

Sylvia Pierzchawka

EWOLUCJA PERSPEKTYWY KULTURY ORGANIZACYJNEJ W ZARZĄDZANIU. OD KLASYKÓW DO WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI

*Istnieje [...] konieczność uwzględnienia nowych trendów,
a to oznacza próbę budowania nowych funkcjonalnych kultur,
zmieniających się w zmiennym otoczeniu*

[L. Zbiegień-Maciąg 2003]

1. Wstęp

Nurt kulturowy wniósł do zarządzania wiele wartości [Sułkowski 2002]. Dostrzeżenie zróżnicowania wzorów kulturowych, norm i wartości organizacyjnych pod wpływem kontekstu kultury społeczeństwa doprowadziło do teoretycznych i praktycznych koncepcji zarządzania uwzględniających relatywizm kulturowy oraz rozwoju zarządzania międzykulturowego. Ponadto zwrócono uwagę na potrzebę poszukiwania nowych paradygmatów rozumienia organizacji i życia gospodarczego, zakres metodologii badań organizacji poszerzył się o metody interpretatywne, a także dostrzeżono kulturę organizacyjną jako zmienną determinującą funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Obecnie mamy do czynienia z sytuacją, kiedy rozwój przedsiębiorstw warunkują szybko zmieniające się potrzeby społeczne, otwieranie się jednych krajów na drugie, postępująca informatyzacja oraz rozwój technologii. Przedsiębiorstwa stają w obliczu globalizacji, integrowania działań, procesów i podmiotów w ogólnoswiatowy system funkcjonujący w różnych sferach, w tym i sferze kulturowej. Możliwości przedsiębiorstw sprostania wymaganiom globalnego rynku tkwią nie tylko w materialnej sferze organizacji, ale i w niematerialnej. Warunki intensyfikacji interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami, zwiększającego się zasięgu ich działania, oznaczają konieczność kształtowania bardziej otwartych kultur organizacyjnych zintegrowanych z procesem zarządzania.

Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji perspektywy kulturowej przez pryzmat podstawowych wymiarów kultury organizacyjnej w wybranych nurtach nauki o zarządzaniu – od klasycznych szkół zarządzania po współczesne jego koncepcje. W niniejszym artykule zostanie też dokonana próba wyłonienia pożądanych cech kultury organizacyjnej w obecnych warunkach postępującej globalizacji i ujednolicania rynku. Poruszone w artykule zagadnienia, rozważania i wnioski są wyprowadzone z literatury przedmiotu.

2. Ewolucja nurtu kultury organizacyjnej w nauce o zarządzaniu

Ponieważ każda organizacja ma określony, odmienny, charakterystyczny dla siebie system wartości, pojawia się problem specyfikacji cech kultury organizacyjnej. Do identyfikacji i opisu kultury organizacyjnej służą najczęściej badaczom charakterystyczne wymiary wartości, które pierwotnie służyły do badania odmienności kulturowych w różnych krajach. G. Hofstede [2000, s. 51, 248] proponuje w tej kwestii pięć podstawowych wymiarów do badania różnic kultur organizacyjnych i specyfikacji jej cech. Są to:

- 1) dystans władzy, wynikający z poziomu akceptacji nierównego podziału władzy i odpowiedzialności,
- 2) tolerancja niepewności, czyli poziom akceptacji ustrukturalizowanych sytuacji,
- 3) indywidualizm a kolektywizm, związane z poziomem oczekiwanego indywidualnego dochodzenia do sukcesu,
- 4) męskość a kobiecość, odnoszący się do dominujących, stereotypowych cech związanych z daną płcią, wartości powiązanych z rolą mężczyzny bądź kobiety,
- 5) orientacja długoterminowa a orientacja krótkoterminowa (w przypadku orientacji długoterminowej wymiar ten określany jest dynamizmem konfucjańskim i opiera się na wartościach cenionych w kulturze chińskiej, a są to: rodzina, autorytet i pracowitość)¹.

Warto pamiętać, że Hofstede rozpatruje wymienione wymiary jako istotne, niezależne (są od siebie zależne bardziej na zasadzie korelacji statystycznej, pewnej prawidłowości współwystępowania, niż na zasadzie bezpośrednich współzależności) wartości różnicujące kultury narodowe, a w odniesieniu do kultur organizacyjnych w danym kraju bardziej właściwe jest badanie różnic kulturowych pod względem poczucia wspólnoty codziennych praktyk. Z punktu widzenia rozwoju globalnego rynku użyteczne wydaje się jednak rozpatrywanie ewolucji nurtu kultu-

¹ Można zauważyć, że przedstawione wymiary do badania różnic i specyfiki kultury organizacyjnej tworzą nie do końca rozłączny zbiór cech i zaobserwować nieostre granice poszczególnych wymiarów wartości. W dalszych rozważaniach zostaną omówione jedynie klasyczne już, podstawowe wymiary stosowane do opisu kultur organizacyjnych.

rowego przez pryzmat wartości podstawowych. Do dalszej analizy zostały wybrane, spośród wymienionych, trzy pierwsze wymiary, które nabierają podstawowego znaczenia w analizowaniu globalnego rynku.

Początek rozwoju teorii organizacji i zarządzania wiąże się z rozwojem **kierunku naukowego zarządzania** opartego na *paradygmacie racjonalności strukturalnej*. Organizacja jest tutaj postrzegana jako instrument racjonalnie utworzony przez tych i dla tych, których cele ma osiągnąć [*Organizacja...* 2001, s. 342]. Analiza założeń, na których opiera się naukowe zarządzanie, pozwala wyłonić wymiary wartości dominujące w tym nurcie. Po pierwsze, scentralizowana struktura organizacyjna, wyraźny podział na pracę fizyczną i umysłową oraz na stanowiska kierownicze i wykonawcze, a także przywiązywanie wagi do kontroli i nadzoru zewnętrznego, hierarchii zwierzchnictwa czy centralizacji władzy i autorytetu wskazują na dominację dużego dystansu władzy. Po drugie, wielość przepisów formalnych, ustrukturalizowane działania, zorientowanie na wyniki, wąska specjalizacja zadań, stanowisk, działań oraz duże znaczenie dyscypliny pracy wskazują na silną tendencję (wysoki stopień) unikania niepewności. Jeżeli chodzi o poziom indywidualizmu, to z jednej strony można zauważyć brak otwartej komunikacji czy oddzielenie wykonawstwa od przygotowania pracy i kontroli, co sugeruje wymiar indywidualizmu (przykładem zorientowania na indywidualizm może być choćby karta dziennej wydajności Gantta jako narzędzie weryfikujące indywidualne wyniki); z drugiej jednak strony, jeżeli rozważymy jako jeden z postulatów naukowego zarządzania prawo harmonii pracy zbiorowej Adamieckiego, trudniej o jednoznaczne wskazanie wymiaru wartości związanego z poziomem oczekiwanego indywidualnego dochodzenia do sukcesu. Prawo harmonii polega bowiem na właściwym doborze czynników pracy zbiorowej i doprowadzeniu do tego, by działały ze sobą w ścisłym związku i w swoim czasie. Harmonia według Adamieckiego obejmuje nie tylko harmonię doboru składników i harmonię w działaniu, ale też harmonię duchową, „która powinna łączyć wszystkie jednostki ludzkie, współpracujące w jednym zbiorowym organizmie” (za: [*Organizacja...* 2001, s. 349]).

Wymienione wymiary wartości kultury organizacyjnej są szczególnie widoczne w **nurcie administracyjnym**, w którym dostrzeżono zależność wydajności pracy od sposobu i struktury kierowania. Duży dystans władzy wynika tutaj z postrzegania hierarchii w organizacji jako koniecznej własności struktury, która ma zapewnić jedność rozkazodawstwa. O dużym dystansie władzy można też wnioskować z wybranych zasad Fayola, a mianowicie z zasady autorytetu, zasady dyscypliny, zasady jednolitości kierownictwa i jedności rozkazodawstwa czy zasady hierarchii i centralizacji. Z zasad Fayola można również wnioskować o wysokim stopniu unikania niepewności (np. zasada ładu czy stabilizacji personelu) w nurcie administracyjnym. Ponadto warto przypomnieć, że formalizacja jest tutaj postrzegana jako sposób połączenia składników organizacji w integralną całość, co ma zredukować zmienność, dysharmonię, zapewnić stabilność i powodzenie. Podobnie

jak w naukowym zarządzaniu, tak i w nurcie administracyjnym trudno o jednoznaczną odpowiedź co do wymiaru związanego z poziomem indywidualizmu, bowiem z jednej strony liczą się indywidualne wyniki, a z drugiej postulowane jest podporządkowanie interesu osobistego dobru ogółu, ludzkie traktowanie pracowników, inicjatywa i zgranie personelu („w jedność siła”). Wydaje się jednak, że wartości przemawiające za kolektywizmem pozostają w nurtach opartych na paradygmacie racjonalności strukturalnej w sferze wartości postulowanych, deklarowanych aniżeli przestrzeganych.

Odmienne, z punktu widzenia cech kultury organizacyjnej, należy rozpatrywać kierunek **stosunków międzyludzkich** oparty na *paradygmacie dominacji podmiotowej*: wiodącej roli człowieka w organizacji. Zarówno w nurcie socjologicznym, jak i psychologicznym obraz organizacji przedstawia się inaczej niż jego wcześniejsza wizja strukturalna, bowiem tworzą go płaskie struktury organizacyjne, postulowana jest też równość, współpraca kierownika z podwładnymi, a praca niezależnie od charakteru cieszy się uznaniem. Takie cechy zdają się pasować do środowiska o małym dystansie władzy. Założenia kierunku stosunków międzyludzkich sprzyjają również unikaniu niepewności, bowiem ważne staje się małe poczucie ryzyka i nastawienie na stabilizację. Należy dodać, że w nurcie socjologicznym istnieje nadal pogląd, że struktura pozytywnie wpływa na efektywność, instytucjonalizując stosunki między ludźmi. W tym nurcie stosunek do formalizacji jest niejednoznacznie określony. Z jednej strony pozwala ona zrozumieć wzorce porządku społecznego w organizacji, a z drugiej strony istnieje pogląd, że formalizacja ogranicza kontakty społeczne. Odmienne też kształtuje się tutaj wymiar związany z poziomem indywidualizmu, bowiem nabiera znaczenia wspólne podejmowanie decyzji, partycypacja, praca zespołowa i identyfikacja pracownika z przedsiębiorstwem. Nurt psychologiczny zakłada jednak pełną autonomię człowieka, który kieruje się w działaniu potrzebami *ego* wynikającymi z osobowości i wartości, które wyznaje. Motywy człowieka są zatem, w tym ujęciu, indywidualne i zmienne w zależności od sytuacji. Warto jednak pamiętać, że kulturę organizacyjną należy rozpatrywać na poziomie kolektywnego zaprogramowania umysłu [Hofstede 2000, s. 267], co oznacza program wspólny dla grup społecznych, który jest wyuczony, nabyty, przekazywany z pokolenia na pokolenie oraz sprzyja identyfikacji z grupą, zapewniając jej spójność, i nie jest koherentny z unikatowym programem na poziomie indywidualnym². Właściwe więc wydaje się rozpatrywanie cech kultury organizacyjnej w kierunku stosunków międzyludzkich – przez pryzmat założeń nurtu socjologicznego.

² Hofstede [2000, s. 267] definiuje: „Kultura organizacyjna jest zbiorowym (kolektywnym) zaprogramowaniem umysłu, który odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”. Hofstede wyróżnia trzy poziomy zaprogramowania umysłu: 1. Poziom uniwersalny potrzeb bezpieczeństwa, społecznych, uznania, samorealizacji – identyczny dla wszystkich ludzi. 2. Poziom kolektywny. 3. Poziom indywidualny: charakterystyczny dla jednostki, który obejmuje jej osobowość – program w pewnym stopniu uwarunkowany genetycznie.

Kolejny kierunek rozwoju nauki o zarządzaniu to podejście oparte na *paradygmacie równowagi sytuacyjnej*, zakładające, że powodzenie zarządzania zależy od właściwego ukształtowania równowagi dynamicznej między organizacją (strukturą), człowiekiem i otoczeniem – elementy te są zmienne i wywierają na siebie wzajemnie wpływ, zatem istnieje konieczność stałego kształtowania równowagi między nimi.

W **nurcie systemowym**, ujmującym organizację jako uporządkowany zbiór elementów pozostających we wzajemnych relacjach i wchodzących w interakcje z otoczeniem, można zauważyć powrót do dużego dystansu władzy i unikania niepewności. Struktura ma tutaj znów prymat nad człowiekiem (którego zachowanie ma być podporządkowane określonym regułom), a formalizacji przypisuje się dużą wagę. Zachowanie człowieka w organizacji jest więc zdeterminowane przez typ struktury organizacyjnej i normy organizacyjne, co decyduje o braku autonomii jednostki, braku wolności w podejmowaniu decyzji, a zatem braku indywidualnego charakteru w zachowaniach ludzkich.

Nurt sytuacyjny zakłada z kolei, że organizacje mają różną naturę i należy rozumieć, jak działają w zmiennych warunkach i specyficznych okolicznościach. Formułowane są tutaj uniwersalne zasady organizacyjne, odnoszące się jednak do konkretnych przypadków. Można zatem wyłonić następujące zależności cech kultury organizacyjnej w nurcie sytuacyjnym³:

- dystans władzy zależy od poziomu techniki, jednolitości zadań (Litwak), wielkości organizacji (Webber), od rodzaju stosowanej technologii i typu produkcji (Woodward),
- poziom niepewności zależy od otoczenia, które narzuca organizacji szczególne warunki funkcjonowania,
- kolektywizm a indywidualizm zależy od stylu kierowania, a szczególnie od siły stanowiska (kompetencji), struktury zadań, stosunków między kierownikiem a podwładnym (Fiedler) oraz od wymagań jakościowych problemu, zasobu informacji, ustrukturalizowania problemu, swobody działania współpracowników, akceptacji celów organizacji, konformizmu (Vroom-Yetton).

Zależności poziomu wymiarów dominujących wartości od czynników sytuacyjnych można zauważyć również w nurcie prakseologicznym⁴, nawiązującym do paradygmatu równowagi sytuacyjnej, choć już np. w koncepcji gry organizacyjnej można zauważyć kształtowanie wartości dominujących we współczesnych koncepcjach zarządzania. Wartości te zostaną krótko przedstawione jako wstęp do analizy rozwoju współczesnych koncepcji zarządzania.

³ Wnioski sformułowane na podstawie: [Organizacja... 2001, s. 375, 376].

⁴ Antynomia dyrektyw praktycznych wskazuje na zależność wymiarów kultury organizacyjnej od sytuacji, okoliczności, warunków.

W koncepcji gry organizacyjnej, która zakłada aktywne uczestnictwo człowieka w grze społecznej, można wygenerować następujące cechy kultury organizacyjnej:

- mały dystans władzy – chociaż gra ma układ hierarchiczny, sterujący grą bierze w niej udział; władza jest nieprzechodnia, lecz przypisana do działania, a nie do aktora;
- niski stopień unikania niepewności – gra wynika ze skłonności graczy do podejmowania ryzyka w procesie poszukiwania wygranych; gra odbywa się w obszarach niepewności;
- indywidualizm – ludzie poprzez grę zaspokajają własne cele i potrzeby, cele aktorów są wzajemnie konkurencyjne, a działania zespołowe są „sztuczną konstrukcją społeczną” służącą osiąganiu osobistych celów. Gra w zarządzaniu pozwala jednak realizować skoordynowane działania zespołowe mimo odmiennych dążeń indywidualnych.

3. Nurt kultury organizacyjnej a rozwój współczesnych koncepcji zarządzania

Rozwój współczesnych koncepcji zarządzania warunkują następujące czynniki:

- rosnąca rola państwa i społeczeństwa w relacjach z przedsiębiorstwem,
- szybko zmieniające się potrzeby społeczne,
- wymiana międzynarodowa, otwieranie się jednych krajów na drugie,
- postępująca informatyzacja gospodarki i społeczeństw oraz rozwój technologii.

W takich warunkach współczesną organizację powinna cechować otwartość, zdolność do samodoskonalenia się i adaptacji, co może powodować zagrożenie homogenizacją, ujednolicanie kultur organizacyjnych. Istotną rolę w ujednolicaniu norm i wartości kulturowych zdają się pełnić współczesne koncepcje zarządzania. Dokonując analizy współczesnych koncepcji zarządzania, można bowiem zauważyć, że opierają się one w dużym stopniu na kulturach otwartych⁵. Kultura otwarta to taka, którą cechuje:

- zasada innowacji oraz nadziei,
- zasada pluralizmu, oznaczająca akceptację wielości interesów, zróżnicowania interesów,
- zasada równości szans w osiąganiu celów,
- zasada równouprawnienia i indywidualizmu, wolności jednostki,

⁵ Podział kultur na otwarte i zamknięte jest odniesieniem do podziału społeczeństwa na otwarte i zamknięte według Karla Poppera (*Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*, tom I i 2, wydanie 6, Francke, Tübingen 1980). Koncepcję zamkniętego i otwartego społeczeństwa przeniosła na poziom organizacji S. Boerner (*Die Organization zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humboldt, Berlin 1994), która sformułowała podstawowe założenia otwarcia i zamknięcia i opisała przykładowe ich wartości i artefakty (za: [Hopej, Szeloch, Kamiński 2002, s. 143, 144]).

- zasada tolerancji różnorodności interesów, pozwalająca jednostce realizować swoje własne cele i ideały,
- zasada uczenia się jako możliwość aktywnego kształtowania swojego życia.

Wymienione cechy (zasady) wskazują skłonność kształtowania się podstawowych wartości w kierunku: niskiego dystansu władzy, indywidualizmu oraz tole-

Tabela 1. Założenia współczesnych koncepcji zarządzania jako wymiary otwartej kultury organizacyjnej

	Dystans władzy	Indywidualizm a kolektywizm	Tolerancja niepewności
<i>Business process reengineering</i>	MAŁY: równość zamiast hierarchii, delegowanie uprawnień, partycypacja, decentralizacja, ograniczenie kontroli, spłaszczanie struktur, integracja pozioma komórek w jeden proces	KOLEKTYWIZM: kwestionowanie dotychczasowych reguł, wielowymiarowe stanowiska łączone w zespoły procesowe INDYWIDUALIZM: rozwój jednostki, pracownik jako właściciel procesu, ważne jest osiągnięcie celu – zaspokojenie potrzeb klienta	DUŻA: odejście od wartości ochronnych do produktywnych. wartością jest ciągła zmiana, łamanie reguł i innowacyjność
<i>Total quality management</i>	MAŁY: płaskie struktury, decentralizacja, wysokie kwalifikacje, ograniczona kontrola	KOLEKTYWIZM: interdyscyplinarne zespoły są istotną formą organizacji pracy, praca zespołowa, zaangażowanie i partycypacja, ważny efekt synergii INDYWIDUALIZM: indywidualny rozwój pracownika, ważne jest osiągnięcie celu – zaspokojenie potrzeb klienta	DUŻA: nastawienie na większą swobodę działania, indywidualne potrzeby klienta wymagają szybkiej adaptacji do warunków technologicznych, zmiany ciągłe i dominujące kładą nacisk na elastyczność i innowacyjność
<i>Organizacja ucząca się</i>	MAŁY: wszyscy pracownicy muszą posiadać umiejętność analizowania problemów, kreowania idei, zbierania i przetwarzania informacji, osiągania porozumienia w grupie oraz planowania konkretnych działań	KOLEKTYWIZM: partycypacyjny tryb podejmowania decyzji, szybki przepływ informacji we wszystkich kierunkach, wspólna wizja, zespołowe uczenie się INDYWIDUALIZM: mistrzostwo osobiste, zorientowanie na rozwój kompetencji, gotowość prezentowania swoich poglądów	DUŻA: wprowadzanie niekonwencjonalnych rozwiązań. eksperymentowanie, nastawienie na nowe idee i informacje z zewnątrz
<i>Organizacja wirtualna</i>	MAŁY: równość, równorzędność podmiotów, decentralizacja, płaskie struktury, brak sztywnej hierarchii organizacyjnej	KOLEKTYWIZM: zaufanie jako norma, współpraca pracowników z różnych firm, sprawny system informacyjny, integracja wokół wspólnego celu INDYWIDUALIZM: wiedza ma charakter niejawny, ważne jest osiągnięcie celu	DUŻA: szybkość realizacji przedsięwzięć, elastyczność i szybkość reagowania, twórczość, innowacyjność, elastyczność, otwarcie na zmiany: dominujące i ciągłe

rancji niepewności. Takie tendencje dostrzega też Sułkowski [2002, s. 541], rozpatrując szanse zdominowania wzorów kultury globalnej przez amerykańskie wzory kulturowe. W przyszłości oznaczałoby to zmiany wartości kultur organizacyjnych wielu krajów w kierunku modelu amerykańskiego, a więc właśnie indywidualizmu, równości i wysokiej tolerancji niepewności.

W tym miejscu można pokusić się o wyróżnienie wymiarów kultury organizacyjnej w powiązaniu z wybranymi współczesnymi koncepcjami zarządzania, bowiem już same założenia tych koncepcji można przyjąć jako pewne wartości kultury otwartej.

Z tabeli wynika, że współczesne koncepcje zarządzania sprzyjają rzeczywiście niskiemu dystansowi władzy i tolerancji niepewności, natomiast trudniej jednoznacznie ustosunkować się do wymiaru indywidualizmu/kolektywizmu). Problem ten może wynikać z konieczności utrzymywania równowagi między tymi antynomiami (ważne jest i kreowanie postaw sprzyjających identyfikacji z celami firmy, i łączenie celów indywidualnych z celami firmy).

Wyniki przeprowadzonej analizy są zbieżne z przewidywaniami Hofstede [2000, s. 90-92, 132-133, 211-213], który dostrzega w większości krajów zmniejszający się dystans władzy, wzrastającą tolerancję niepewności oraz utrzymujące się różnice w indywidualizmie i kolektywizmie. Właśnie ten ostatni wymiar jest, według autora, główną barierą ujednolicania kultur narodowych w warunkach globalizacji.

Jeżeli jednak rozpatrzmy jako realną taką sytuację, kiedy globalne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw prowadzą do ujednolicenia kultur organizacyjnych, do zacierania się różnic między uczestnikami różnych organizacji, to należy dostrzec, że postulat kształtowania otwartej kultury organizacyjnej stwarza zagrożenie własnej **tożsamości**, a rozmycie tożsamości jest zagrożeniem dla przetrwania, gdyż tworzy klimat dla zwątpienia, nieporozumień i antagonizmów. Coraz wyraźniejsza staje się zatem potrzeba ponownego kulturowego określenia się w kręgu własnej wspólnoty. Konieczne się więc staje zachowanie równowagi między otwartą i zamkniętą kulturą organizacji. Współczesne „jednoczesne otwieranie organizacji, niezbędne ze względu na globalną konkurencję, musi być jednocześnie wsparte procesami zamykania się, które pozwolą zachować nie tylko unikalną tożsamość, ale dadzą pracownikom punkt zaczepienia w dynamicznie zmieniającym się świecie” [Hopej, Szeloch, Kamiński 2002, s. 148].

Przedstawione rozważania skłaniają do wniosku, że współcześnie kultura nie powinna być postrzegana i rozumiana jako jednolita kultura otwarta na rynku globalnym, ponieważ dane wartości charakteryzują w różnym stopniu współczesne koncepcje zarządzania, kształtując otwartą kulturę organizacyjną. Ponadto wielopłaszczyznowy charakter kultury organizacyjnej powoduje, iż jej odniesienia do różnych sfer funkcjonowania organizacji, stosowanych metod i technik zarządzania są niezwykle silne i zróżnicowane.

Jak wynika z badań Hofstede [2000], uwarunkowania kulturowe nie powinny być pomijane w koncepcjach zarządzania. Koncepcje zarządzania nie gwarantują jednak identycznych wyników bez uwzględnienia uwarunkowań kulturowych. Przeniesienie jakiejś koncepcji zarządzania do innego kręgu kulturowego powinno być połączone z refleksją nad własnymi wyobrażeniami i własnymi uwarunkowaniami kulturowymi.

4. Zakończenie

Zachowanie równowagi pomiędzy otwartą i zamkniętą kulturą organizacyjną, a tym samym niemożliwość stworzenia jednego modelu kulturowego w warunkach globalizacji wynika głównie z charakteru samej kultury organizacyjnej, która jest niejednolita, niejednorodna i indeterministyczna. Perspektywa kulturowa w zarządzaniu wymaga jeszcze zbudowania mocnych podstaw, ponieważ wieloznaczność pojęcia kultury organizacyjnej, konieczność łączenia paradygmatów kultury organizacyjnej czy brak standardowych metod badania i kształtowania kultury organizacyjnej ograniczają rozważania i możliwość wnioskowania na temat pożądanego kształtu kultury organizacji przyszłości. W świetle przedstawionych w artykule zagadnień można jednak nakreślić pewne ramy globalnej kultury organizacyjnej – kierunek kształtowania i postrzegania kultury organizacyjnej w warunkach globalizacji.

Dynamiczne otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, nie sprzyja budowaniu silnej, zamkniętej kultury organizacyjnej, a wręcz neguje jednorodność. powoduje niepewność oraz zwiększa złożoność wewnętrzną systemu organizacyjnego, pozwalając jednostkom i małym grupom na indywidualne i odpowiednie do sytuacji poszukiwanie rozwiązań. Jak zauważają Deal i Kennedy [1999], w obecnych warunkach trudno kulturze organizacji zapewnić jednolitość i spójność. Złożoność relacji organizacji z otoczeniem prowadzi do heterogenizacji kultury organizacyjnej. Różnorodność oczekiwań ze strony otoczenia zmusza organizację do różnicowania zadań i różnorodnych reakcji na te naciski. Reakcje te i zadania stają się udziałem różnych grup pracowniczych, które z konieczności kształtują odrębne wzory kulturowe o ograniczonym zasięgu, adekwatne do miejsca, roli i warunków realizacji zadań danej grupy pracowniczej.

Przyszłość należy zatem do firm z wyraźnie zidentyfikowaną kulturą organizacyjną – silną (zamkniętą) i jednocześnie elastyczną (otwartą), łatwo adaptującą się do wymagań szybko zmieniającego się otoczenia.

Jako podsumowanie można przytoczyć słowa P. Płoszajskiego [2000], który twierdzi, że „nie można mówić o jakimś hipotetycznym modelu idealnej organizacji przyszłości. Będzie bowiem wiele zróżnicowanych organizacji przyjmujących formy i sposoby funkcjonowania w zależności od specyficznych celów, warunków i typów działalności, środowiska i kultury wewnętrznej”.

Literatura

- Deal T.E., Kennedy A.A., *The New Corporate Cultures. Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers and Reengineering*, Persues Books Reading, Massachusetts 1999.
- Hofstede G., *Kultura i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Hopej M., Szeloch M., Kamiński R., *Globalizacja zarządzania a kultura organizacyjna*, [w:]: *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, Globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 928, Wrocław 2002.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo AE. Wrocław 2001.
- Płoszajski P., *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:]: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W. Grudzewski, I. Hejduk, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000.
- Sułkowski Ł., *Kultura organizacyjna – próba oceny znaczenia nurtu kulturowego w zarządzaniu*, [w:]: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 928, Wrocław 2002.
- Zbiegień-Maciąg L., *Próby budowania nowych profili kulturowych w organizacji*, [w:]: *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, red. L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnik, Wydawnictwo Poldex, Kraków 2003.

PROSPECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE EVOLUTION IN MANAGEMENT. THROUGHOUT CLASSICS UP TO CONTEMPORARY CONCEPTS

Summary

The purpose of this paper is to show cultural attributes evolution from classic management foundations to contemporary management concepts. Moreover, this paper specifies organizational culture attributes needed in current conditions of progressive globalisation and the tendency to a homogenous market. The discussed problems and conclusions are based on the literature.

Dr Sylwia Pierzchawka jest asystentką w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.