

Artykuł pochodzi z publikacji: *Wpływ zglobalizowanego świata na zarządzanie*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2017

## **Dysonans poznawczy kultura zarządzania czy kierowania w organizacji. Jakie cechy charakteryzują menedżera**

*Włodzimierz Chojnacki\**

*Wojciech Asterski\*\**

### **Abstrakt**

Kultura zarządzania jest zjawiskiem wielowymiarowym w którym jak w soczewce widoczne są zarówno role menedżerów w kształtowaniu relacji z personelem na bazie wspólnie podzielanych wartości, które pozytywnie wpływają na efektywne funkcjonowanie organizacji. Należy podkreślić, że teoretycy, badacze i praktycy są coraz bardziej świadomi, że zmiany dokonujące się w sferze kultur i stylów kierowania są ze sobą ściśle skorelowane i mają swój początek w przede wszystkim w sposobach myślenia, planowania, podejmowania decyzji, realizacji zadań i kontroli personelu. Tak więc personel w organizacji jest zarówno siłą napędową do wdrażania proefektywnościowych zmian, jak również czynnikiem ograniczającym lub uniemożliwiającym ich wprowadzanie. Dlatego też współczesna kultura kierowania wymaga nie tylko coraz szerszego wdrażania diachroniczności, innowacyjno-

---

\* Włodzimierz Chojnacki profesor nadzwyczajny Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie.

\*\* Wojciech Asterski – magister inż. doświadczony menedżer pracujący w przedsiębiorstwie Elektrociepłownia Kogeneracja S.A. we Wrocławiu.

ści, partycypacji, rotacji i wirtualności dla właściwego wykonywania potrzebnych aksjonariuszom i pracownikom oraz klientom usług i produktów. Ale także zidentyfikowanie obecności cech sarmackich w kulturze zarządzania polskich firm oraz prowadzenie pogłębionych badań nad ich zmianą na bardziej proefektywnościowe.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, administracja, kierowanie, kultura kierowania, kultura zarządzania, kultura sarmacka, kultura folwarczna, klienci, personel.

## **Abstract - Cognitive dissonance management culture or leadership in the organization. What qualities characterize the manager**

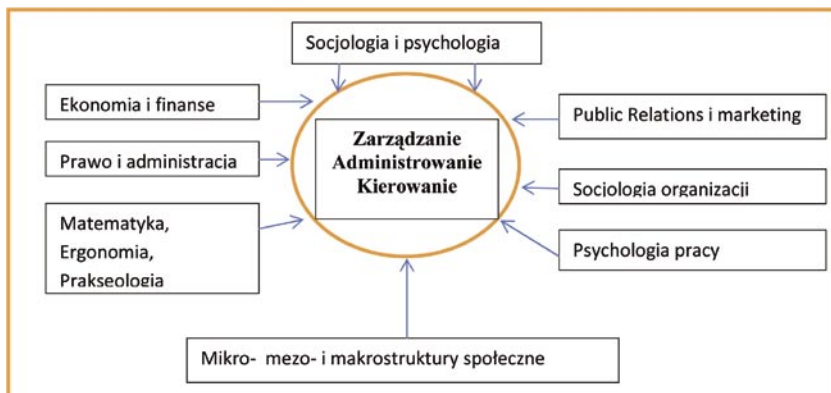
Management culture is a multidimensional phenomenon where as the lens sees both the roles of managers in shaping relations with personnel based on shared values, which positively influence the effective functioning of the organization. It should be emphasized that theorists, researchers and practitioners are increasingly aware that changes in the sphere of cultures and styles of leadership are closely interrelated and are rooted primarily in the ways of thinking, planning, decision-making, task execution and control. So staff in the organization is both a driving force for implementing pro-efficiency changes, as well as a limiting factor or preventing them from being introduced. Therefore, modern leadership culture requires not only the ever-increasing implementation of interpersonal, innovation, participation, rotation, and virtualization for the proper execution of the need for the axes and employees and customers of services and products. But also to identify the presence of Sarmatian traits in the management culture of Polish companies and conduct in-depth research into their change to more pro-efficiency.

**Keywords:** management, administration, management, management culture, management culture, sarmat culture, farmer culture, customers, staff.

Prezentowane w artykule treści mają charakter rozważań teoretyczno-empirycznych. Ich głównym celem jest wskazania na złożoność relacji między kulturą a stylami kierowania/zarządzania w organizacji.

A także wskazanie na potrzebę zastąpienia pojęcia kultury organizacyjnej i kultury zarządzania bardziej precyzyjnym i bliższym tradycji polskiej nauki o organizacji i zarządzaniu terminem kultura kierowania<sup>1</sup>. preferowanym przez T. Kotarbińskiego, J. Zieleniewskiego i Pszczołowskiego. Powiązania interdyscyplinarne między naukami a zarządzaniem, administrowaniem i kierowaniem przedstawia rys. 1.

**Rys. 1. Schemat relacji interdyscyplinarnych**



Źródło: Opracowanie własne.

Ścisłe związki zarządzania z innymi dyscyplinami naukowymi a głównie z ekonomią wynika z potrzeby podejmowania badań nad efektywnym wykorzystaniem zasobów będących w ich dyspozycji. Obecnie teoretycy i praktycy zorientowani interdyscyplinarnie prowadzą pogłębione badania nad wzajemnymi relacjami zachodzącymi pomiędzy zarządzaniem, administrowaniem i kierowaniem a stylami kierowania i przywództwem jako zmiennymi zależnymi oraz kulturą jako zmienną niezależną. Jeśli wskazana zależność między zmienną zależną i niezależną ulega zmianie w dłuższym okresie czasu, to wtedy kultura staje się zmienną zależną, którą kształtuje styl kierowania<sup>2</sup> jako zmienna niezależna. A zatem jeśli przyjmiemy założenie, że dokonu-

<sup>1</sup> Kultura kierowania - to zjawisko społeczno-organizacyjne oparte na przekazywaniu i utrwalaniu wartości, norm i zachowań personelu w organizacji, które stają się trwałym elementem skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu społeczno-kulturowym, prawnym i ekonomicznym.

<sup>2</sup> Styl kierowania – to długotrwały proces stosowania przez przełożonych w stosunku do podwładnych określonych metod, technik i środków oddziaływania, aby wykonywali oni swoją pracę zgodnie z ich poleceniami, wskazówkami i wytycznymi.

jemy jednoczesnej analizy kultury i stylu kierowania<sup>3</sup> w organizacji<sup>4</sup>, w długim horyzoncie czasowym, to bardziej zasadne i upoważnione jest stosowanie pojęcia kultura kierowania. W tym przypadku określony typ kultury kierowania utożsamiany jest z nazwą i znakiem firmowym przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Na gruncie socjologii organizacji kultura najczęściej rozumiana jest jako instrument służący zaspokajaniu wielu potrzeb społecznych, komunikacyjnych i ekonomicznych<sup>6</sup>. Istotnymi jej atrybutami są nieokreśloność, wielopoziomowość i wielowymiarowość oraz szeroki zakres oddziaływania. Najbardziej syntetyczną definicję kultury sformułował G. Hofstede definiując ją jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu”<sup>7</sup>. Interesujące poznawczo podejście analityczne i syntetyczne w odniesieniu do kultury prezentuje D. Elsner, która proponuje prowadzenie badań nad kulturą w organizacji na trzech poziomach teoretycznym, badawczym i praktycznym<sup>8</sup>. Wpływa ona bowiem na postawy i zachowania personelu w organizacji, które zbyt daleko odbiegają od przyjętych w organizacji reguł i zasad planowania, organizacji pracy, motywowania i oceny pracy. Kultura pełni wiele zadań, w tym m.in. tych które ukierunkowane są na skuteczną adaptację, innowacje i komunikację w organizacji. To głównie dzięki niej możliwa jest sprawna realizacja funkcji kierowania. Wspiera ona także procesy projektowania, diagnozowania i doskonalenia na bazie podzielanych i akceptowanych w organizacji postaw i zachowań przejawianych w procesie wykonywania zadań. Zarówno teoretycy, jak i liczne grono praktyków wskazuje, że kultura kierowania wpływa na podnoszenie wydajności pracy, skuteczność oddziaływań marketingowych, szybszą adaptację do zmian, poprawę relacji interpersonalnych<sup>9</sup>. A także doceniane są jej proefektywnościowe oddziaływania, na realizację strategii firmy. W wymiarze instytucjonalno-organizacyjnym kultura kierowania najczęściej kojarzona jest z wartościami i normami zachowań.

---

<sup>3</sup> Walczak L., *Styl kierowania jako determinanta zachowań podwładnych*, [w:] Czubaszewicz H., Moskwa Z., (red.), *Uwarunkowania sukcesu organizacji*, Wyd. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

<sup>4</sup> Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. PWN, Warszawa 1969.

<sup>5</sup> Znak firmowy czyli marka to termin, symbol lub wzór mający ułatwić nabywcy odróżnienie produktów lub usług danego sprzedawcy od jego konkurentów.

<sup>6</sup> Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 4.

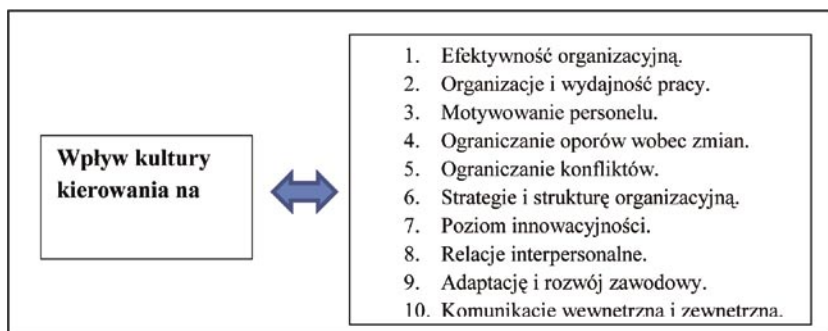
<sup>7</sup> Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Wyd. PWE, Warszawa 2000, s. 38.

<sup>8</sup> Elsner D., *Kultura*, „Dyrektor Szkoły” 1998, nr 7, s. 22.

<sup>9</sup> Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 258.

Zdaniem R. W. Griffina stanowi ona „zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa ona za ważne”<sup>10</sup>. Wywiera także istotny wpływ na poziom autonomii i odpowiedzialności, dostęp do informacji oraz posiadany zakres władzy, proces uczenia się i gromadzenia doświadczeń, dzięki którym menedżerowie mogą systematycznie doskonalić standardy zachowań. Menedżerowie dzięki posiadaniu własnej kultury kierowania w organizacji nie muszą podporządkowywać się kulturom konkurencji lub próbować zrównoważyć ich oddziaływania. Dla menedżerów kultura kierowania jest kompetencją wyróżniającą i niezwykle istotną wartością materialną i pozamaterialną. Wpływa ona bowiem na jej strategię oraz strukturę organizacyjną, jak również strategia i struktura organizacyjna wpływa na zachowania personelu zmieniając formy i treść oddziaływań w zależności od różnych kontekstów i dynamiki sytuacji. Obejmuje właściwie wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, co przedstawia rys. 2.

## Rys. 2. Kultura kierowania jako autonomiczny podsystem organizacji



Źródło: Opracowanie własne.

Zdaniem Ch. Handy, to co odróżnia jedną kulturę od drugiej to zazwyczaj sposób w jaki elementy różnych typów kultur współwystępują ze sobą<sup>11</sup>. Warto jednak pamiętać, że o sukcesie organizacji decydują najczęściej te jej elementy kultury np. język, symbole, mity,

<sup>10</sup> Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 117.

<sup>11</sup> Handy Ch., *Kultura szkoły i jej znaczenie*, [w:] *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*, red. D. Elsner, Wyd. MEN, Materiały programu TERM, Antologia I, Warszawa 1997, s. 85.

ceremonie i legendy, które w największym stopniu przyczyniają się do poprawy efektywności funkcjonowania organizacji. Warto zwrócić także uwagę na występujące ścisłe zależności między efektywnością kultury kierowania a preferowanym systemem wartości i norm w firmie. Kultura kierowania przejawia się w sposobach myślenia, percepcji odczytywania znaczeń oraz motywacji do działania personelu a szczególnie ich kierowników. Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na kształtowanie kultury kierowania przedstawia rys.3.

### Rys. 3. Czynniki wpływające na kulturę kierowania



Źródło: Opracowanie własne.

Warto podkreślić, że kultura kierowania funkcjonuje w formie norm, wartości i postaw tak długo jak długo jej części składowe są akceptowane i wdrażane przez członków określonej grupy lub zbiorowości społecznej. W tym rozumieniu kultura jest tworem aksjologiczno-poznawczym danej społeczności a nie tworem natury, gdyż jest kreowana a nie stała i niezmienna. Prawdopodobnie dlatego liczni badacze, głównie z USA zogniskowali swoją uwagę na kulturę zarządzania w latach 80 –tych XX wieku jako skutecznym czynnikiem wspierania strategii organizacji. Przykładem jest J. Brillman, który powołując się na wyniki przeprowadzonych badań przez J.Kottera i J. Hesketta wskazuje, że w tych firmach, w których klienci, akcjonariusze i menedżerowie pełnili ważną rolę w preferowaniu odpowiedzialność za personel, na każdym poziomie zarządzania, to osiągały one wyniki znacząco lepsze niż te przedsiębiorstwa, które nie zwracały na nie uwagi<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 68.

W opinii B. Kuca silne kultury zarządzania, co prawda generują lepsze osiągnięcia, ale zbyt silne kultury mogą prowadzić do ograniczenia roli lub skierowania uwagi menedżerów na nie właściwe obszary podnoszenia efektywności funkcjonowania firmy<sup>13</sup>.

Badania nad zależnościami występującymi między stylem kierowania i kulturą organizacyjną w placówkach oświatowych w Polsce prowadził w latach 90-tych XX wieku J. Pająk. Wskazały one, że w badanych placówkach edukacyjnych dominującym typem kultury była kultura władzy, która przejawiała się autokratycznym stylem kierowania personelem i społecznością uczniowską<sup>14</sup>. Przeprowadzone cztery lata później badania w wybranych organizacjach przez E. Maslyk-Musiał ujawniły dominację kultury ról, nad kulturą zadań i kulturą władzy<sup>15</sup>. Jednak jak dotychczas mało jest badań skutecznie diagnozujących poszczególne elementy kultury organizacyjnej od strony jej treści, natężenia czy też jej przejawów i percepcji odbioru. Interesujące badania nad zależnością między typem kultury organizacyjnej a stylem kierowania przeprowadził w 2002 roku w jednej z jednostek wojskowych M. Suchocki<sup>16</sup>. Dokonana analiza wyników badań wskazała, że w Komendzie Garnizonu m.st. Warszawy, zdaniem 41% personelu funkcjonuje autokratyczny styl kierowania/dowodzenia, a w dalszej kolejności, 37% wskazało na styl konsultacyjny. Charakteryzując posiadane przez badanych umiejętności, które miały największy wpływ na kulturę kierowania/dowodzenia, respondenci wskazali na: umiejętności planowania i organizowania – 79,2%; umiejętności pracy z personelem – 75% ; umiejętności podejmowania decyzji – 8,3%; realizację decyzji – 8,3%; umiejętność kontroli – 16%; umiejętność przewodzenia – 20,3%<sup>17</sup>.

Natomiast do cech charakteru kierujących/dowodzących, które pozytywnie wpływają na kulturę kierowania/dowodzenia respondenci zaliczyli: predyspozycje dowódczo-przywódcze – 75%, umiejętności komunikowania się – 65,5%, oraz wiedzę zawodową – 58,3%. Za

---

<sup>13</sup> Kuc B.,(red.), *Kultura zarządzania. Dyskusje o zarządzaniu*, Wyd. EMENTON, Warszawa 2016, s. 10-11.

<sup>14</sup> Pająk J., *Kultura organizacyjna w oświacie. Teoria, praktyka symulacje*. Wyd. Śląsk, Katowice 1996, s. 181.

<sup>15</sup> Maslyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 51.

<sup>16</sup> Suchocki M., *Kultura organizacyjna Komendy Garnizonu*, Wyższa Szkoła Humanistyczna w Pułtusku, Pułtusk 2002. (praca dyplomowa)

<sup>17</sup> Tamże.

czynniki negatywnie wpływające na kulturę kierowania/dowodzenia respondenci uznali przede wszystkim: nieliczenie się z opinią podwładnych - 91%, nieumiejętność podejmowania decyzji - 79,2% oraz niską kulturę osobistą – 66, 6%<sup>18</sup>.

Badania na identyfikacją typu kultury organizacyjnej w Instytucie im. M. Skłodowskiej-Curie Warszawie przeprowadziła G. Złotkowska-Zapletal<sup>19</sup>. Autorka zastosowała metodę diagnozowania kultury organizacyjnej J. Kobięgo i H. Wutricha oraz profil wymaganych cech osobowych opracowany przez A. Poczowskiego. Przeprowadzona diagnoza pozwoliła na sformułowanie wniosku, że dominującym typem kultury organizacyjnej w instytucie była kultura zadań.

Z badań przeprowadzonych przez J.T. Hryniewicza i E. Benedyk wynika, że Polacy bardzo cenią sobie pewność zatrudnienia, mir rodzinny, dobre stosunki i organizację pracy. Natomiast nisko cenią osiągnięcia indywidualne. Podobne podejście do pracy, zadaniem autorów, prezentuje kadra menedżerska wśród której dominują postawy wodzowskie, autorytarne i biurokratyczne oraz nie docenianie innowacyjnych postaw pracowników<sup>20</sup>. Wielu badaczy w polskiej kulturze kierowania dostrzegają powrót do cech i wzorców z przeszłości charakterystycznych dla tzw. sarmackiej kultury folwarcznej a które mają swe odzwierciedlenia w zarządzaniu państwem, urzędami, szkołami, uczelniami i przedsiębiorstwami. Jak podkreśla B. Kuc wyniki badań socjologicznych wskazują na pesymistyczny wizerunek Polaka skundlonego, obojętnego dobro wspólne, nastawionego roszczeniowo, pozbawionego moralnych odruchów o duszy niewolnika i turysty z wyboru ekonomicznego<sup>21</sup>

## Bibliografia

1. Benedyk E., *Bunt w sieci*, Wyd. POLITYKA, Warszawa 2012.
2. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa 2002.

---

<sup>18</sup> Tamże.

<sup>19</sup> Złotkowska- Zapletal G., *Kultura organizacyjna Oddziału Chirurgii Instytutu im. M. Skłodowskiej-Curie w Warszawie*, Wyższa Szkoła Humanistyczna w Pułtusku, Pułtusk 2002 (praca dyplomowa)

<sup>20</sup> Benedyk E., *Bunt w sieci*, Wyd. POLITYKA, Warszawa 2012.

<sup>21</sup> Kuc B., *Kultura zarządzania* .... op. .... cit., s. 13.



3. Elsner D., *Kultura*, „Dyrektor Szkoły” 1998, nr 7.
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.
5. Handy Ch., *Kultura szkoły i jej znaczenie*, [w:] *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*, red. D. Elsner, Wyd. MEN, Materiały programu TERM, Antologia I, Warszawa 1997.
6. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Wyd. PWE, Warszawa 2000.
7. Kuc B., (red.), *Kultura zarządzania. Dyskusje o zarządzaniu*, Wyd. EMENTON, Warszawa 2016.
8. Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
9. Pająk J., *Kultura organizacyjna w oświacie. Teoria, praktyka symulacje*. Wyd. Śląsk, Katowice 1996.
10. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
11. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
12. Suchocki M., *Kultura organizacyjna Komendy Garnizonu*, Wyższa Szkoła Humanistyczna w Pułtusk, Pułtusk 2002. (praca dyplomowa).
13. Walczak L., *Styl kierowania jako determinanta zachowań podwładnych*, [w:] Czubaszewicz H., Moskwa Z., (red.), *Uwarunkowania sukcesu organizacji*, Wyd. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
14. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. PWN, Warszawa 1969.
15. Złotkowska- Zapletal G., *Kultura organizacyjna Oddziału Chirurgii Instytutu im. M. Skłodowskiej – Curie w Warszawie*, Wyższa Szkoła Humanistyczna w Pułtusk, Pułtusk 2002 (praca dyplomowa).