

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej techniki reprodukcji (drukarskiej, fotograficznej, komputerowej i in.), wymaga pisemnej zgody Wydawcy.

Jan Stachowicz, Janusz Machulik

## **Dylematy procesu koniecznych zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. Przypadek transformacji przedsiębiorstw przemysłów tradycyjnych**

W niniejszym artykule postawiono tezę, iż kultura organizacyjna, jako szczególna forma wiedzy organizacyjnej, ma charakter dualny oraz autopojetyczny. Z takiego rozumienia kultury organizacyjnej wyprowadzono wnioski i zalecenia co do procesu zmian kultury organizacyjnej w naszych przedsiębiorstwach. Wnioski te poparto wynikami badań zmian kultury organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych, a także badaniami procesu zmian zaufania interpersonalnego w procesach tworzenia klastrów.

### **Dualny charakter kultury organizacyjnej konsekwencją dualnego charakteru wiedzy organizacyjnej**

Dyskusja fenomenu kultury organizacyjnej prowadzona w warstwie teoretycznej zawiera się w paradoksie, iż organizacja posiada kulturę organizacyjną oraz że organizacja jest kulturą; że kultura organizacyjna jest cechą systemową organizacji, jako systemu społecznego, i że organizacja staje się kulturą organizacyjną, jest procesem, w którym organizacja buduje się i rozwija.

Kultura organizacyjna stanowi medium życia społecznego i jest otoczką podzielnym znaczeń: „(...) otoczką pokrywającą świat, którą zarówno tworzymy, jak i w której żyjemy. Jej błona okrywa wszystko, na co spojrzemy, jest to (...) środowisko społecznego życia” [Czarniawska-Joerges, 1991, s. 285-297].

„Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jest równocześnie filtrem i mechanizmem sprawczym, który transformuje zachowania indywidualne uczestników organizacji” w zachowania rozwojowe danego przedsiębiorstwa. Proces transformacji wartości organizacyjnych w zachowania rozwojowe przedsiębiorstwa to swoisty – typowy dla określonego przedsiębiorstwa paradygmat, jego tożsamość społeczno-kulturowa” [Stachowicz-Stanusch, 2004].

Mało tego, prowadzone dyskusje o praktycznej roli kultury organizacyjnej w zarządzaniu, dyskusje prowadzone w warstwie normatywnej, zawierają się w opracowywaniu propozycji rozwiązań praktycznych dylematów zmian kultury organizacyjnej (a także prób zarządzania tymi zmianami). Zawierają się również w dualnym charakterze kultury organizacyjnej. Wielu praktyków (szczególnie na gruncie doświadczeń zarządzania przedsiębiorstw zachodnich) rozważa zmiany kultury jako jednego z wielu czynników (zasobów) budujących organizację, jako szczególny byt społeczny (zorganizowaną grupę społeczną). Natomiast rozumienie i postrzeganie zmian kultury organizacyjnej na przykład w tradycji przedsiębiorstw japońskich to: długotrwały, złożony proces konstruowania organizacji jako złożonego, wieloaspektowego procesu zmian; procesu, w którym kultura organizacyjna przejawia charakter autopojetyczny. Autopojetyczny charakter kultury organizacyjnej zawiera się w odtwarzaniu struktury procesów: transferu wartości – norm społecznych, zachowań – szerzej, artefaktów kulturowych jako warunku trwania i rozwoju organizacji<sup>1</sup>.

Stawiam więc tezę, iż: kultura organizacyjna, jako określona forma wiedzy organizacyjnej, charakteryzuje się dualną naturą, a także, że: kultura organizacyjna cechuje się autopojetycznością.

Peter Drucker [1988, 2000] uznanie, że kultura organizacyjna jest tym szczególnym i wyróżnionym czynnikiem zarządzania: „Zarządzanie dotyczy ludzi (...) zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze”, oparł na swoich doświadczeniach japońskich, gdzie kulturę organizacyjną traktuje się jako główny wymiar formowania i kształtowania organizacji. W pewnym okresie swoich rozważań doszedł do wniosku, że nie tyle kultura, ile wiedza jest nie jednym z czynników produkcji, ale głównym czynnikiem. Natomiast Nonaka i Takeuchi [2000] podkreślali, że „(...) organizacje nie tylko »przetwarzają« wiedzę, ale

1 Więcej na temat autopojetyczności kultury organizacyjnej, jako formy wiedzy organizacyjnej, w pracach autora: Stachowicz, 2007, s. 65-80; Stachowicz, Bojar, 2008.

również »tworzą« ją» [Nonaka, Takeuchi, 2000], dalej, że: „niezrozumienie tej istoty przez praktyków zachodnich prowadzi do niezrozumienia przedsiębiorstw japońskich”.

Nie tyle rozważania badaczy, ile przede wszystkim potrzeby praktyczne rozwoju współczesnych przedsiębiorstw pozwalają postawić dalszą tezę, iż: kultura organizacyjna jest nie tylko odzwierciedleniem wiedzy organizacyjnej, ale procesem tworzenia-kreowania wiedzy organizacyjnej, i podlega wszystkim ograniczeniom i określeniom wynikającym z dualnego charakteru wiedzy organizacyjnej. Wiedza organizacyjna to przecież główny czynnik weryfikujący i kształtujący zachowania ludzi w organizacji – bardziej uświadomiony, odniesiony do sfery wartości i norm społecznych. Jak wspomniano, kultura organizacyjna ma charakter autopojetyczny; jej odtwarzanie, a raczej odtwarzanie jej struktury w tym kierunku hierarchii wartości, norm i struktury procesów, efektem których są działania, zachowania, warunkuje trwanie i rozwój organizacji. A. Mazur i M. Jaksza [2004; za: von Krogh, Slocum, Roos, 1994] określają dwa warunki utrzymania procesu autopojetycznego, tj: aby kultura organizacyjna, jako forma wiedzy organizacyjnej, mogła połączyć się z inną kulturą organizacyjną, w wyniku czego powstanie nowa kultura organizacyjna:

- dostępność powiązań,
- samodeskrypcje (procesy samoodnoszenia).

Rozważając spostrzeżenia cytowanych autorów co do warunków autopojetyczności wiedzy organizacyjnej, w odniesieniu do kultury organizacyjnej, możemy powiedzieć, że: kultura organizacyjna jako proces uczenia się, podzielany i rozwijany w interakcjach językowych, powstaje w mniej lub bardziej formalnej sieci wiążącej ludzi w organizacji, w której następuje uzgadnianie i podzielenie wartości, w tym również wartości i norm organizacyjnych (uzgadnianych w przedsiębiorstwie), tj. szczególnie tej części wiedzy organizacyjnej, która dotyczy odpowiedzi na pytania nie tyle „co?”, „kto?”, „jak?”, ale „dlaczego?”. W procesach samoodnoszenia, tzn. odnoszenia się do „kodu” kulturowego organizacji, tj. podzielanego i utrwalanego w organizacji systemu wartości i norm społecznych, ma miejsce: etyczna weryfikacja procesów rozwoju wiedzy – kultury organizacyjnej. Następuje odrzucanie bądź adaptowanie przez organizację rozwiązań, innowacji (zawierającej się w wiedzy: „co?”, „kto?”, „jak?”, np.: kto jest naszym klientem, konkurentem czy partnerem? jakie technologie, sposoby stosować, by zdobyć i utrzymać tych klientów? jak prowadzić walkę konkurencyjną i kooperacyjną – jednoczesną współpracę i współzawodnictwo?).

Dualny charakter wiedzy organizacyjnej, a zatem i dualny charakter kultury organizacyjnej prowadzi do konieczności dyskusji fenomenu kultury na gruncie paradoksów. Główne paradoksy, które należy mieć na uwadze w dyskusji nad rolą i miejscem kultury organizacyjnej w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, wymieniono w tabeli 1.

Tabela 1. Paradoksy wynikające z dualnego charakteru wiedzy organizacyjnej

Paradoks	
Rola jednostki w procesie poznawczo-badawczym kultury organizacyjnej	Z jednej strony, człowiek to system głównie przetwarzający informację; z drugiej, człowiek to system głównie kreujący w procesie poznawczym poznawaną rzeczywistość.
Wartości	Wartości są informacją kształtującą postawy człowieka, innym razem stanowią one immanentny, wewnętrzny system wartości człowieka (inteligencja moralna, emocjonalna).
Zarządzanie zmianami kultury organizacyjnej	Ciągłość a zmiana – zmiana wiedzy, jak i kultury wymaga oswajania się z nowymi standardami, zaakceptowania i zrozumienia nowego systemu. Zmiana kultury organizacyjnej jest efektywna w wymiarze społecznym (w krótkim czasie) tylko wówczas, gdy jest zgodna z utrwalonymi tradycją zasadami postępowania (zwyczaj) oraz wartościami i normami etycznymi danej społeczności.

Źródło: opracowanie własne

Kolejny paradoks zawiera się w wadze i roli bezpośrednich kontaktów i dialogu między ludźmi w organizacji jako warunku samoodnoszenia się wartości i norm kultury w procesie transformacji wiedzy ukrytej w jawną (żeby użyć kategorii eksternalizacji) [Nonaka, Takeuchi 2000], wobec powszechności naszych środków (zasobów, kapitałów).

Dualizm ten jest przyczyną uświadomienia jako „ostrego” problemu praktycznego pokonywania barier przeobrażenia silnych kultur organizacyjnych naszych przedsiębiorstw, a także dążeń do pokonywania tych barier, ale przede wszystkim optymistycznego przeświadczenia, że bariery te można pokonywać.

### **Bariery zmian procesów przeobrażeń silnej kultury organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach tradycyjnych – wyniki badań**

Dualny i autopoietyczny charakter kultury organizacyjnej wskazuje na wagę doświadczenia i szczególną siłę silnej kultury organizacyjnej w procesie zmian kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Jako że konstruowanie wiedzy, kultury organizacyjnej kluczowych członków organizacji odbywa się w procesie konstruowania nowej wiedzy do wiedzy nabytej, doświadczenia, można by wysnuć pesymistyczny wniosek, iż silna kultura prezentowana przez kluczowych ludzi przedsiębiorstw, organizacji, praktycznie jest niemożliwa do istotnych zmian, bez gwałtownych wstrząsów i innowacji zarządzania. Niestety, praktyka i obserwacje potwierdzają to stwierdzenie.

W latach 1986-2001 autor kierował dwoma programami badawczymi, których celem było poznanie procesów zmian kultury organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach

przemysłów tradycyjnych (przemysł wydobywczy węgla kamiennego, przemysł metalurgiczny), poddawanych w tym okresie radykalnym procesom restrukturyzacji<sup>2</sup>.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw przemysłowych była zamierzona celowo jako: „zarządzany proces kształtowania przyszłych zachowań przedsiębiorstwa, poprzez jego strategię funkcjonalne, zmierzające do urzeczywistnienia wizji przyszłościowej przedsiębiorstwa nowego typu” [Stachowicz, 2001].

Wzajemnie współzbieżne cele nadrzędne dotyczące zgodności racjonalności substancjalnej z formalną (aby w sposób najbardziej skuteczny i sprawny realizować cele ekonomiczne i społeczne, do których dana organizacja została powołana) prowadziły w ewolucyjnym procesie restrukturyzacji (szczególnie w sektorze górnictwa węgla kamiennego) głównie do optymalizowania posiadanych zasobów przedsiębiorstw, jednakże nie doprowadziły do ewidentnego wzrostu kompetencji w zakresie kształtowania przyszłego potencjału rozwojowego – do reorientacji strategicznej przedsiębiorstw górniczych. Z tego punktu widzenia, w sektorze górnictwa węgla kamiennego w latach 1989-2001 zachodził proces zakłócenia równowagi pomiędzy przedsiębiorstwami a otoczeniem społeczno-gospodarczym, odzwierciedlający zjawisko rozchodzenia się racjonalności formalnej (dotyczącej wyboru koniecznych środków sprawnie wiodących do celu) z racjonalnością substancjalną (dotyczącą ustanowionych wartości, wyrażanych w celach głównych procesów restrukturyzacji). Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw górniczych, determinowane ich strukturami organizacyjnymi, umiejętnościami menedżerów, procesami realizacji zadań, utrwalonymi procedurami działań, realizacją bieżących celów cząstkowych procesu restrukturyzacji, wzorcami ukształtowanego systemu wartości i norm, postaw i zachowań członków społeczności górniczej, czyli determinowane utrwaloną formą kultury organizacyjnej w ramach stosowanego systemu ekonomicznego (racjonalność formalna), nie pokrywały się w pełni z zachowaniami, jakie należałoby podjąć, aby sprostać wyzwaniom nowoczesnego przedsiębiorstwa (racjonalność substancjalna).

Badania kultury organizacyjnej realizowane były według narzędzia badawczego i modelu typów kultury R. Harrisona [1972] i Ch. Handy’ego [1985].

Stosowane narzędzie badawcze zostało zweryfikowane i dostosowane do uwarunkowań polskich przedsiębiorstw. W opracowanej metodyce badań wykorzystano również sugestie zawarte w pracy R. Harrisona i H. Stokesa [1992]. Badane orientacje kulturowe odzwierciedlały modelową typologię kultur organizacyjnych, tj. różne systemy wartości i norm organizacyjnych, przejawiających się w procesach pracy i zarządzania, określających postawy menedżerów oraz zachowania organizacyjne podejmowane w działaniach

2 Badania prowadzono w placówkach Polskiej Akademii Nauk.

organizacyjnych w różnych sytuacjach funkcjonowania organizacji – zarówno w modelu realizowanym („jak jest obecnie”), jak i preferowanym („jak powinno być”).

Jak wykazały prowadzone badania i analizy, odpowiedź przedsiębiorstw przemysłów tradycyjnych w latach 1990-2000 na dokonujące się zmiany w otoczeniu rynkowym oraz silną presję i wymuszanie zmian ze strony administracji rządowej była niewystarczająca.

Syntezę wyników badań kultury organizacyjnej przeprowadzono:

- porównując analizowane wyniki badań kultury organizacyjnej – orientacji kulturowych, odzwierciedlających postawy i zachowania wyższej kadry kierowniczej w górnictwie węgla kamiennego – ujętych w modelu postrzeganym („jak jest”) i modelu preferowanym („jak powinno być”);
- poprzez analizę dynamiki zmian orientacji kulturowych ogółu respondentów w badanym sektorze (wyższa i średnia kadra kierownicza oraz pracownicy przedsiębiorstw i zakładów górniczych).

Porównanie wyników badań z 1997 i 1999 roku z wynikami badań przeprowadzonych w latach 1986 i 1995 interpretowane jest jako wyraz ewolucji wiedzy i świadomości kadry kierowniczej (sposobu myślenia i percepcji sytuacji organizacyjnej) w górnictwie odnośnie do zmian procesu i stylu zarządzania oraz zmian w kulturze organizacyjnej.

Obliczony indeks kultury Harrisona-Stokesa (jako różnica pomiędzy sumą punktów procentowych przypisanych orientacjom „na zadania” i „na pracowników” a liczbą punktów przypisanych orientacjom „na władzę” i „na rolę”) wyrażał ogólny poziom zaufania i współpracy w przedsiębiorstwach sektora i określał efektywność bezwzględna zmian kultury organizacyjnej. Indeks ten miał wartość ujemną dla modelu realizowanego (orientacje postrzegane) i wskazywał na małą zmienność silnej tradycją kultury organizacyjnej przedsiębiorstw górniczych, mimo uświadamianej chęci zmian (orientacje preferowane).

Obronne i stabilizacyjne reakcje przedsiębiorstw na zachodzące radykalne zmiany otoczenia uniemożliwiały dokonywanie głębszych (reorientacyjnych) zmian strategicznych w tych przedsiębiorstwach. Spowodowane to było:

- silnie utrwaloną kulturą organizacyjną przedsiębiorstw – „kulturą niskiej tolerancji niepewności” [Sikorski, 1998, s. 391-397], niesprzyjającą podejmowaniu zmian strategicznych;
- dużą inercją struktur organizacyjnych przedsiębiorstw państwowych (w okresie gospodarki planowo budującej socjalizm, przesadny centralizm oraz zachowania wymuszone przez stosunki ekonomiczne i struktury procesów pracy i zarządzania uniemożliwiały wbudowanie w struktury przedsiębiorstw mechanizmów innowacyjnych wnoszących nowe zmiany jakościowe – co utrwalało formę kultury organizacyjnej „niskiej tolerancji niepewności”);

- nadaniem w kryzysowej sytuacji przedsiębiorstw priorytetu doraźnym celom cząstkowym, w tym głównie ekonomicznym, a osłabianiu wagi celów społecznych (w zależności od sytuacji społeczno-politycznej i kolejnych etapów procesu zmian);
- uwarunkowaniami o korzeniach historycznych, ekonomicznych i społeczno-kulturowych, determinujących w dużym stopniu niemożność określenia nowej, a wymaganej przedsiębiorczej tożsamości w procesach radykalnych zmian ustrojowo-gospodarczych.

W przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych ukształtowany i utrwalony został w okresie realnego socjalizmu określony system wartości i norm społecznych oraz specyficzna świadomość pracowników i kadry kierowniczej.

W nowej rzeczywistości ustrojowej ta warstwa społeczna i zawodowa, a szczególnie „bohaterowie socjalistycznego współzawodnictwa pracy”: górnicy i hutnicy – aby użyć tu określenia M.S. Szczepańskiego [1999, 2002], stali się nagle „ludźmi zbędnymi” w społeczeństwie. Procesy sterowanej restrukturyzacji, jako procesy „twórczej destrukcji”, mające wyzwalać innowacyjność i przedsiębiorczość w przedsiębiorstwach państwowych, doprowadzały do zachowań obronnych i niejednokrotnie do sytuacji konfliktowych.

W końcu lat 90. dominowały, szczególnie wśród pracowników przedsiębiorstw górniczych, postawy roszczeniowe związane z przekonaniem, że obniżanie poziomu zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego i likwidowanie nierentownych kopalń nie są związane z rachunkiem ekonomicznym, lecz wynikają z manipulatorskich działań kierownictwa, władz resortowych i centralnych.

Wobec utrwalonej przez dłuższy okres niekorzystnej kryzysowej sytuacji i konieczności stosowania dyspozytywnego stylu zarządzania w przedsiębiorstwach górniczych występowały sytuacje, w których:

- wielu menedżerów na niższych szczeblach (w działalności operacyjnej) nie posiadało dostatecznej wiedzy i umiejętności operacjonalizacji zachodzących zjawisk i musiało być dyscyplinowanych w swych działaniach;
- ze szczebla strategicznego zachodziła konieczność ścisłego regulowania działalności i włączania się w procesy operacyjne, aby było możliwe poradzenie sobie z problemami organizacyjnymi, technicznymi, ekonomicznymi i społecznymi, pojawiającymi się „tu i teraz”.

Autorzy, konsultując prace dotyczące kolejnych zmian i restrukturyzacji przedsiębiorstw (szczególnie sektora górnictwa) w ciągu ostatnich lat (konsultacje, szkolenia kadr kierowniczych), mają możliwość dalszych obserwacji – w tym także zmian postaw, zachowań kadry kierowniczej tych przedsiębiorstw.

Wyniki badań kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłów tradycyjnych (górnictwo, hutnictwo), przeprowadzone w latach 1986–2000, pogłębione w wyniku obserwacji po roku 2000 w tych przedsiębiorstwach, wskazują, iż:

- ugruntowana tradycją kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych przetrwała; nie nastąpiło jej radykalne przekształcenie; utrwalona w postawach pracowników i menedżerów, w zachowaniach organizacyjnych, w strukturach i procedurach silna kultura organizacyjna przedsiębiorstw górniczych i hutniczych była mało podatna na zachodzące zmiany otoczenia; nawet wymiana kadr, która następowała w przedsiębiorstwach, nie doprowadziła do zasadniczych zmian w kulturze organizacyjnej, oznacza to, że jeśli w procesach organizacyjnego uczenia się w działaniu (a takim są procesy restrukturyzacji) nie wystąpiła zmiana oczekiwanych postaw i zachowań organizacyjnych, to dotychczasowe procesy restrukturyzacyjne przedsiębiorstw przemysłowych należy ocenić jako mało skuteczne;
- długotrwałe procesy restrukturyzacyjne przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego (w latach 1989-2000) nie zmobilizowały jeszcze w wystarczającym stopniu kadr kierowniczych przedsiębiorstw do podjęcia racjonalnego formalnie procesu reorientacji strategicznej; nie zaszły zmiany radykalne; struktury organizacyjne odtwarzają się według starego wzorca i uniemożliwiają dokonanie głębszych zmian;
- w latach 2001-2007 postępowały dalsze procesy restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach górniczych, podejmowane pod potrzeby doskonalenia zarządzania strategicznego i przygotowywania się poszczególnych spółek węglowych do prywatyzacji poprzez giełdę; obserwacja tego procesu potwierdziła hipotezy, iż przemiany w świadomości grup społecznych w organizacjach oraz zmiany postaw i zachowań organizacyjnych zachodzą ewolucyjnie i w długim czasie pod wpływem dokonujących się zmian otoczenia; w okresach krótszych, w których zmiany te są oczekiwane, kultura danego środowiska (społecznego, zawodowego, organizacyjnego) oraz przyjęte i utrwalone rozwiązania instytucjonalne silnie determinują możliwe do wprowadzenia zmiany.

Ciekawe są losy menedżerów ukształtowanych w „starych”, silnych kulturach organizacyjnych, którym przyszło pełnić funkcje kierownicze w organizacjach często bardzo odległych od specyfiki przedsiębiorstw tradycyjnych. Zauważyć można, iż menedżerowie ci rzadko poddają się procesom koniecznych zmian. Ciekawe są również losy menedżerów ukształtowanych w kulturach „miękkich”, zorientowanych na ludzi, którym przychodzi zmieniać i przekształcać „stare” przedsiębiorstwa. Sukcesy tych menedżerów bywają bardzo ograniczone.

Pesymistyczne wnioski, które można by wysunąć z poprzednich rozważań, to jedna strona zmian kultury organizacyjnej; proces, w którym zmiany te odnoszą się do nabytych doświadczeń – do ukształtowanego systemu wartości ludzi w organizacjach. W procesie tym budowana i zmieniana kultura organizacyjna nie tylko odnosi się do tej zastanej, ale i tej nowej, budowanej kultury organizacyjnej. Systemy wartości ludzi (wiedza aksjomatyczna, dająca odpowiedzi na pytania: „dlaczego?”) nie tylko weryfikuje, ale też buduje i przekształca kulturę organizacyjną. Wiedza aksjomatyczna to przecież nic innego jak



inteligencja moralna – tak samo mocno dyskutowany ostatnio fenomen, jak sposób/proces/zasób „konstruowania” zachowań ludzi i zachowań organizacji; zachowań racjonalnych (skutecznych, efektywnych), ale też etycznych.

Odnieśmy się, póki co, w tym względzie do prac D. Lennicka i F. Kiela [2007, s. 40, 16], którzy twierdzą, iż: „Inteligencja moralna to: zdolność umysłu do ustalania, w jaki sposób wartości ogólnoludzkie, które wyraża złota zasada »niekrzywdzenie innych«, pogodzić z osobistymi wartościami, dążeniami i działaniami. Inteligencja moralna to psychiczna umiejętność łączenia zasad ogólnoludzkich z własnymi wartościami, celami i potrzebami”. Autorzy twierdzą dalej, iż: „nasze wartości opierają się na przekonaniach i wpływają na zachowania. Wartościowanie przedmiotu lub podmiotu polega zwykle na ocenianiu, co jest dobre, czyste. Wartości tworzą nakazy i zakazy, którymi należy kierować się na co dzień. Wpływają na to, jak postrzegamy świat. Aby zrozumieć zachowania ludzi, trzeba wznieść się ponad określone wartości i zrozumieć, jak dana wiedza je ustanawia. Można to nazwać jej »filozofią postępowania«”.

Praktycznych przykładów prawdziwości powyższych tez dostarczają udane, niewymuszone celami biznesowymi, przypadki wdrożenia w przedsiębiorstwach, również naszych, na przykład systemów społecznej odpowiedzialności. Dualny charakter kultury organizacyjnej, a szerzej wiedzy organizacyjnej, jest podstawą, na której opierają się pewne metodyki zarządzania kulturą, które pozwalają na pokonywanie paradoksów wynikających z jej dualnego charakteru<sup>3</sup>.

## Zakończenie

Kultura organizacyjna, a szerzej wiedza organizacyjna, to kluczowy, jak pisał Drucker [1988], a praktyka potwierdza, czynnik (zasób) rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Jak powiedziano, przedsiębiorstwa nie tylko posiadają, lecz również tworzą kulturę organizacyjną. Chcemy wierzyć, iż inteligencja moralna ludzi – uczestników organizacji – staje się ważnym czynnikiem sprawczym etycznych, społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw. Podzielanie tych inteligencji moralnych, wartości ludzi w organizacji niemożliwe jest bez budowy więzi zaufania – elementu kapitału społecznego organizacji. Więzy te to podstawa zespołów zadaniowych budujących innowacyjną, nową wiedzę w przedsiębiorstwie. Ufa się ludziom dobrym i uczciwym, stąd dalsze podstawy do optymizmu co do obu dominacji trendów budowy kultury organizacyjnej w firmie o coraz większym

3 Przykładem koncepcji dających możliwość pokonywania owych paradoksów są rozwiązania charakterystyczne dla kultury japońskiej stosowane z powodzeniem w korporacjach globalnych, takich jak NEC, Canon, Fuji, Xerox czy Mitsubishi [Nonaka, Takeuchi, 2000].

udziale inteligencji moralnej, o szerokim podzieleniu wartości organizacyjnych uznających podmiotowość człowieka w organizacji, uznających cele i potrzeby innych interesariuszy poza właścicielami<sup>4</sup>.

## Literatura

- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J. (1988), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania proces zmian zarządzania*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław.
- Czarniawska-Joerges B. (1991), *Culture is the Medium of Life* [w:] Frost P.J., Moore L.F., Lois M. Reis, Lundberg C.C., Martin J. (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Drucker P.F. (1988), *Management and the world's work*, „Harvard Business Review”, September – October.
- Drucker P.F. (2002), *Zarządzanie jako funkcja społeczna i sztuka wyzwolona* [w:] *Mysli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo „MT Biznes”, Warszawa.
- Handy Ch.B. (1985), *Understanding Organizations*, Penquin Books Ltd., London.
- Harrison R. (1972), *Understanding Your Organization's Character*, „Harvard Business Review”, No. 3.
- Harrison R., Stokes H. (1992), *Diagnosing organizational Culture*, Pfeiffer & Co., San Diego, CA.
- von Krogh G., Slocum K., J. Roos (1994), *An Essay on Corporate Epistemology*, „Strategic Management Journal”, Vol. 15.
- Lennick D., Kiel F. (2007), *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Wyd. Purana, Wrocław.
- Luhmann N. (1986), *The Autopoiesis of Social Systems* [w:] Geyer F., van der Zouwen J. (eds.), *Sociocybernetic Paradoxes, Observation, Control and Evolution of Self-Steering Systems*, Sage Publications Ltd., Beverly Hills, California.
- Mazur A., Jaks A. (2004), *Wiedza w perspektywie autopoietycznej* [w:] Lewandowski J. (red.), „Zeszyty Naukowe: Seria Organizacja i Zarządzanie”, Vol. 39, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji: Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa.
- Sikorski Cz. (1998), *Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości, Materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania Toruń' 98*, praca zbiorowa pod redakcją Mirosława Haffera, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.

4 Organizacje takie dają pozytywne przykłady oparte na strukturach „klastrowania”, w jakich obserwujemy procesy kooperacji.

Autorzy uczestniczą w procesach budowy klastrów przemysłowych na Śląsku. W ramach tych prac poddano analizie procesy budowy pozytywnego zaufania interpersonalnego i międzyorganizacyjnego [Projekt badawczy Nr 2H02D 03225 pt.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych*, Kierownik projektu: Jan Stachowicz, Polska Akademia Nauk, Instytut Badań Systemowych, Warszawa 2006].

Z niniejszych badań wynika wniosek, iż czynnikiem koniecznej budowy zaufania, jako warunku kooperacji, jest w praktyce postrzegany jako „ostry”, co znajduje szereg praktycznych odniesień w procesach organizowania struktur klastrowych.

Stachowicz J., Machulik J., Olko S. (1999), *Zachowania i postawy organizacyjne kadry kierowniczej w procesie przeobrażeń przedsiębiorstw górniczych* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości* (praca zbiorowa pod red. Mirosława Haffera i Stanisława Sudoła), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń.

Stachowicz J. (2001), *Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Stachowicz J., Machulik J. (2001), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych. Studium kształtowania się ostaw i zachowań menedżerów w procesach restrukturyzacji*, Wydawnictwo Szumacher, Kielce.

Stachowicz J. (2007), *W kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego – perspektywy rozwoju zarządzania strategicznego* [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami: Paradygmaty – Metody – Zastosowania*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.

Stachowicz J., Bojar E. (2008), *Clusters – a chance for regional development in Poland*, referat wygłoszony na RSAI Congress 2008, São Paulo, Brazylia.

Stachowicz-Stanusch A. (2004), *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Monografia. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Szczepański M.S. (1999), *Kruszenie węgla i wydobywanie górników – społeczno-kulturowe uwarunkowania restrukturyzacji górnictwa* [w:] *Reforma polskiego górnictwa węgla kamiennego monitorowanie realizacji*, Politechnika Śląska, Konferencja Naukowa, Ustroń.

Szczepański M.S. (2002), *O czym zapominają reformatorzy? Problematyka wykształcenia wśród pracowników górnictwa* [w:] *Restrukturyzacja górnictwa a struktura kopalń węgla kamiennego*, Główny Instytut Górnictwa, Katowice.

---

Jan Stachowicz – doktor hab. inż. profesor zwyczajny, kierownik Katedry Podstaw Zarządzania i Marketingu na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w Zabrze oraz profesor w Instytucie Badań Systemowych PAN w Warszawie. Autor kilkunastu książek i monografii, bardzo wielu artykułów o tematyce problemów zarządzania, procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw i regionów oraz badań zmian kultury organizacyjnej. Współautor pierwszej polskiej książki: „Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania”, Ossolineum, Wrocław 1988. Również autor i współautor prac badawczych i publikacji dotyczących zarządzania kapitałem intelektualnym i społecznym w procesach innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw i regionów.

Janusz Machulik – mgr inż., specjalista w dziedzinie organizacji i zarządzania. Pracownik Instytutu Badań Systemowych PAN w Warszawie. Autor i współautor kilkunastu publikacji i prac badawczych z zakresu struktur organizacyjnych i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a także problemów zmian organizacyjnych i controllingu w procesach zarządzania. Współautor książki: „Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych. Studium kształtowania się postaw i zachowań menedżerów w procesach restrukturyzacji”, Wydawnictwo Szumacher, Kielce, 2001.