Andrzej Stańda

Strukturalne uwarunkowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Tradycyjnie rozumiana nauka o organizacji, a co za tym idzie także praktyka zarządzania, rozumie przez organizację prawie wyłącznie formalną budowę organizacji i formalną strukturę procesów, które są zaprojektowane oraz ukształtowane przez kompetentne instancje. Przy takim rozumieniu organizacji jest zrozumiałe, że możliwe odniesienia do kultury organizacyjnej pozostają zupełnie niedostrzegalne lub są postrzegane jako niejasna, ledwie określona kategoria rezydualna, na końcu długiego zestawienia warunków brzegowych funkcjonowania organizacji. Tradycyjne rozumienie organizacji prowadzić jednak może do twórczej konfrontacji między świadomie ukształtowaną organizacją formalną i ustalonymi zasadami jej funkcjonowania z jednej strony, a nieplanowo rozwijającymi się nieformalnymi normami, regułami z drugiej strony, które tworzą integralną, stałą część systemu społecznego przedsiębiorstwa.

Kompleksowe badanie stosunków pomiędzy strukturą i kulturą pozwala sensownie rozszerzyć pojęcie organizacji, uznając i przyjmując za konieczne uwzględnienie jej kontekstu kulturowego.

Dla potrzeb poniższych analiz przyjmuje się, za R. Staerkle [1], następujące rozumienie organizacji: jest to celowo zorientowany system społeczny, który za pomocą struktur dąży do skoordynowanego działania jego członków. Podstawowym, źródłowym elementem tak rozumianej organizacji jest, z jednej strony, strukturyzacja wewnętrznej budowy systemu społecznego i konsekwencja aktywności jego członków – z drugiej strony.

---

[1] **R. Staerkle**, Intergriertes Management. Stuttgart 1985, s. 531.

W teorii systemów rozumie się przez strukturę zbiór elementów i stosunków pomiędzy elementami, które mają długotrwały charakter bądź zmieniają się powoli, okazyjnie, bądź sporadycznie [2]. Organizacyjne pojęcie struktury przedsiębiorstwa rozciąga się zatem na sieć wszystkich stosunków pomiędzy członkami organizacji. Stosunki te mogą mieć charakter stosunków długotrwałych, krótkotrwałych czy też przejściowych. Powstają one bądź na gruncie formalnych uregulowań odpowiadających celom kierownictwa, bądź jako skutek nieformalnych zjawisk, w których dominują wartości, potrzeby i oczekiwania członków organizacji. Rzeczywista organizacja jest zawsze kombinacją trudnych do rozdzielenia formalnych i nieformalnych elementów strukturalnych. Do struktury należą więc różnorodne struktury komunikacyjne, struktury władzy, procesy decyzyjne o różnym charakterze, jak również zespołowe „ad hoc" grupowania, przy czym skuteczność procesów strukturyzujących determinowana jest systemami wartości i normami zachowań członków organizacji. Stąd też należy wyraźnie podkreślić, że w każdym zorganizowanym systemie społecznym rozwija się system wartości, przekonań i norm zachowań pozostający w zmiennej, wielostronnej zależności z systemem struktur.

Biorąc pod uwagę cel opracowania, przyjmuje się – uwzględniając najnowsze ustalenia badawcze – następujące rozumienie kultury organizacyjnej [3]:

Kultura organizacyjna to system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i który powoduje wyraźne wyróżnianie się tego zespołu od innych.

Takie uniwersalne rozumienie kultury organizacyjnej pozwala na odnoszenie jej na różnorodne, zorganizowane systemy społeczne. Pod względem treściowym wyróżnić można trzy główne płaszczyzny kultury organizacyjnej.

Pierwszą i do pewnego stopnia podstawową płaszczyznę i właściwą bazę kultury organizacyjnej tworzą zasadnicze założenia o realności organizacji, które przez jej uczestników postrzegane i przyjmowane są jako oczywiste i o których normalnie się nie mówi; są to np. kontakty wzajemne w procesie pracy, sposoby wykonywania pracy, podział pracy.

Drugą płaszczyznę kultury organizacyjnej tworzy duży obszar wartości i norm, opierających się również na wspólnych założeniach, ale w których wyraźna jest ich specyfika i odmienność. W wartościach wyrażane są preferencje dla wyznaczonych celów i stanów organizacji. Normy zawierają natomiast zasady i maksymy zachowań oraz instrukcje postępowania odpowiadające pożądanym stanom organizacji i skierowane są np. na sposób

---

[2] Ibidem, s. 531.

[3] Por. **J.M. Kobi, H.A. Wuthrich**, Unternehmenskultur verstehen, erfessen und gestalten. Verlag Moderne Industrie 1986, s. 28–31.

odnoszenia się do współpracowników, do klientów, do kosztów i zysku, do jakości wyrobów. Tego rodzaju uznane, akceptowane i często przez kierownictwo instytucji wyznaczone wartości kształtują działalność i zachowania ludzi, którzy przez dłuższy czas wspólnie działają w organizacji. Wartości i normy wskazują przykładowo na pożądane sposoby komunikowania się w organizacji, metody rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, sposoby planowania, organizowania, motywowania i kontroli czy też to, jak animowane i realizowane są innowacje.

Trzecią organizacyjnokulturową płaszczyznę tworzą sposoby zachowań, zwyczaje rozwijane i kultywowane przez członków organizacji, które nazywane są artefaktowymi [4]. Są to zarówno zwyczaje firmy, obowiązujące formy towarzyskie w zakładzie, język i żargon pracowników, rytuały i formalne ceremonie obowiązujące w firmie, sposób ubierania się pracowników, wyposażenie gabinetów i innych stanowisk pracy wyznaczające status formalny czy wreszcie architektura zabudowań przedsiębiorstwa.

Na kanwie powyższych uwag uzasadnione staje się pytanie o wpływ i zależności wzajemne między kulturą organizacyjną i strukturą przedsiębiorstwa. W opracowaniu za cel analiz wzięto jedną stronę tych zależności – wpływ struktury na kulturę organizacyjną. Rozstrzygany problem można określić za pomocą następującego pytania: w jaki sposób znane i wykorzystywane w praktyce zarządzania modele struktur organizacyjnych mogą wpływać na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa? Przy czym omówione i przedstawione będą tylko najbardziej widoczne i łatwo identyfikowalne zależności. Takie podejście wynika z faktu wielowątkowości i zróżnicowania zjawisk składających się na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Analiza odnoszona jest do niektórych znanych z literatury jak i praktyki zarządzania formalnych modeli organizacji. Brane są pod uwagę tzw. idealne typy struktur, które w praktyce nie występują w czystej postaci, ale możliwe jest określenie w nich tzw. punktów ciężkości, z których pomocą można je jednoznacznie zidentyfikować [5].

Funkcjonalne lub problemowo zorientowane struktury organizacyjne

Modele organizacyjne zaliczane do tej grupy (struktura liniowa, funkcjonalna, liniowo–sztabowa) wyróżniają się tym, że są one projektowane

---

[4] **E.H. Schein,** The role of the Founder in Creating Organizational Culture. [W:] Sloan Management Review, Winter 1984, s. 3–16.

[5] Por. **R. Staerkle,** Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und Organisationsstruktur, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgard, s. 529–552.

w ten sposób, że na II szczeblu hierarchii organizacyjnej dokonywane jest grupowanie funkcji, zadań, odpowiedzialności, uprawnień, stanowisk i komórek organizacyjnych na podstawie kryterium funkcjonalnego albo identyfikowanych obszarów działań, takich np. jak badanie i rozwój, zatrudnienie, produkcja, sprzedaż, finanse itp. Możliwość rozwoju relatywnie jednolitej kultury organizacyjnej jest w nich stosunkowo duża, gdyż nie tylko grupy produktowe są homogeniczne, ale i przedsiębiorstwa nie są zbyt duże, a ich sposób ustrukturyzowania jest stosunkowo prosty i przejrzysty. W takich rozwiązaniach występują warunki do rozwijania subkultur organizacyjnych. Ponieważ najważniejsze decyzje strategiczne i koordynacyjne podejmowane są przez kierownictwo naczelne, to powstają w nich korzystne przesłanki do kształtowania pożądanych systemów wartości i norm. Poszczególni kierownicy przez swoją osobowość, codzienne zachowania i decyzje stwarzają sytuację, na której bazie wykształca się pewien kierunkowy model kultury organizacyjnej.

Ponieważ już na drugim szczeblu hierarchii – w strukturze omawianego typu – mamy do czynienia z kierownikami, specjalistami funkcjonalnymi, to powstaje potencjalne zagrożenie do powstawania oddziałowego, branżowego egoizmu, który będzie wspierany przez odpowiadające im oddziałowe subkultury. Często skutkami takich sytuacji są np. konflikty między działami zajmującymi się badaniami i rozwojem z jednej strony i produkcją z drugiej strony, jak również różnice w celach i interesach pomiędzy produkcją i zbytem. Rozważny rozwój organizacji wymaga zatem odpowiedzi na pytanie, gdzie i w jakim zakresie funkcjonalny obszar z odpowiednią, właściwą mu subkulturą zdominował inne obszary, bo na przykład jest on kierowany przez kierownika o szczególnie silnej osobowości i wpływie na różne decyzje. Sytuacja taka może się okazać krytyczna szczególnie wtedy, kiedy kierownictwo przedsiębiorstwa nie jest w stanie zabezpieczyć równowagi między różnymi subsystemami i subkulturami. Fakt, że funkcjonalne subsystemy pozostają w ścisłym horyzontalnym stosunku wynikającym z logiki realizowanych zadań pociąga za sobą konieczność znacznych wysiłków koordynacyjnych. Służą temu celowe mechanizmy koordynowania przez programy, plany, zależności służbowe. Dochodzą do tego także: pozioma koordynacja, kooperacja i komunikacja między funkcjonalnymi komórkami i stanowiskami organizacyjnymi. Te koordynacyjne oddziaływania są inicjowane i wspierane przez formalne środki organizacyjne, ale są także spełniane przez niezliczone, nieformalne interakcje wynikające ze specyficznego kooperatywnego nastawienia pracowników, bo taka konieczność determinowana jest typem struktury organizacyjnej.

Struktury dywizjonalne

W organizacji dywizjonalnej (określanej także jako spartowa) tworzone są w zasadzie na podstawie dwu głównych kryteriów, produktu bądź rynku,

operacyjne całości organizacyjne. Powstają quasi–autonomiczne subprzedsiębiorstwa, działające z jednorodnym celem kierunkowym na poszczególnych rynkach. Te zdecentralizowane jednostki organizacyjne mają nad sobą centralny organ kierowniczy, który pełni rolę ogniwa o specyficznych funkcjach strategicznych, koordynacyjnych. W dobrze funkcjonującym, dywizjonalnie zorganizowanym przedsiębiorstwie zapewniona jest równowaga między odśrodkowymi siłami w dywizjach i dośrodkowymi tendencjami kierownictwa naczelnego. Dlatego właśnie szczególnie ważne są te czynniki, które wpływają na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw o dywizjonalnej strukturyzacji. Fala dywizjonizacji lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych w krajach zachodnich wynikała z dążenia kierownictw naczelnych dużych przedsiębiorstw do zmiany kultury organizacyjnej funkcjonalnie ustrukturyzowanych przedsiębiorstw [6]. Wzrastająca wielkość i kompleksowość wielu przedsiębiorstw doprowadziła do trudnych sytuacji strategiczno–-decyzyjnych, z jednoczesnym zacieraniem i rozproszeniem indywidualnej odpowie-dzialności kadry kierowniczej wszystkich szczebli zarządzania. Te rozpowszechniające się oceny i sposoby postępowania, powodowały często osłabienie zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw, a w skrajnych przypadkach występowały nawet zagrożenia dalszej egzystencji. Dlatego też, wobec narastających trudności w kierowaniu dużymi przedsiębiorstwami podjęto próbę powrotu do motywujących warunków małych, posiadających przejrzystą strukturę przedsiębiorstw. Wykorzystanie pracowników do osiągnięcia jasnego i jednolitego mixu strategicznego (produkt–rynek–cele) było wsparte powstaniem odpowiednich dywizjonalnych kultur organizacyjnych, różniących się między sobą, ale zapewniających lepszą identyfikację pracowników z „ich" dywizją. Stosunek kierownictwa naczelnego wobec tak powstałych „przedsiębiorstw w przedsiębiorstwie" jest często ambiwalentny. Z jednej strony popiera ono subsystemowe kultury organizacyjne z ich wyraźną orientacją kosztowo–dochodową, z drugiej natomiast strony pojawiają się obawy, że przy daleko idącej autonomii powstać mogą specyficzne subkultury szkodliwe dla ogólnej kultury firmy. Układ centrów zysku oparty na dywizjach wywołuje często konkurencyjność między nimi, która ma różny charakter, a polega na przykład na tendencji do przenoszenia kosztów własnych na koszty działania innych jednostek, dążeniu do pozyskiwania większych niż inni zasobów, czy wreszcie w tendencji do rozliczania efektów działalności w krótkich okresach. Zatem kultura organizacyjna właściwa strukturom dywizjonalnym, która w założeniu powinna generować siły zorientowane na sukces i konkurencyjność, może być powodem zarówno utajonych jak i otwartych konfliktów między dywizjonami.

---

[6] Ibidem, s. 542.

Można stwierdzić, że formalna strukturalizacja przedsiębiorstwa w quasi–autonomiczne dywizjony skutkuje zarówno pozytywnymi jak i negatywnymi, i wzajemnie sprzecznymi skutkami. Są wprawdzie znane liczne formalnoorganizacyjne i kierownicze środki i instrumenty przeciwdziałające tym tendencjom, to ostatecznie jednak efekt końcowy uzależniony jest od równowagi pomiędzy ogólną kulturą organizacyjną właściwą całej firmie i subkulturami charakterystycznymi dla poszczególnych dywizjonów. Im bardziej uda się rozwijać kompetentnemu kierownictwu główne wartości i odpowiadające im cele nadrzędne i samemu je przykładowo propagować, tym bardziej będą one akceptowane przez pracowników firmy i zbędne okazać się może stosowanie innych metod i technik umożliwiających osiągnięcie przyjętych celów.

Matrycowe i wielowymiarowe struktury organizacyjne

Szczególnie wyraźne są różnice między strukturą i kulturą organizacyjną w tych przedsiębiorstwach, które już mają lub też dążą do jednego ze zróżnicowanych wariantów struktur macierzowych. Z formalnoorganizacyjnego punktu widzenia struktura matrycowa charakteryzuje się dualną strukturą kompetencji i władzy, w której pionowe podporządkowania służbowe skrzyżowane są z oddziaływaniem poziomych więzi kompetencyjno–koordynacyjnych. Świadome ukształtowanie macierzowych stosunków kierowniczych skutkuje tym, że pracownikom zarówno na stanowiskach kierowniczych jak i niekierowniczych przydzielone są uprawnienia i odpowiedzialność. Każde przedsiębiorstwo ma swoje szczególne podstawy, które prowadzą do rozwoju w kierunku organizacji matrycowej. Bezpośredni cel takich rozwiązań polega na tym, „aby uczestników organizacji zachęcić do kooperacji rzeczowo i problemowo zorientowanej" [7]. Przez odpowiednią strukturyzację powinno się uzyskać lepsze organizacyjne przesłanki dla wielostronnej poziomej i pionowej współpracy, niż było to możliwe w hierarchicznym, jednoliniowym systemie. Poza tym, formułowane jest generalne oczekiwanie większej elastyczności i dopasowanie przedsiębiorstwa (bądź jego ważnych subsystemów) do otoczenia i wymogów rozwojowych.

Dla metodycznego opanowania tego rodzaju pozornie skomplikowanych struktur proponowane są w teorii (ale i także w praktyce) różnorodne strategie postępowania, z których dwie zostaną poniżej pokrótce scharakteryzowane [8]. Wcześniejsze jest postępowanie oparte na tradycyjnej strategii projektowania organizacji uwzględniającej jej mechanistyczną naturę. Zgłoszone wątpliwości dotyczące niepewności i rozmywania odpowiedzialności prowadzą do żądania

---

[7] **P. Benedixen,** Kreativität und Unternehmungsorganisation. Köln, s. 81.

[8] **R. Staerkle,** Wechselwirkungen..., op. cit., s. 543

szczegółowego utrwalania i formalizowania stosunków między stanowiskami macierzowymi z ich krzyżującymi się zadaniami i kompetencjami. Zewnętrznie zdefiniowane role organizacyjne mogą według tej strategii skutecznie przeciwdziałać potencjalnym niesprawnościom struktury macierzowej.

Podstawa drugiej, „organicznej" drogi do organizacji matrycowej zawarta jest w tezie R.M. Davisa i P.R. Lawrence'a mówiącej o tym, że każda organizacja musi dojrzeć do przekształcenia w strukturę macierzową [9], co oznacza, że nie można jej zainstalować jedną decyzją, ale należy ją wdrażać procesowo. Wprowadzenie jej w sposób mechanistyczny, nieprzemyślany przynieść może skutki odwrotne do zamierzonych. Struktura matrycowa funkcjonować może tylko wtedy, gdy w przedsiębiorstwie przez dłuższy czas istniała problemowo zorientowana kooperacja. Jest to konieczny warunek podjęcia czynności formalizujących strukturę, opierając się na tym modelu organizacji.

Takie rozumienie organizacji wyznacza strukturze formalnej wtórne znaczenie w porównaniu z pierwotną rolą macierzowo zorientowanej kultury organizacyjnej. Doniesienia o tym, że różne przedsiębiorstwa w państwach zachodnich powróciły w ostatnich latach do poprzednich, hierarchicznych struktur, pozwalają przypuszczać, że w pewnej liczbie przedsiębiorstw wprowadzono struktury macierzowe, lecz ich kultury organizacyjne mimo formalnych zmian strukturalnych nadal były hierarchiczne, piramidalne i za mało kooperatywne [10].

Czym więc chrakteryzować się powinna kultura organizacyjna, która jest podstawową przesłanką i czynnikiem powodzenia funkcjonowania struktury macierzowej. Cytowani już S.M. Davies i P.R. Lawrence podkreślają następujące aspekty [11]:

- otwarta i częsta wymiana informacji, idei i poglądów;
- otwarte i elastyczne nastawienie do zmian;
- przekonanie uczestników organizacji, że eksperymentuje się z taką koncepcją organizacji i zarządzania firmą, która, biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia, ma charakter prowokacyjny, bo burzy stereotypowe myślenie o zarządzaniu.

Zaistnienie tych charakterystyk pozwala na wprowadzenie różnorodnych form organizacji, takich m.in. jak zespoły zadaniowe o zmiennym bądź stałym charakterze, grupy projektowe czy też „ad hoc" organizowane kooperacje. W tych nowych warunkach organizacyjnych pracownicy poznają, uczą się i praktykują interpersonalne i komunikacyjne zdolności różne od dotychczasowych. Interdyscyplinarne grupy zadaniowe kształtują nowe wartości, normy i sposoby zachowań, ale jednocześnie wymagają od swych

---

[9] **S.M. Davies, P.R. Lawrence,** Matrix. Reading, Mass., 1977, s. 37.

[10] Ibidem, s. 57.

[11] **R. Staerkle,** Wechselwirkungen..., op. cit., s. 544.

członków zachowań odmiennych od występujących w strukturach hierarchicznych. Zróżnicowane sposoby myślenia, zachowania, wykonywania pracy itp. są bowiem tylko wtedy skuteczne, gdy równocześnie odrzucane są hierarchiczno–pionowe myślenie i działanie. Można w tym momencie konstatować, że taki rodzaj aktywności członków organizacji powinien być charakterystyczny dla każdej struktury organizacyjnej. Jest to racja, ale to właśnie na gruncie struktur macierzowych i wielowymiarowych mogą się najszybciej tego typu idee rozwijać. Może się również okazać, że jeżeli odpowiednio wcześniej nie zostaną na gruncie przedsiębiorstwa zaszczepione odpowiednie wartości kulturowoorganizacyne, to wprowadzenie w sposób formalny struktury macierzowej napotkać może na szereg trudności, które doprowadzić mogą w ostateczności nawet do wycofania tego modelu i powrotu do wcześniejszych, istniejących koncepcji strukturyzowania organizacji.

Na przykładzie funkcjonalnych, dywizjonalnych i matrycowych struktur organizacyjnych zostały przedstawione specyficzne, najistotniejsze zależności między tymi koncepcjami strukturalnymi i wybranymi aspektami organizacyjnokulturowymi. Oczywiste jest, że w realnie funkcjonujących przedsiębiorstwach mamy do czynienia z licznymi dodatkowymi czynnikami, które zwiększają bądź zmniejszają odpowiedniość poszczególnych koncepcji strukturalnych.

Tendencje rozwojowe struktur organizacyjnych i kultury organizacyjnej

Możliwe jest sformułowanie szeregu pytań dotyczących tendencji i kierunków rozwoju tak struktur organizacyjnych jak i kultur z nimi nieodzownie związanych.

– W jakim kierunku będą rozwijać się sposoby organizowania przedsiębiorstw ?

– Czy są dzisiaj rozpoznawalne organizacyjne koncepcje, struktury, formy, które stanowić by mogły impulsy dla sposobu organizowania przyszłościowo zorientowanych przedsiębiorstw ?

– Czy mamy do czynienia z trendem rozwojowym w kierunku wielkich organizacji z napiętymi, hierarchicznymi i wysoce sformalizowanymi zadaniami i porządkiem kompetencyjnym ?

– Czy też, przeciwnie, należy się liczyć – tak jak twierdzą m.in. T.E. Deal i A.A. Kennedy – z autonomizacją organizacji, w których duża liczba małych,

autonomicznych „no–boss" całości połączonych będzie między sobą telekomunikacyjnymi i komputerowymi systemami [12] ?

Współczesne badania organizacji również nie dają jednoznacznej odpowiedzi. Futurolodzy – zarówno optymiści jak i pesymiści – zwracają uwagę, że, biorąc pod uwagę ogół czynników zewnętrznych (społecznych, gospodarczych, ekologicznych, technologicznych, politycznych) zarówno w krótkiej jak i długiej perspektywie, liczyć się należy z jeszcze bardziej dynamicznym, niestabilnym i konfliktogennym otoczeniem. Musi to mieć określony wpływ na sposoby organizowania i funkcjonowania organizacji.

Badacze kultury organizacyjnej, szukając rozwiązań pojawiających się problemów rozwojowych organizacji formułują szereg przypuszczeń, co do wewnętrznych zmian w organizacjach, tak dotyczących płaszczyzny strukturalnej, jak kulturowoorganizacyjnej. Poniżej przedstawione zostaną te spośród nich, które oddają charakterystyczny sposób myślenia o łącznym traktowaniu struktury i kultury organizacyjnej [13].

– Główne wartości dla organizacji stale się zmieniają, podczas gdy formalne struktury organizacyjne charakteryzują się nienadążaniem za zmianami w otoczeniu. Wynika stąd konieczność wytworzenia przez zarządzających takich mechanizmów, które rozwijałyby i umacniały te wartości i normy zachowań, które mają wpływ na realizację celów firmy.

– Kulturowoorganizacyjne wartości i normy redukują zapotrzebowanie na formalną strukturyzację. Teza ta opiera się na przekonaniu o istnieniu trzech głównych sposobów skłaniających członków organizacji do prawidłowych zachowań organizacyjnych:

1) przez bezpośrednie oddziaływanie przełożonych,
2) przez uregulowania formalnoorganizacyjne,
3) przez wspólnie akceptowane wartości i normy zachowań.

W każdej organizacji stosowane są wszystkie z tym, że różne jest ich natężenie i skuteczność oddziaływania, co znajduje swoje odzwierciedlenie w pytaniu: jak dalece jeden ze sposobów jest uzupełniany przez pozostałe. Możliwa jest stosunkowo duża substytucyjność ich stosowania w przedsiębiorstwach i innych instytucjach, w których formalna organizacja budowana i doskonalona była przez wiele lat. Doprowadzić to może do znacznego przeformalizowania z charakterystycznymi dla tego stanu: skostnieniem organizacyjnym, zbiurokratyzowaniem i sparaliżowaniem inicjatywności. Liczba przepisów, ich drobiazgowość i jednoczesne rygorystyczne przestrzeganie prowadzi do wzrostu kosztów działalności i spadku sprawności. Kształtują taką kulturę organizacyjną, która tłumi siły produktywności, a członków organizacji

---

[12] **T.E. Deal, A.A. Kennedy,** Corporate Culture, The rites and Rituales of Corporate Life. Reading, Mass., 1982.

[13] **R. Staerkle,** Wechselwirkungen..., op. cit., s. 545–552.

wprowadza w stan chaosu, niepewności i lęku co do dalszej egzystencji firmy. Przeciwdziałanie tym tendencjom wymaga:

- energicznej redukcji zbędnego stopnia formalizacji,
- wstrzymania niekontrolowanego już czasami procesu tworzenia nowych przepisów,
- wzmocnienia znaczenia funkcjonujących procesów zamiast wzmacniania stopnia formalizacji
- zwiększenia zaufania do nieformalnych stosunków,
- wzrostu zaufania do samoorganizowania i samoregulowania.

– Nasilone będzie zjawisko powstawania małych, relatywnie autonomicznych całości organizacyjnych także wewnątrz istniejących dużych organizacji. W małych organizacjach skuteczniejsze są procesy dostosowawcze do turbulentnego otoczenia, są one bardziej elastyczne i łatwiejsze w kierowaniu. Z takimi zredukowanymi organizacjami łączą się szanse rozwojowe, jasne i homogeniczne cele oraz obszary odpowiedzialności z rzeczywistym zapotrzebowaniem na pełne zatrudnienie i bezpieczeństwo pracy, co ma kapitalne znaczenie dla uczestników organizacji i rozwoju kultury organizacyjnej, właściwej małym organizacjom.

– Stabilne i relatywnie proste struktury podstawowe będą uzupełniane przez zróżnicowane, przejściowe struktury ze zróżnicowanym stopniem sformalizowania. Można mówić o trzech generalnych tendencjach:

- kierownictwo naczelne organizacji wdraża mieszane formy strukturalne, np. w ramach struktur funkcjonalnych funkcje badawczo–rozwojowe rozwijane są na podstawie struktur macierzowych;
- dąży się do upraszczania struktur organizacyjnych przez redukcję stanowisk sztabowych, zarządczych i liniowych;
- wprowadzanie w trwałe struktury zmiennych form strukturalnych, takich jak grupy projektowe, zadaniowe i zespołowe.

– Podczas kształtowania struktury organizacyjnej i rozwoju kultury organizacyjnej podstawowe znaczenie przypadać będzie komunikacji. W formalnych organizacjach szczególnie ważną rolę pełnić będą instancje decyzyjne, którym w procesie komunikowania organizacyjnego przypadnie rola tworzących prawa i obowiązki w systemie organizacyjnym firmy. Zwracają jednocześnie uwagę te nieformalne stosunki międzyludzkie, od których zależy skuteczność komunikacji i które wpływają na kształtowanie kultury komunikacji.

W procesach kształtowania struktur organizacyjnych należy brać pod uwagę niejednoznaczny charakter kultury organizacyjnej. Podsta-wowym zagadnieniem jest tutaj fakt, że, biorąc pod uwagę aktualny stan badań nad kulturą organizacyjną, brak jest wypracowanej i zweryfikowanej metodyki badań tego obszaru organizacji. Stąd też wszelkie jednoznaczne stanowiska i poglądy dotyczące kultury organizacyjnej i jej wpływu na inne obszary organizacyjne uwzględniać muszą niedookreśloność wiedzy na ten temat. Próba ukazania w

niniejszym opracowaniu niektórych zależności między kulturą organizacyjną a strukturami organizacyjnymi miała za cel wskazanie jeszcze jednego obszaru badawczego, który wyznaczony jest tym nie docenianym jeszcze zjawiskiem organizacyjnym.