

Małgorzata Czerska

Ryszard Rutka

Uniwersytet Gdański

KSZTAŁTOWANIE INNOWACYJNEJ KULTURY ORGANIZACJI POPRZEZ STYL KIEROWANIA

Wprowadzenie

Prezentowany artykuł ma charakter rozważań teoretycznych. Jego celem jest identyfikacja wpływu stylu kierowania na kulturę organizacji. W zamierzeniu ma on stanowić punkt wyjścia do przyszłych, planowanych badań empirycznych.

W artykule przyjęto następujące założenia:

1. Zależność pomiędzy stylem kierowania a kulturą organizacyjną ma charakter dwustronny. W krótkim okresie istniejąca kultura stanowi zmienną niezależną i wpływa na wybór stylu kierowania. Natomiast w dłuższym czasie to wynikająca z potrzeb strategii kultura organizacji może być kształtowana przez styl kierowania. Jest to jednak proces długotrwały i o niepełnej skuteczności. Rozważania niniejszego artykułu dotyczą właśnie dłuższej perspektywy czasowej, kiedy styl kierowania ma charakter zmiennej niezależnej, a kultura organizacji stanowi zmienną zależną.

2. Należy jednak mieć świadomość, że styl kierowania stanowi tylko jedną z determinant kształtujących kulturę organizacji. Ostateczna siła jego wpływu będzie więc uzależniona od ujednoczenia kierunku działań pozostałych determinant.

3. Prezentowane rozważania dotyczą przede wszystkim wpływu stylu kierowania bezpośredniego zwierzchnika na kulturę bezpośrednio podległego zespołu: (dyrektor naczelny – zastępcy, kierownik działu – specjaliści, mistrz – wykonawcy). Oczywiście należy mieć świadomość, że styl zwierzchnika wyższego szczebla wpływa w jakimś stopniu na styl kierowania zwierzchników niższych szczebli.

1. Styl kierowania jako narzędzie kształtowania kultury organizacji

1.1. Istota i treść stylu kierowania

Problem ten jest szeroko prezentowany w literaturze. Dla potrzeb niniejszych rozważań najtrafniejsze wydaje się stanowisko R. Rutki¹. Autor ten uznaje za styl kierowania utrwalony w praktyce zestaw technik oddziaływania na podwładnych, w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych. Podobne stanowisko prezentuje np. M. Mroziewski².

Warto więc poddać analizie zestaw najistotniejszych instrumentów kierowania, z którego wybiera przełożony. Stanowią one jednocześnie kryterium różnicujące style kierowania. Będą one rozważane jako dwa przeciwstawne bieguny na osi bipolarnej. W praktyce jednak prawie nigdy nie mamy do czynienia z jednoznacznie skrajnymi wyborami. Zwykle jest to dobór zróżnicowanych instrumentów, bliższy ewentualnie jednej lub drugiej skrajności.

1. Źródło sprawowanej władzy. Z jednej strony kierownik może korzystać z władzy formalnej, opartej na autorytecie formalnym stanowiska i ze związanymi z tym uprawnieniami do tworzenia sytuacji przymusowych i nęących. Władza jest wówczas odczuwana jako narzucona, a jej sprawowanie rodzi koszty wynikające ze stosowania atrybutów władzy. Natomiast z drugiej może sprawowanie władzy oprzeć na autorytecie osobistym. Kierowanie oparte jest wówczas na przywództwie, zaufaniu do kompetencji, postawy i etyki przełożonego. Wymaga jednak stałej weryfikacji i akceptacji owych atrybutów przez podwładnych. Władza oparta na autorytecie osobistym jest akceptowana przez podwładnych, gdyż to oni sami przekazują ją liderowi. Ponadto, sprawowanie jej jest mniej kosztowne niż w przypadku autorytetu formalnego. Nie ma bowiem wówczas konieczności uruchamiania przez kierownika sytuacji przymusowych czy nęących.

2. Tryb podejmowania decyzji. W przypadku jednoosobowego decydowania większość etapów decyzyjnych (zbieranie informacji, projektowanie wariantów i wybór) realizowana jest przez zwierzchnika. Podwładni są odbiorcami i realizatorami decyzji, czasem jedynie pomagają w zbieraniu informacji. Odpowiadają jedynie za wykonanie decyzji, a nie za jej trafność. Kierownik za to musi stworzyć warunki dla realizacji podjętej decyzji (techniczne, organizacyjne, kadrowe). Ponosi też odpowiedzialność za efekty realizowanej decyzji.

¹ R. Rutka: Organizacja. W: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz: Zarządzanie organizacjami. Toruń 2001, s. 120.

² M. Mroziewski: Style kierowania i zarządzania. Difin, Warszawa 2005, s. 59.

Wzrost udziału podwładnych w procesie decyzyjnym następuje poprzez analizowanie przez zwierzchnika propozycji zgłaszanych przez podwładnych i argumentowanie podjętej następnie samodzielnie decyzji. Wreszcie kierownik może w pełni dopuścić podwładnych do wszystkich etapów procesu decyzyjnego. Oznacza to przejście do grupowego (zespołowego) decydowania. Za podjętą decyzję i jej skutki odpowiedzialność ponosi wówczas zespół. Odpowiedzialność kierownika nie zostaje jednak wyłączona. Przybiera ona postać odpowiedzialności kierowniczej – za dobór problemów do decydowania grupowego, za dobór uczestników zespołu, za okresową kontrolę wykorzystania przez zespół przekazanych uprawnień. Obejmuje również nadzór nad podziałem odpowiedzialności pomiędzy uczestników grupy.

3. Komunikacja. Jej analizę warto przeprowadzić w kilku przekrojach.

Z punktu widzenia poziomu interakcji między nadawcą i odbiorcą mamy dwa skrajne rozwiązania – komunikację jedno i dwukierunkową. Pierwsza kształtuje dwie odmienne role uczestników procesu – nadawcy i odbiorcy. Brak jest sprzężenia zwrotnego. Nadawca nie ma więc obrazu reakcji odbiorcy na przesłany komunikat. Natomiast komunikacja dwukierunkowa ma „wbudowany” mechanizm przekazywania od odbiorcy do nadawcy informacji zwrotnej o reakcji na odebrany komunikat.

Należy też uwzględnić podział na komunikację pionową i poziomą, jako odzwierciedlenie struktury władzy. Pierwsza z nich opiera się na założeniu, że zajmujący wyższą pozycję w organizacji ma większe uprawnienia decyzyjne niż podwładny. Wynika to większych niż u podwładnych kompetencji (wiedzy, umiejętności, cech osobowościowych) niezbędnych do podejmowania i egzekwowania decyzji. Wpływa to na formalizację i usztywnienie relacji organizacji z otoczeniem. Natomiast komunikacja pozioma ma charakter spontaniczny, słabo sformalizowany. Cechuje się dużą otwartością w dzieleniu się informacjami pomiędzy uczestnikami organizacji. Buduje relacje społeczne i pozwala członkom organizacji czuć się wspólnotą. Sprzyja pracy zespołowej, podejmowaniu wyzwań i inicjatyw. Opiera się nie na hierarchii, ale na partnerstwie i współpracy. W poszukiwaniu rozwiązania problemu wszyscy są sobie równi, niezależnie od tego, czy są przełożonymi, podwładnymi czy zaproszonymi ekspertami (np. współpracownikami z innych komórek organizacyjnych). Wpływa to na odformalizowanie i uelastycznienie relacji organizacji z otoczeniem.

4. Repertuar wykorzystywanych bodźców. Tutaj również analizę warto przeprowadzić w kilku przekrojach.

Z punktu widzenia kierunków oddziaływania można wyróżnić motywację negatywną i pozytywną. Pierwsza z nich tworzy sytuację przymusową. (Zacho-

wania niespełniające oczekiwań kierownika oznaczają groźbę pogorszenia dotychczasowej sytuacji podwładnych, zaś realizacja oczekiwań pozwala jedynie na utrzymanie dotychczasowego stanu rzeczy.) Ten kierunek motywacji nie skutkuje poprawą sytuacji motywowanego, stwarza jedynie groźbę jej pogorszenia. Jako skutki powyższej sytuacji wymienić można: realizację zadań na minimalnie akceptowanym poziomie, podążanie utartymi szlakami, unikanie nowości i związanego z nimi ryzyka, konieczność rozbudowy kontroli kierowniczej (należy zdecydowanie podkreślić, że podwładny cały czas zachowuje zdolność do samodzielnego dokonywania wyborów i tym przymus różni się od przemocy). Natomiast motywacja pozytywna tworzy sytuację nęcącą (zachowania zgodne z oczekiwaniami kierownika skutkują szansą na poprawę dotychczasowej sytuacji podwładnych, zaś zachowania niespełniające oczekiwań nie skutkują perspektywą pogorszenia sytuacji pracownika). Ta koncepcja działa poprzez szansę poprawy dotychczasowej sytuacji adresata. Prowadzi to do następujących konsekwencji: chęci przekraczania założonych poziomów realizacji zadań, szukania nowych sposobów działań, innowacyjności i kreatywności, odważnego podejmowania ryzyka. Daje też szansę na ograniczenie zakresu kontroli kierowniczej.

5. Wykorzystywane formy zleceń. Ze względu na stopień stanowczości J. Zieleniewski³ szereguje je kolejno – rozkaz, polecenie, zalecenie i rada. Rozkaz precyzuje jako obowiązujące: cel, metodę, termin realizacji, polecenie – cel i metodę, wreszcie zalecenie – jedynie cel. Z im bardziej stanowczych form zleceń korzysta zwierzchnik, tym mniejszy pozostawia zakres samodzielności, podmiotowości i kreatywności podwładnych.

1.2. Klasyfikacja stylów kierowania

W literaturze przedmiotu wiele jest klasyfikacji stylów kierowania⁴. Są one oparte na różnych kryteriach. Ponadto mają postać bipolarną (opartą na jednym wymiarze) lub macierzy dwu bądź trójwymiarowej. Przykładem tej ostatniej jest koncepcja J.W. Redina (nastawienie na ludzi, nastawienie na zadania, nastawienie na efektywność). Dla potrzeb niniejszego artykułu zaproponowano własną, bipolarną klasyfikację, opartą na wymiarze zakresu ingerencji przełożonego w pracę podwładnych, która uwzględnia dwa style: instruujący i delegujący.

³ J. Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie*. PWN, Warszawa 1969, s. 356.

⁴ L. Walczak: *Styl kierowania jako determinanta zachowań podwładnych*. W: *Uwarunkowania sukcesu organizacji*. Red. H. Czubasiewicz, Z. Mokwa, P. Walentynowicz. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 102-108; *Organizacja zachowań zespołowych*. Red. R. Rutka, P. Wróbel. PWE, Warszawa 2012, s. 48-55.

Styl instruujący zakłada głęboką i stałą ingerencję w działania podwładnych – od określenia rodzaju i wielkości zadań, ich podziału, czasu i sposobu realizacji poprzez motywację o charakterze wymuszającym realizację zadań, pomoc, instruktaż i korektę aż po szczegółową kontrolę w trakcie realizacji i końcową. W tym stylu kierownik czuje się odpowiedzialny za pewność uzyskania założonych wyników przez podległy zespół. Organizacja jest dla niego przede wszystkim systemem gospodarczym. Ludzie są „narzędziem” realizacji powierzonych zadań. Do ich osiągnięcia wystarczy posłuszeństwo, dyspozycyjność i biegłość wykonawcza podwładnych. Nie liczą się twórcze postawy, lojalność, samodzielność. Styl ten nakłada jednocześnie na kierownika obowiązek zapewnienia podwładnym niezbędnych warunków do realizacji nałożonych zadań (technicznych, organizacyjnych, finansowych kadrowych).

Styl delegujący zakłada minimalizację ingerencji przełożonego w pracę podwładnych. Za główne źródło sprawnej realizacji zadań i sukcesu organizacji uznaje się samodzielność, twórczość i kreatywność podwładnych w stawianiu celów i znajdowaniu sposobów ich realizacji. Szczególne znaczenie przypisuje się tu współpracy i zespołowemu uczeniu się, co daje szansę na efekt synergii. Miarą sukcesu staje się nie ilość włożonej pracy ani realizacja zadań indywidualnych. Mierzy się ją poziomem wkładu w realizację celów organizacyjnych. Cele te zaś – ze względu na zmienność uwarunkowań – muszą podlegać innowacyjnym, kreatywnym modyfikacjom. Zakres ingerencji kierownika ogranicza się wówczas do tworzenia zespołów i pomocy w stawianiu celów, które są środkiem realizacji celów organizacji (przydział obszarów uprawnień i odpowiedzialności). Kierownik dobiera też członków zespołu, kontroluje wykorzystanie przekazanych uprawnień. Ogranicza się do udzielania wsparcia na prośbę zespołu. Osobista ingerencja ma miejsce jedynie w przypadku przekroczenia „granic tolerancji”. Podkreślić też trzeba dbanie o rozwój potencjału podwładnych, o ich emocjonalne zaangażowanie w pracę na rzecz organizacji. Monitorowanie pracy zespołu służy przede wszystkim analizie postępu prac i usuwaniu przeszkód zaistniałych w trakcie realizacji zadań. Należy jednak zaznaczyć, że aczkolwiek omawiany styl daje szansę sprawniejszej realizacji założonych zadań, ale też (nieodpowiednio zastosowany) zawiera w sobie ryzyko ich niezrealizowania. Syntezę powyższych rozważań stanowi tabela 1.

Tabela 1

Zakres ingerencji przełożonego w pracę podległego zespołu

Funkcja	Zakres ingerencji przełożonego	
	maksymalny	minimalny
Planowanie	opracowuje i narzuca zadania do wykonania (ilość, jakość, termin)	zachęca do opracowania celów zespołu zgodnego z celami organizacji
Organizacja	przydziela zadania i opracowuje procedury realizacyjne, aktywnie pomaga w razie potrzeby	tworzy zespół, dobiera członków, formułuje zakres odpowiedzialności, doradza podział zadań w zespole
Motywacja	monitoruje poziom realizacji założonych zadań, koryguje błędy, doraźnie dobiera i stosuje narzędzia motywacyjne	monitoruje poziom innowacyjności zadań i procedur, inspiruje, zachęca do kreatywności
Ocena	ocenia nakład pracy podwładnego, dyscyplinę wykonywania poleceń, wykorzystanie czasu pracy	ocenia rozwój zespołu, jego samodzielność, kreatywność, wkład zespołu w realizację celów organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Organizacja zachowań zespołowych. Red. R. Rutka, P. Wróbel. PWE, Warszawa 2012, s. 48-55.

Warto też rozważyć wewnętrzną treść wyróżnionych stylów, poprzez opis stosowanego w nich zestawu instrumentów kierowniczych.

Tabela 2

Cechy kierowania instrującego i delegującego

Instrujący	Delegujący
odpowiedzialność podwładnych za:	
Poniesiony nakład pracy, posłuszeństwo wobec przełożonego, wykorzystania czasu pracy, biegłość wykonania	Dobór metod działania, współpracę w zespole, udział w realizacji celów organizacji
Odpowiedzialność menedżerów za:	
Określenie zadań do realizacji, dobór sposobów działania podwładnych, zapewnienie warunków realizacyjnych, dyscyplinę wykonawczą, wyniki	Dobór członków zespołu, określenie uprawnień i odpowiedzialności zespołu, kontrolę wykorzystania uprawnień, rozwój podwładnych, wyniki zespołu
Zestaw najczęściej stosowanych instrumentów sprawowania funkcji kierowniczej	
Autorytet formalny (pozycja hierarchiczna) i osobisty jako źródło władzy	Autorytet osobisty jako źródło władzy
Jednoosobowe podejmowanie decyzji	Zbiorowe (konsultatywne lub demokratyczne) podejmowanie decyzji
Komunikacja jednokierunkowa, pionowa, sformalizowana	Komunikacja dwukierunkowa, pozioma, głównie nieformalna
Przewaga motywacji opartej na przymusie, zewnętrznej	Głównie motywacja oparta na zachętach, wewnętrzna
Przewaga korzystania z rozkazów i poleceń	Przewaga korzystania z zaleceń i rad

Źródło: Ibid., s. 48-55.

Podsumowując tę część rozważań warto podkreślić dwie sprawy:

1) w praktyce zwykle mamy do czynienia z zestawem instrumentów będących rozwiązaniami pośrednimi pomiędzy przedstawionymi powyżej skrajnościami,

2) znaczenie stylu kierowania dla organizacji wynika stąd, iż kształtuje on wiele ważnych aspektów jej funkcjonowania; jednym z nich jest kultura organizacji.

2. Kultura organizacji jako obszar wpływu stylu kierowania

2.1. Istota i znaczenie kultury organizacji

Rozważania warto rozpocząć od charakterystyki omawianej zmiennej zależnej. Otóż zgodzić się należy z J.G. Herderem, iż nie ma nic bardziej nieokreślonego niż „kultura”⁵. Najbardziej syntetyczną definicję podaje G. Hofstede⁶. Uznaje on kulturę za zbiorowe zaprogramowanie umysłu. Jednocześnie zwraca uwagę na trzy poziomy owego zaprogramowania, obrazujące zakres obowiązywania danych wzorców kulturowych. Są to poziomy:

- uniwersalny, wynikający z cech gatunku ludzkiego, właściwy wszystkim ludziom,
- kolektywny, wspólny dla poszczególnych grup społecznych, wyodrębniony ze względu na różne kryteria przynależności (zawody, terytorium, generacje, organizacje),
- indywidualny, wynikający z cech osobowości konkretnego człowieka.

Przedmiot naszych rozważań stanowi kultura organizacji, jako egzemplifikacja kolektywnego poziomu kultury. Spośród wielu spotykanych w literaturze ujęć zjawiska wybrano to, które jest najbardziej przydatne dla dalszych rozważań: „Kultura organizacji to system (...) utrwalonych w środowisku organizacji wzorców myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów instytucji”⁷.

Zainteresowanie omawianą problematyką towarzyszy naukowej refleksji nad zarządzaniem organizacjami od początku istnienia tej dyscypliny wiedzy. Natomiast ukierunkowane badania nad kulturą organizacji datują się od początku lat 80. ubiegłego wieku. Od tego czasu zainteresowanie tą problematyką stale rośnie. Wynika to co najmniej z kilku powodów:

⁵ E. Nowicka-Rusek: Świat człowieka, świat kultury. PWN, Warszawa 2006, s. 43.

⁶ G. Hofstede: Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu. PWE, Warszawa 2000, s. 38.

⁷ Cz. Sikorski: Kultura organizacyjna. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 4.

- wyczerpały się rezerwy wzrostu efektywności funkcjonowania organizacji zawarte w „twardych” czynnikach; rezerw zaczęto więc poszukiwać w obszarze tzw. czynników „miękkich”,
- dostrzeżono i potwierdzono wpływ kultury na funkcjonowanie organizacji, jej wizerunek i pozycję rynkową,
- kultura organizacji ma charakter zindywidualizowany i trudny do skopiowania.

Kultura urosła więc do rangi podstawowego prognostyka przyszłości organizacji. Dbalność o kulturę i starania o wypracowanie kultury unikatowej wynika z faktu, iż organizacja „z duszą” przedstawia zgoła inną wartość aniżeli ta, która jest jedną z wielu.

Podsumowując, pojawiło się powszechne przekonanie, że specyficzna, unikatowa kultura organizacji jest odpowiedzią i szukany antidotum na pojawiające się problemy. Natomiast dla pracowników organizacji panująca w niej kultura staje się częścią ich drugiej natury⁸.

Na szczególne podkreślenie zasługuje wpływ kultury na zachowania podwładnych – w tym na poziom ich innowacyjności.

2.2. Klasyfikacja kultury organizacji

W literaturze przedmiotu spotykamy wiele koncepcji różnicujących kulturę. Dla naszych rozważań najprzydatniejsza wydaje się typologia przyjmująca jako kryterium wyróżnienia poziom innowacyjności organizacji wyznaczony kulturą.

Należy wyjść od zdefiniowania istoty „innowacji”. Spośród spotykanych w literaturze podejść za najpełniejsze wydaje się stanowisko B. Glinki i S. Gudkovej⁹. Za innowacje uznano zaprojektowanie i praktyczne wdrożenie twórczych idei. Mają one największy ładunek kreatywności (pomysł + realizacja). Niekiedy włącza się w obszar innowacji również imitacje (wdrożenie rozwiązań już znanych, ale nowych w danej organizacji). W naszych rozważaniach uwzględnimy obydwie spojrzenia, gdyż obydwie wpływają na rozwój organizacji (choć oczywiście w różnym stopniu).

Przyjęta klasyfikacja ma charakter bipolarny i wyróżnia dwa skrajne modele kultury: konserwatywną i innowacyjną. Pierwsza z nich jest oparta na dążeniu do działania w sposób powtarzalny, sprawdzony minimalizujący ryzyko niezrealizowania celu. Preferuje działania powtarzalne kosztem elastyczności. Powo-

⁸ O. Lundy, A. Cowling: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 172.

⁹ B. Glinka, S. Gudkova: Przedsiębiorczość. Wolters Kluwer, Warszawa, 2011, s. 84-103.

duże statyczność organizacji, brak reakcji na sygnały z otoczenia, pogarszanie pozycji konkurencyjnej. Natomiast kultura innowacyjna oparta jest na dążeniu do uzyskania jak największej elastyczności organizacji, do kreowania i wdrażania nowych, efektywniejszych rozwiązań w różnych jej obszarach (cele, wyrób, rynek, technika, finanse, kadry, organizacja, procedury). Zakłada otwartość na sygnały z otoczenia, prawo do podejmowania ryzyka. Warto tu podkreślić znaczenie innowacji wyprzedzających przewidywane zmiany otoczenia. Ryzyko jest tu szczególnie znaczące, ale przy tak turbulentnym otoczeniu jest to bardzo skuteczna metoda „ucieczki do przodu”. Charakterystykę omawianej klasyfikacji zawiera tabela 3.

Tabela 3

Charakterystyka kultur organizacji

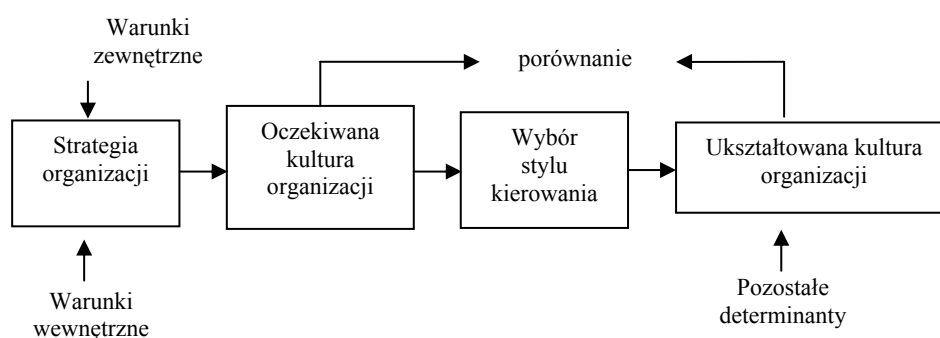
Wymiary kultury	Rodzaje kultur	
	kultura konserwatywna	kultura innowacyjna
Stosunek do eksperymentów i nowych doświadczeń	podążanie starymi, utartymi szlakami, doskonalenie tego w czym jesteśmy dobrzy	otwartość na eksperymenty i nowe doświadczenia, poszukiwanie nowych obszarów i form aktywności
Stosunek do ryzyka	minimalizacja, ocena za incydenty	akceptacja jako kosztu innowacyjności, bilansowa ocena działalności
Rozwiązywanie problemów	indywidualnie przez zwierzchnika	zbiorowe (grupowe)
Relacje przełożony-podwładny	hierarchiczne, sformalizowane	otwarte, wzajemna wymiana doświadczeń
System komunikacji	Pionowy, sformalizowany, zamknięty	poziomy, odformalizowany, otwarty
Stosunek do różnic poglądów	kultura jednego, najlepszego rozwiązania zaproponowanego przez organizację	kultura odmiennych zdań
Źródło przewagi strategicznej	doskonałość realizacyjna	unikatowość
Stosunek do innowacji	zagrożenie wywołujące opór	szansa skłaniająca do aktywności
Stosunek do otoczenia	organizacja jest autonomiczna, bez powiązania z otoczeniem	otwartość na relacje z otoczeniem, dostosowywanie się do jego zmian
Stosunek do pracy	przykra konieczność wynikająca z rutyny	szansa na rozwój, wyzwanie, przygoda

Zaznaczyć trzeba, że w rzeczywistości prawie nigdy nie spotykamy się z czystym modelem kultury. Zwykle mamy do czynienia z kombinacją elementów zbliżającą daną kulturę do któregoś z dwu teoretycznych modeli. Należy też wyraźnie stwierdzić, że przytoczona klasyfikacja nie ma w żadnym razie charakteru wartościującego. Wszystko zależy od sytuacji i wyznaczonej przez nią strategii. Są bowiem organizacje o relatywnie stabilnym otoczeniu (klient, technika) oraz takie, w działalności których istnieje zagrożenie wystąpienia nieodwracalnych skutków. Wymagają one głównie doskonalenia dotychczasowych rozwią-

zań i małej samodzielności realizatorów. Przykładem może być chociażby administracja publiczna, ratownictwo medyczne, KFC, McDonald. Jednocześnie są organizacje działające w zmiennym otoczeniu, a ich przeżycie zależy od tempa i zakresu przystosowania się do niego. Wymagają one kultury innowacyjnej. Przykładem może być każda organizacja gospodarcza działająca w warunkach silnej konkurencji i przy zmiennych, zindywidualizowanych oczekiwaniach odbiorców – np. branża farmaceutyczna, informatyczna, samochodowa.

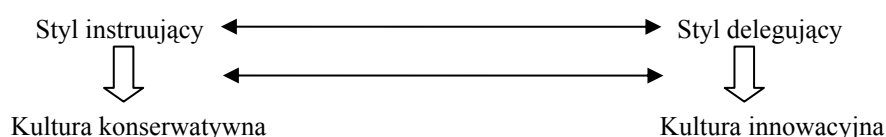
3. Wpływ stylu kierowania na kulturę organizacji

Wyznaczona warunkami strategia określa oczekiwany kształt kultury organizacji. To z kolei pozwala wybrać styl kierowania, który pomoże ukształtować założoną kulturę (rys. 1).



Rys. 1. Mechanizm kształtowania kultury organizacji przez styl kierowania

Kolejną wartą rozważenia sprawę stanowi kierunek wpływu stylu kierowania na kulturę organizacji (rys. 2).



Rys. 2. Kierunek wpływu stylu kierowania na kulturę organizacji – perspektywa długoterminowa

Przedstawiony rys. 2 obrazuje dwa zjawiska. Po pierwsze, zarówno styl, jak i kultura zwykle mieszczą się pomiędzy widocznymi na rysunku skrajnościami, zbliżając się do jednej lub drugiej sytuacji. Po drugie, im bardziej styl kierowania zbliża się do delegującego, w tym większym stopniu może pomagać w kształtowaniu kultury innowacyjnej i na odwrót.

Tabele 4 i 5 prezentują szczegółowo kierunek wpływu stylu kierowania na kulturę organizacji. Na wstępie warto jednak zaznaczyć, że tabele te należy traktować jako wskazanie kierunku zależności. W każdym bowiem konkretnym przypadku działanie innych uwarunkowań może tę zależność zakłócić. Jak wcześniej wspomniano, zawarte w artykule rozważania teoretyczne stanowią punkt wyjścia do przyszłych badań empirycznych weryfikujących opisane zależności.

Tabela 4

Styl kierowania („instruujący”) a kultura organizacji (konserwatywna)

Styl kierowania	Kultura organizacji
<p><u>Zadania kierownika determinowane stylem</u></p> <p>Tworzy zespół mający sprawnie realizować polecenia przełożonego.</p> <p>Opracowuje i narzuca zadania do wykonania (ilość, jakość, termin).</p> <p>Przydziela zadania i opracowuje procedury realizacyjne.</p> <p>Aktywnie pomaga w razie potrzeby.</p> <p>Ocenia wyniki, nakłady pracy rutynowej, dyscyplinę formalną, wykorzystanie czasu pracy.</p> <p><u>Zestaw najczęściej stosowanych instrumentów kierowania</u></p> <p>Autorytet formalny (pozycja hierarchiczna) jako źródło władzy.</p> <p>Jednoosobowe podejmowanie decyzji.</p> <p>Komunikacja formalna, jednokierunkowa, pionowa.</p> <p>Duży udział motywacji zewnętrznej, negatywnej.</p> <p>Częste korzystanie z rozkazów i poleceń.</p>	<p><u>Zadania podwładnych determinowane kulturą</u></p> <p>Sprawną i terminową realizacją narzuconych przez zwierzchnika zadań – według określonych instrukcji (ustnych lub pisemnych).</p> <p>Posłuszeństwo wobec procedur i poleceń.</p> <p>Troska o nabycie największej biegłości w jak najdoskonalszej realizacji zadań.</p> <p><u>Charakterystyka kultury organizacji:</u></p> <p>Podążanie starymi, utartymi szlakami.</p> <p>Perfekcjonalizacja w realizacji stałych, powtarzalnych zadań.</p> <p>Rozdział pracy twórczej od wykonawczej.</p> <p>Niechęć do ryzyka (ocena za incydenty).</p> <p>Obawa przed innowacjami.</p> <p>Kultura „jednego najlepszego rozwiązania”, zaprogramowanego przez organizację.</p> <p>Konformizm i brak autorefleksji.</p> <p>Traktowanie organizacji autonomicznie, bez dostrzegania jej związków z otoczeniem, zamykanie się w obszarze organizacji,</p> <p>Postrzeżenie zmian w otoczeniu jako zakłóceń.</p> <p>Niechęć i opory wobec innowacji.</p> <p>Traktowanie innowacji jako zagrożeń.</p> <p>Brak integracji uczestników z organizacją i jej losem.</p> <p>W przypadku rozbieżności interesów priorytet własnych oczekiwań nad celami organizacji.</p> <p>Traktowanie pracy jako dolegliwości, przykrej konieczności.</p> <p>Niechęć do samorozwoju i uczestnictwa w rozwiązywaniu pojawiających się problemów.</p> <p>Widzenie swojej roli jako realizatora.</p>

Tabela 5

Styl kierowania („delegujący”) a kultura organizacji (innowacyjna)

Styl kierowania	Kultura organizacji
<p><u>Zadania kierownika determinowane stylem</u></p> <p>Sprawnie zarządza kapitałem zespołu</p> <p>Zachęca do opracowania celów zespołu zgodnego z celami organizacji</p> <p>Dobiera uczestników zespołu, wyznacza zakres uprawnień i odpowiedzialności, doradza podział prac w zespole</p> <p>Monitoruje poziom innowacyjności zadań i procedur, inspiruje, zachęca do kreatywności</p> <p>Ocenia wkład zespołu w realizację celów organizacji, twórczość i kreatywność zespołu, mechanizmy współpracy</p> <p><u>Zestaw najczęściej stosowanych instrumentów kierowania</u></p> <p>Autorytet osobisty jako źródło władzy</p> <p>Zbiorowe podejmowanie decyzji</p> <p>Komunikacja częściowo odformalizowana, dwukierunkowa, pozioma</p> <p>Głównie motywacja pozytywna, duży udział niematerialnej</p> <p>Częste korzystanie z zaleceń i rad</p>	<p><u>Zadania podwładnego determinowane kulturą</u></p> <p>Zaangażowany, twórczy udział w formułowaniu i realizacji celów, będących środkiem do realizacji celów organizacji</p> <p>Analiza i przewidywanie zmian otoczenia,</p> <p>Aktywne uczestnictwo w projektowaniu i wdrażaniu innowacji</p> <p>Uelastycznienie organizacji</p> <p><u>Charakterystyka kultury organizacji:</u></p> <p>Otwartość na eksperymenty i nowe doświadczenia</p> <p>Zaangażowanie w poszukiwanie i wdrażanie koncepcji doskonalących funkcjonowanie organizacji</p> <p>Podejmowanie ryzyka, ocena wyników,</p> <p>Odwaga w eksperymentowaniu, udział w podejmowaniu decyzji, zdolność samokontroli</p> <p>Poszukiwanie i wdrażanie innowacji</p> <p>Otwartość na dyskusję i współpracę, partnerstwo</p> <p>Kultura odmiennych zdań, tolerancja, autorefleksja</p> <p>Traktowanie organizacji jako jednostki otwartej, działającej w zmiennym otoczeniu</p> <p>Traktowanie zmian otoczenia jako wyzwania</p> <p>Traktowanie innowacji jako szansy</p> <p>Akceptacja i czynny udział w procesie innowacji</p> <p>Integracja uczestników z organizacją i zaangażowanie w realizację jej priorytetów,</p> <p>Praca jako naturalna potrzeba, jako pole twórczej aktywności, jako przygoda,</p> <p>Dążenie do samorozwoju</p> <p>Widzenie swojej roli jako twórczego kapitału organizacji</p> <p>Akceptacja problemów wynikających ze zmienności warunków funkcjonowania i kreatywności zadań.</p>

Podsumowanie

Przedstawione relacje pomiędzy stylem kierowania a kulturą organizacji prowadzą do następujących konkluzji:

- w perspektywie krótkoterminowej należy stwierdzić, że kultura stanowi jedną z determinant wyboru owego stylu,
- w perspektywie długoterminowej styl kierowania będzie kształtował strategicznie oczekiwaną kulturę organizacji,

- styl instruujący sprzyja kształtowaniu kultury konserwatywnej, natomiast im styl bliższy jest delegującemu, tym bardziej kształtowana kultura zbliża się do innowacyjnej.

Warto też rozważyć praktyczną przydatność rozważań zawartych w artykule. Współczesne organizacje poszukują dróg kształtowania innowacyjności jako wymogu strategicznego. Coraz powszechniejsza więc staje się potrzeba ukształtowania kultury sprzyjającej innowacji. Przedstawiony artykuł pozwala zatem określić styl kierowania, który pomoże ukształtować taką kulturę. Oczywiście należy mieć na uwadze działanie innych czynników kształtujących ową kulturę, których kierunek oddziaływania nie zawsze jest skorelowany wewnętrznie.

Bibliografia

- Glinka B., Gudkova S.: *Przedsiębiorczość*. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Hofstede G.: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. PWE, Warszawa 2000.
- Lundy O., Cowling A.: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Mroziewski M.: *Styl kierowania i zarządzania*. Difin, Warszawa 2005.
- Nowicka-Rusek E.: *Świat człowieka, świat kultury*. PWN, Warszawa 2006.
- Rutka R.: *Organizacja*. W: *Zarządzanie organizacjami*. Red. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz. Toruń 2001.
- Organizacja zachowań zespołowych*. Red. R. Rutka, P. Wróbel. PWE, Warszawa 2012.
- Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna*. C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Walczak L.: *Styl kierowania jako determinanta zachowań podwładnych*. W: *Uwarunkowania sukcesu organizacji*. Red. H. Czubasiewicz, Z. Mokwa, P. Walentynowicz. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Zieleniewski J.: *Organizacja i zarządzanie*. PWN, Warszawa 1969.

SHAPING INNOVATING CULTURE BY STYLE OF MANAGEMENT

Summary

In this paper we try to point the influence of the management style onto the organization culture. The management style is treated as an independent variable and organization culture is treated as a dependent variable.

We marked out two categories of the management style (instructing, delegating) and two silhouettes of the organization culture (perfecting, innovating). Logical analysis led us to this conclusion:

- the instructing style forms the conservative culture,
- the delegating style forms the innovating culture.