści, własna działalność gospodarcza, licencja itp.), którzy mogą działać samodzielnie lub wchodzić do zespołów.

Tabela 1. Wady i zalety organizacji sieciowo-wirtualnej

Wady: trudności w lub z ...	Zalety
• funkcjonowaniu w sytuacji zaniku ośrodka koordynującego (np. zgon, choroba, zdarzenie losowe, wypadek itp.), który dysponuje całościową wiedzą niejawną, co – przy braku możliwości jej przekazania – prowadzi do jej dezorganizacji; • koordynowaniu działalności sieci – koordynowaniu pracy wielu podmiotów, uzgodnieniu celów, utrzymaniu dyscypliny, prowadzeniu szkoleń, zbudowaniu zaufania, działaniu / postępowaniu w sytuacjach nadzwyczajnych / awaryjnych (np. hakerstwo, kradzież danych, awaria); • skutecznym sprawowaniu przywództwa w sieci; • zharmonizowaniu dynamiki pracy jednostek / zespołów z dynamiką pracy bardziej złożonych podmiotów / grup zespołów / przedsiębiorstw; • ustaleniu sposobów oceny wnoszonego wkładu do funkcjonowania sieci i reguł podziału zysku(-ów);	• wzrost produktywności, większa skala działalności (np. na rynku globalnym) niż w przypadku pojedynczego przedsiębiorstwa, efektywniejsze wykorzystanie zasobów organizacji (w tym: ludzkich) i obniżenie jej kosztów własnych; • większa spójność i efektywność działania, wysoka jakość i kompleksowość produkcji / usług dzięki współpracy z kompetentnymi / efektywnymi, dysponującymi najnowszymi technologiami uczestnikami sieci i skupieniu się na podstawowej działalności; • wzrost kwalifikacji / umiejętności dzięki współpracy (uczenie się w działaniu i od innych uczestników sieci, dyfuzja wiedzy, mobilizacja), duża rola kapitału intelektualnego – większe znaczenie ma umiejętność generowania wiedzy niż tradycyjne aktywa; • wysoka efektywność zaspokajania potrzeb klientów i możliwość bezpośredniego dotarcia do nich (<i>customization</i>); • możliwość korzystania z różnorodności / in-

- długookresowym utrzymaniu wysokiej jakości usług / produkcji;
- powstrzymaniu nadużyć władzy / samowoli / wykorzystywaniu przez partnerów;
- utrzymaniu dotychczasowej kontroli nad pracownikami (gdyż demokratyzacja stosunków w sieci rozkłada dotychczasowe relacje przełożony – podwładny) oraz harmonizowaniu wielu krzyżujących się w sieci pracowniczych podległości;
- zachowaniu kontroli nad funkcjami przekazanymi partnerom (popadanie w zależność od innych uczestników sieci);
- zachowaniu cennych / poufnych / kluczowych / strategicznych informacji / wiedzy / umiejętności;
- absorpcją nieprzewidywalności / doraźności istnienia sieci / projektu i wyzwań / barier generowanych ze zmienności ról; zmiany w konfiguracji sieci generują liczące się dodatkowe koszty;
- zidentyfikowaniem / zlokalizowaniem przedsiębiorstwa i jego partnerów, określeniem miejsca zawierania transakcji, terenu działania, synchronizacji w czasie (wielość stref czasowych na kuli ziemskiej);
- dostosowywaniu się do nieznanymi kultur organizacyjnych innych partnerów / przystosowaniem się pracowników funkcjonujących w organizacjach hierarchicznych do warunków działania w sieci; różnice kulturowe, w mentalności mogą przyczynić się do klęski przedsięwzięcia;
- spadkiem lojalności pracowników oraz obniżeniem stabilności / bezpieczeństwa ich zatrudnienia;
- brakiem utartych wzorców postępowania;
- brakiem kontroli czasu pracy (zbyt krótki czas, niesygnalizowanie wcześniejszego ukończenia zadania, popadanie w pracoholizm, przenoszenie pracy do domu i brak czasu dla rodziny);
- brakiem uregulowań prawnych precyzujących np. odpowiedzialność poszczególnych przedsiębiorstw w sieci wobec siebie oraz wobec klientów;
- rozwiązaniem problemów powstających przez niewydolność sprzętu teleinformatycznego przy obróbce / transmisji multimedialnych danych nowacyjności / mocnych stron uczestników sieci, wypracowanych relacji / więzi i efektu synergii (umożliwia to np. kontrolowanie i zdominowanie rynków przez przedsiębiorstwa mające liczący się udział w rynku);
- szybkie reagowanie na zmiany (np. pojawienie się niszy rynkowej) i duża elastyczność;
- krótkie cykle działalności / szybka realizacja przedsięwzięć / szybka rotacja kapitału, niższy kapitał własny niezbędny do funkcjonowania;
- likwidacja / odsunięcie barier / granic / globalizacja w działalności sieci (realizacja transakcji ponad barierami organizacyjno-prawnymi); wykorzystanie relacji podaży – popytu w wyborze miejsca / kraju w lokowaniu działalności;
- dzielenie się ryzykiem / kosztami z uczestnikami sieci, wyższa stopa zwrotu / niższy wnoszony kapitał;
- brak lub niski stopień instytucjonalizacji / sformalizowania relacji w sieci;
- uproszczone struktury organizacyjne / przeniesienie złożoności do otoczenia / sieci;
- zmienność ról niesie wyzwania, uczy odmienności patrzenia na problem i wyzwala kreatywność;
- wdrażanie / stosowanie najnowszych technologii teleinformatycznych w tworzeniu i utrzymywaniu relacji; rośnie ilość operacji wykonywanych przez systemy komputerowe, które są tańsze (choćby poprzez oszczędność czasu, redukcję zatrudnienia i innych kosztów, np. zamiast delegacji – wideokonferencje czy przysyłanie danych przez internet), szybsze i efektywniejsze (*digitalizacja*);
- generowanie zmian w otoczeniu – na rynku pracy, edukacji, transportu (np. dzięki technologiom teleinformatycznym powstaje możliwość zatrudnienia niepełnosprawnych, osób z regionów o wysokim bezrobociu bez konieczności zmiany miejsca zamieszkania; e-edukacji – możliwość kształcenia na odległość; zmniejsza ilość przejazdów w miastach i między nimi – mniejsze jest więc zużycie paliw, obniża się zanieczyszczenie przyrody przez transport)

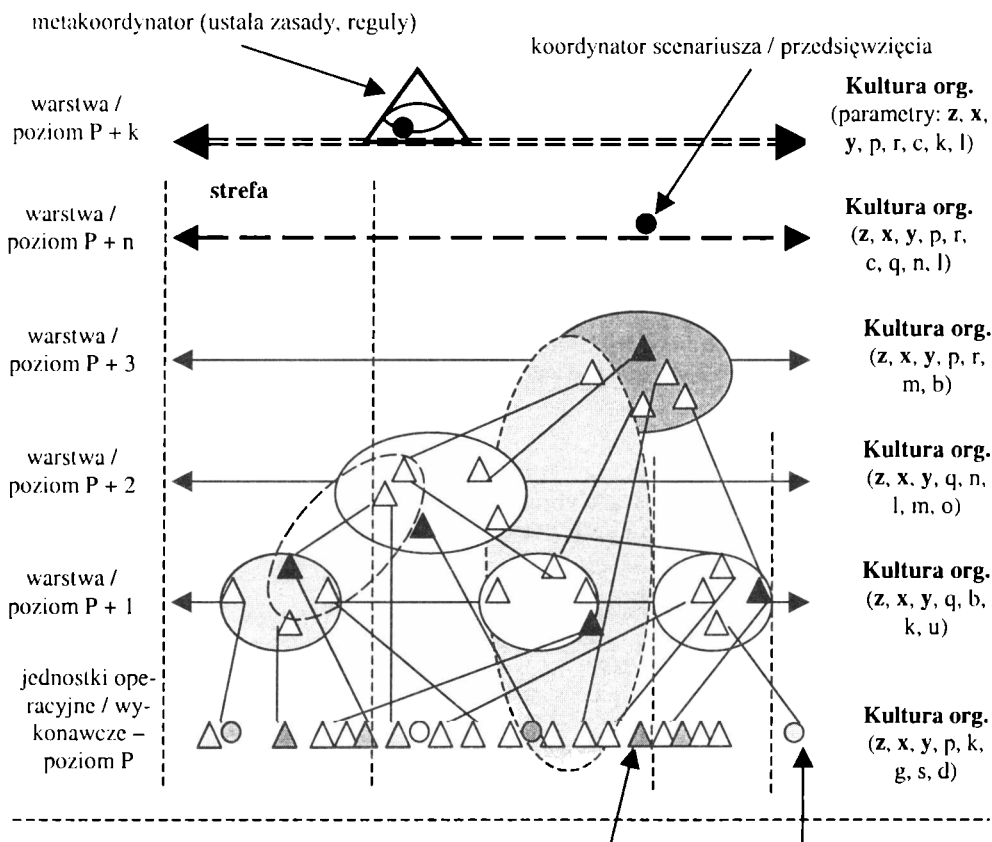
Cechami organizacji sieciowo-wirtualnej są: szybkość działania, elastyczność, adaptacyjność, dobrowolność, swoista doskonałość (generująca choćby przez to wyższy zysk niż struktury tradycyjne), globalność, ponadgraniczność, zaufanie. Jest ona niezwykle dynamicznym narzędziem zarządzania ze względu na brak różnorodnych umów, regulaminów, biurokratycznych struktur (jest to zjawisko nowe, na ogół nie ma więc regulacji prawnych w ramach danego kraju bądź w obrocie międzynarodowym, co nie oznacza, że pewne kwestie czy procedury w ramach funkcjonowania przedsiębiorstw nie są prawnie nadmiernie uregulowane lub nawet przeregulowane). Generalnie obowiązuje **minimum instytucjonalizacji**. Jej uczestnicy przystępują do niej dobrowolnie (co nie oznacza dowolności), gdyż wiedzą, że taki związek przyniesie im większe korzyści. Jeśli któryś z uczestników uzna, że istniejące warunki mu nie odpowiadają, występuje z niej. Jej szybkość działania, zyskowość (niższe koszty działania), oszczędność (w wydatkach np. na infrastrukturę, niższy kapitał do rozpoczęcia działalności), najnowsze technologie pozwalają generować produkt / usługę na światowym poziomie (orientacja na klienta).

5. Specyfika kultury organizacyjnej struktur sieciowych

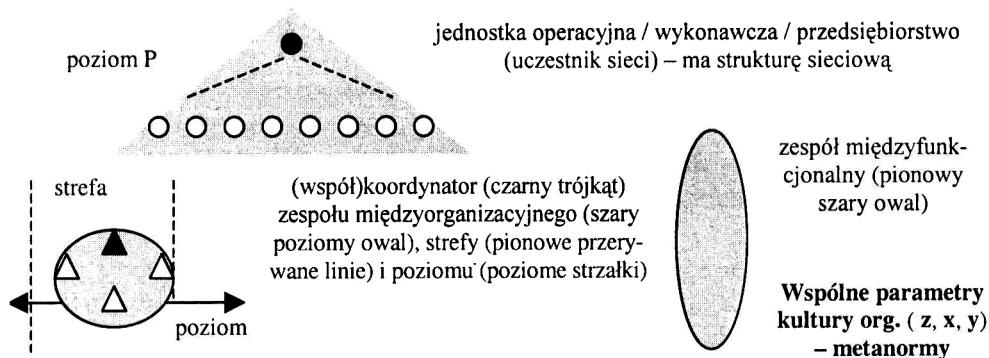
Kultura organizacji jest problemem świadomości (jednostek i grup) i decyduje o praktyce. Wspieranie np. innowacyjności jest przyzwoleniem na kwestionowanie starych praktyk, pomijanie drogi służbowej czy skracanie kanałów informacyjnych. Bywa uważnym wysłuchiwaniami opinii pracowników czy reklamacji klientów w celu analizowania i lepszego rozumienia funkcjonowania całości systemu. Uważne wysłuchiwanie opinii ma na celu poznanie faktów (a nie wyjaśnień) i ujawnienie nowych możliwości działania. Jeżeli pracownicy zostaną włączeni w proces analizowania systemu, którego są częścią, to wyzwalamy ich dążenie do jego zmieniania oraz mobilizujemy do pokonywania trudności.

Potrzeba zarządzania kulturą organizacyjną [Cameron, Quinn 2003, s. 12 i nast.] w sytuacji, gdy mamy do czynienia z federacją niezależnych podmiotów gospodarczych, funkcjonujących w zróżnicowanych warunkach, generuje **jakościowo** nowe zjawisko w tej sferze. Służy temu m.in. proces wypracowywania przez koordynatorów różnych poziomów i regionów **metodyki myślenia sieciowego** (tj. specyficznej materializacji wiedzy i świadomości menedżerów) – w ramach tworzenia nowej kultury organizacyjnej sieci (infokultury, której nośnikiem jest teleinformatyczna struktura techniczna) [Zimniewicz 2000, s. 104-150; Brilman 2002, s. 432], tzn. przedsiębiorstwo funkcjonuje według reguł własnej kultury organizacyjnej, a jednocześnie respektuje **metanormy wypracowane w ramach sieci**. Istotnym więc problemem jest kultura organizacyjna uczestnika i jej relacje do kultury organizacyjnej całości sieci. Przestrzeganie ogólnych reguł funkcjonowania w ostatecznej instancji opiera się na zaufaniu. Najczęściej kształtowane jest ono przez współpracę i wcześniejsze relacje uczestnika(-ów) organizacji sieciowo-wirtualnej. Jego nadużycia wymagają działania korygujące-

go ze strony koordynatora. Strukturę taką spaja osobowość koordynatora-lidera i kredyt zaufania, który otrzymał od uczestników.



Legenda: jednostka operacyjna / wykonawcza – przedsiębiorstwo i specjaliści (im ciemniejszy odcień szarości – tym wyższy stopień aktywności)



Rys. 1. Koncepcja struktury sieciowo-wirtualnej

Źródło: opracowanie własne.

Literatura

- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, AE, Wrocław 2005.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Koźmiński A.K., *Globalizacja rynku a internacjonalizacja studiów menedżerskich* (referat na konferencję „Internacjonalizacja studiów zarządzania”), Łódź 1995.
- Łucwicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, AE, Wrocław 1999.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna i jej odmiany. Zapiski z podróży*, Toruń 1999a.
- Sikorski C., *Ludzie nowej organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacjach*, PWN, Warszawa 1999.
- Sulkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

THE ORGANIZATIONAL CULTURE VIRTUAL-NETWORK STRUCTURES

Summary

The author presents the unique results of research on organizational cultures in virtual-network structures and he presents his own reflections on the subject.

Dr Zbigniew Antczak jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu; e-mail: antczak@ae.wroc.pl.