

*Anna Starosta\* , Maciej Czarnecki\*\**

## **KSZTAŁTOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI**

### **1. WPROWADZENIE**

Wzrastająca niepewność otoczenia stała się, w obecnej rzeczywistości gospodarczej, podstawową cechą towarzyszącą każdemu działaniu. Organizacje starają się radzić sobie z takim stanem rzeczy podejmując szereg decyzji w oparciu o niepełną informację uzupełnioną o intuicję czy przypuszczenia. Niepewność i turbulentność otoczenia wymuszają konieczność dostosowywania m.in. strategii, technologii czy też stylu kierowania, co pozwala na wykorzystanie szans jak również na przygotowanie się do zagrożeń. Organizacje chcąc uzyskać bądź też utrzymać przewagę konkurencyjną powinny (oprócz dostosowywania poszczególnych elementów systemu zarządzania) zwrócić szczególną uwagę na kulturę organizacyjną. Jest to szczególnie istotne ze względu na fakt, że niepewność wywołuje u ludzi uczucie lęku, niepokoju i zagrożenia, natomiast kultura organizacyjna stanowi spoiwo działania całej organizacji oraz daje członkom organizacji poczucie stabilności. Odpowiednio kształtowana kultura organizacyjna może być skutecznym środkiem ułatwiającym funkcjonowanie organizacji w warunkach niepewności, co w konsekwencji przekłada się na osiągnięcie przez nią sukcesu [Siemiński 2009, s. 210-211].

Celem artykułu jest przedstawienie istoty niepewności i kształtowania kultury organizacyjnej oraz przedstawienie możliwych narzędzi kształtowania kultury organizacyjnej o wysokiej tolerancji niepewności, jako koniecznej reakcji organizacji na zmiany zarówno w otoczeniu jak i jej wnętrzu.

---

\* Mgr, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

\*\* Dr, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

## 2. ISTOTA NIEPEWNOŚCI

Wśród wielu informacji docierających do organizacji trudno znaleźć te, które w realny sposób przyczynią się do podjęcia decyzji. Informacje są niepełne, nie ma klarownego sposobu ich filtrowania, skutkiem czego konieczne jest zarządzanie w warunkach niepewności.

Niepewność można zdefiniować jako niewystarczającą i niekompletną wiedzę potrzebną do podjęcia działania lub decyzji. Brak możliwości zdefiniowania czynników kształtujących określoną sytuację w przyszłości sprawia, że skutki działania są nieprzewidywalne. Im więcej organizacja posiada informacji oraz im te informacje są pewniejsze, bardziej wiarygodne i kompletne, tym bardziej zwiększa się stopień pewności działania [Sikorski 2002, s. 240-241]. Pojęcie niepewności jest bezpośrednio związane z pojęciem ryzyka rozumianego jako zdarzenie lub zespół przypadkowych zdarzeń przynoszących szkodę podmiotowi bądź też obiektowi, który to ryzyko podejmuje. Ryzyko charakteryzują dwie cechy: prawdopodobieństwo (możliwość określenia częstości wystąpienia zdarzenia) oraz strata (związana z utratą wartości danego obiektu) [Krzakiewicz 2008, s. 70].

Niepewność może występować w wielu obszarach funkcjonowania organizacji jak i w jej otoczeniu. Może ona dotyczyć czynników związanych z:

- formą przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia – np. forma organizacyjno-prawna, źródła finansowania, struktura zarządzania,
- przyjętą strategią działania – wszystkie aspekty związane z wyborem odpowiedniej strategii czy też określeniem przesłanek wyboru strategii,
- sytuacją polityczno-gospodarczą w kraju – np. stabilność rządu i gospodarki, możliwości eksportu, poziom deficytu budżetowego, ryzyko kursowe,
- konkurencją – np. liczba potencjalnych konkurentów, relacje pomiędzy podmiotami, które mogą wpływać na podejmowane decyzje w przedsiębiorstwie [Kosiński 2000, s. 10-12],
- otoczeniem - np. rodzaj elementów w otoczeniu i ich powiązania, powtarzalność zachowań, wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie [Krzakiewicz 2000, s. 114],
- pracownikami – np. formułowanie celów, wybór sposobu realizacji zadania, zmiana sposobu wykonywania pracy.

Zmiany w otoczeniu i wiążąca się z nimi niepewność wymuszają z jednej strony zastosowanie działań przystosowawczych, z drugiej strony powodują poczucie lęku u członków organizacji oraz są czynnikiem stresogennym. Dlatego istotne jest, aby w odpowiedni sposób radzić sobie z niepewnością. Pomocne okazuje się wykorzystanie teorii podejmowania decyzji w warunkach niepewności (uwzględniającej narzędzia strategiczne, wykorzystujące stopień niepewności do podejmowania decyzji), teorii sytuacyjnej (biorącej pod uwagę niepewność

jako element dostosowawczy) i teorii zachowań strategicznych (określanych za H. I. Ansoffem jako nieciągłe i turbulentne) [Krzakiewicz 2000, s. 164-165]. Według H. A. Simona i J. G. Marcha, można redukować niepewność poprzez jej unikanie lub absorpcję. Unikanie niepewności polega na podejmowaniu tylko tych działań, co do których członkowie organizacji posiadają względnie pewne informacje. Natomiast absorpcja niepewności odnosi się do przejmowania przez niektóre części systemu organizacyjnego konieczności radzenia sobie z niepewnością, dzięki czemu oddzielają pozostałe części systemu od nieprzewidzianych sytuacji. Oddzielone części mogą wtedy funkcjonować w warunkach pewności [Sikorski 2002, s. 242-243].

### 3. UNIKANIE NIEPEWNOŚCI A KULTURA ORGANIZACYJNA

Złożoność i niepewność otoczenia jest w różny sposób odbierana przez ludzi. Niektórzy będą charakteryzowali się wysokim a inni niskim stopniem akceptacji niepewności. Poniższa tabela przedstawia charakterystykę osób uwzględniając ich stosunek do niepewności.

Stosunek do niepewności zależy jest zarówno od osobistych predyspozycji danej jednostki jak również od kultury organizacyjnej, która wg G. Hofstede może wzmacniać lub obniżać poziom niepewności wśród pracowników [Hofstede i in. 2011, s. 358-365].

**Tabela 1. Cechy osób w stosunku do niepewności**

<b>Osoby z wysoką tolerancją niepewności mają skłonność do:</b>	<b>Osoby z niską tolerancją niepewności mają skłonność do:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bycia mniej etnocentrycznym</li> <li>• bycia mniej konserwatywnym</li> <li>• bycia bardziej elastycznym i niezależnym</li> <li>• preferowania rzetelnych i obiektywnych informacji</li> <li>• polegania w mniejszym stopniu na opinii autorytetu</li> <li>• większej samodzielności i gotowości ponoszenia odpowiedzialności za własne działania</li> <li>• opierania się bardziej na własnych umiejętnościach, wiedzy i doświadczeniu zawodowym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bycia bardziej etnocentrycznym</li> <li>• bycia bardziej konserwatywnym</li> <li>• bycia bardziej nieugiętym</li> <li>• preferowania informacji opartych na własnym sędzi</li> <li>• polegania w większym stopniu na opinii autorytetu</li> <li>• poszukiwania zewnętrznych stabilizatorów sytuacji</li> <li>• szukania oparcia w przywódcach oraz jednolitych standardach postępowania</li> <li>• poszukiwania absolutnych prawd i wartości</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Clampitt, Williams s. 44; Sikorski 2002, s. 253-266.

Kultura organizacyjna często rozumiana jest jako zbiór niepisanych, często nieuświadomionych zasad, które odróżniają jedną zbiorowość od drugiej. Schenplein twierdzi, że *kultura organizacji to wszelkie pojęcia, wartości, normy i przekonania, które są w firmie akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub przez większość. Działają one jako system, tzn. że elementy oddziałują na siebie wzajemnie i są od siebie zależne. Owa kultura jest jednym z centralnych czynników pozwalających firmie przetrwać* [Schenplein 1988, s. 49].

Można dokonać podziału kultury organizacyjnej ze względu na tolerancję niepewności. Dwa skrajne bieguny to kultura niskiej oraz wysokiej tolerancji niepewności. Kultura niskiej tolerancji niepewności charakteryzuje się stabilnością i przewidywalnością zachowań członków organizacji, gdzie działania są podejmowane zgodnie z wcześniejszym planem i procedurami. Odpowiedzialność za wyniki i zgodność z zamierzonymi celami spada na planistów i kadrę menedżerską. Kultura ta cechuje się statecznością, ograniczeniem działań ryzykownych oraz niechęcią i oporem wobec zmian. Bardzo istotna jest tu rola kierownika, który podejmuje decyzje samodzielnie (pracownicy są tylko podmiotem wykonującym), posiada autorytet formalny, a jego decyzje muszą być przyjmowane bezwarunkowo. Kultura wysokiej tolerancji niepewności jest otwarta na dokonywanie zmian, które traktuje jako nową szansę i możliwość osiągnięcia sukcesu. Oparta jest ona na otwartości, możliwości podejmowania ryzyka, samodzielności oraz kreatywności pracowników. Pracownicy podejmują decyzje grupowo, nie odczuwają kontroli kierownictwa, są bardziej niezależni, mają możliwość wypowiedzenia własnego zdania. Kultura ta charakteryzuje się także elastycznością i umiejętnością dostosowania się do zmiennego otoczenia oraz wykorzystania potencjału pracowników [Czerska 2003, s. 549-550].

#### **4. NARZĘDZIA KSZTAŁTOWANIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI**

Każda kultura organizacyjna, bez względu na to, w którym miejscu na kontinuum niepewności się znajduje, pozwala na niwelowanie niepewności i wiążącego się z nim stresu w celu wykorzystania założonych procesów kognitywnych i dążenia do rozwoju. Obecnie zauważyć można, że organizacje przechodzą od kultury niskiej tolerancji niepewności do kultury wysokiej tolerancji niepewności [Sikorski 2001, s. 35]. Jest to działanie konieczne ze względu na burzliwość otoczenia i szybkość zachodzących zmian zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Świadomie kształtowana kultura organizacyjna pozwala przedsiębiorstwu adaptować się do zmian otoczenia, aby absorbować albo redukować niepewność. Kształtowanie kultury organizacyjnej rozumiane jest według M. Siemińskiego jako możliwość wpływania na kierunki jej rozwoju. Oznacza to dokonywanie planowych modyfikacji elementów kultury oraz zmian

dostosowujących ją do turbulentnego otoczenia [Siemiński 2008, s. 103]. Kształtowanie kultury organizacyjnej może oznaczać (oprócz planowanych zmian) także kontynuację i wzmacnianie dotychczasowych kierunków rozwoju kultury [Sułkowski 2002, s. 98]. M. Czerska natomiast interpretuje zmianę kultury organizacyjnej jako przejście ze stanu dotychczasowego do stanu oczekiwanego (odmiennego od poprzedniego). W takim rozumieniu zmiana dotyczy istotnych elementów kultury organizacyjnej i charakteryzuje się takimi cechami jak: celowość, intencjonalność, trwałość oraz możliwość weryfikacji empirycznej [Czerska 2003, s. 38]. Chcąc świadomie i intencjonalnie kształtować kulturę organizacyjną konieczne jest przejście przez poszczególne etapy zmiany kultury. Wielu badaczy w różny sposób przedstawiało przebieg procesu zmieniania kultury organizacyjnej (część z nich uzależniało go od charakteru (strategii) zmiany kultury – błędne koło, zmiany ewolucyjne, rewolucja kulturowa) [Stańczyk 2008, s. 75]. Analizując różne podejścia można wyróżnić kilka najważniejszych i nieodłącznych elementów zmiany kultury. Należy do nich zaliczyć:

- diagnozę kultury,
- wyznaczanie kierunku zmiany kultury – określenie pożądanych wartości, norm, wzorów, założeń,
- interwencja kulturowa,
- krótkoterminowe działania dostosowawcze,
- monitoring skutków interwencji kulturowej,
- ocena dokonywanych zmian oraz proces ich utrwalania.

Istotnym etapem jest diagnozowanie kultury organizacyjnej pozwalającej na redukcję skutków niepewności oraz niwelowanie stresu u pracowników, wywołanego zarówno nieprzewidywalnością otoczenia jak również zmianami wymuszonymi przez taką sytuację. Jedną z możliwości określenia niepewności w kontekście kultury organizacyjnej jest macierz zarządzania niepewnością (The Uncertainty Management Matrix), która uwzględnia indywidualną tolerancję niepewności pracowników oraz możliwości organizacji do radzenia sobie z niepewnością. Pracownicy, którzy potrafią absorbować niepewność, odbierają ją jako bodziec, zachętę do działania, wyzwanie, natomiast pracownicy, którzy starają się unikać niepewności, dążą do ograniczenia złożoności oraz pojawiania się nowych sytuacji i zdarzeń. Macierz zarządzania niepewnością obejmuje cztery pola. Każdy z nich przedstawia inny rodzaj klimatu organizacyjnego. Klimat organizacyjny rozumiany jest jako sposób postrzegania organizacji przez pracowników. Opisuje on atmosferę panującą w organizacji. Klimat organizacyjny jest łatwiejszy do zaobserwowania (obejmuje poziom artefaktów) i stanowi bardziej uświadomioną część kultury organizacyjnej [Urban 2008, s. 19-20]. Klimat status quo odpowiada sytuacji, kiedy zarówno pracownicy jak i cała organizacja unikają niepewności. Niepokojący klimat (unsettling climate) można zauważyć, kiedy pracownicy oczekują pewności a organizacja posiada klimat nastawiony na zbyt dużą absorpcję niepewności. W takim przypadku pracowni-

cy stają się niepewni i niespokojni oraz nie radzą sobie z chaosem panującym w ich środowisku pracy. Duszący klimat (stifling climate) obrazuje sytuację, gdzie pracownicy potrafią radzić sobie z niepewnością, ale czują się przez organizację odrzuceni i niedopasowani do panującego w organizacji klimatu. Ostatnia możliwość to klimat dynamiczny (dynamic climate), występujący w momencie, kiedy zarówno pracownicy jak i organizacja potrafią poradzić sobie z niepewnością, w konsekwencji, czego klimat panujący w danej organizacji można określić, jako dynamiczny, otwarty oraz elastycznie reagujący na zmiany [Clampitt, s. 26].

Akceptacja	Duszący klimat	Klimat dynamiczny
Indywidualna tolerancja niepewności pracowników	Klimat status quo	Niepokojący klimat
Unikanie	Unikanie	Akceptacja

Możliwości organizacji do radzenia sobie z niepewnością

**Rysunek 1. Macierz zarządzania niepewnością**

Źródło: Clampitt, Williams, s. 44.

R. B. Duncan twierdzi, że poczucie niepewności zależy właśnie od subiektywnego jej odczuwania. Taki podział pracowników może pomóc przy ich odpowiednim rozmieszczeniu w organizacji. Pracownicy cechujący się wysoką tolerancją niepewności mogą pracować w miejscach związanych z absorpcją niepewności, natomiast pracownicy ceniący sobie stabilność i pewność powinni być oddelegowani do zadań charakteryzujących się jednoznacznością i przewidywalnością [Sikorski 2002, s. 243-244]. Jest to najłatwiejszy sposób radzenia sobie z różnym odczuwaniem niepewności u członków organizacji. Metoda ta jest łatwym w użyciu oraz mało kosztownym narzędziem kształtowania kultury organizacyjnej umożliwiającym odpowiednie dopasowanie członków organizacji do stanowisk.

Zmiana kultury organizacyjnej z kultury o niskiej tolerancji niepewności na kulturę charakteryzującą się wysoką tolerancją niepewności jest zadaniem bardzo trudnym. Kształtowanie kultury wysokiej tolerancji niepewności powin-

no zawierać skupienie się na wzmocnieniu najważniejszych jej cech charakterystycznych. Zaliczyć do nich można elastyczne dostosowywanie się do zmieniających warunków, samodzielność w działaniu, nastawienie na innowacyjność. Wymaga to zmiany podejścia do roli kultury w organizacji. Kultura już nie tylko może wyjaśniać sposób funkcjonowania organizacji (na przykład poprzez artefakty) czy stanowić punkt odniesienia dla członków organizacji. Kultura wysokiej tolerancji niepewności powinna umożliwiać łatwość integrowania (rozumianą jako otwartość na częstą zmianę relacji), ułatwiać możliwość zbierania różnorodnych informacji oraz zachęcać do większej samodzielności i brania odpowiedzialności za własne działania. W takim rozumieniu można mówić już nie tylko o kulturze wysokiej tolerancji niepewności, ale także o kulturze przedsiębiorczej czy adhokracji [Duobiene, Pundzien 2007, s. 507-513].

Oprócz zaproponowanej macierzy, jednym z ciekawszych oraz mało ingerujących w wartości i normy członków organizacji narzędziem kształtowania kultury jest zmiana kryteriów selekcyjnych. Umożliwia to dokonywanie na wczesnym etapie zmian kulturowych bez radykalnej zmiany obecnych wzorców. Jednym z podstawowych narzędzi mogących wpływać na kształt kultury organizacyjnej jest stworzenie nowej misji i wizji podkreślającej nowe ukierunkowanie członków organizacji. Skutecznymi narzędziami mogą stać się także szkolenia nastawione na pobudzanie kreatywności i innowacyjności, szkolenia dotyczące rozwijania wiedzy w organizacji (aspekt metodycznego rozwiązywania problemów czy metod heurystycznych). Bardzo istotnym elementem, jeśli chodzi o kształtowanie kultury wysokiej tolerancji niepewności jest udział pracowników w procesie zmiany. Chodzi o umożliwienie członkom organizacji wywierania realnego wpływu na kształt kultury. Związane jest to z decentralizacją uprawnień decyzyjnych i daniem większej samodzielności członkom organizacji. Działania takie będą wzmacniały ich poczucie odpowiedzialności za podejmowane decyzje a jednocześnie będą wiązały się z większą akceptacją przeprowadzanych zmian. Wymaga to od kadry menedżerskiej posiadania odpowiednich kompetencji, czyli bycia jednocześnie liderem zmian, liderem procesu oraz liderem zespołu. Menedżer powinien wspierać działania innowacyjne u pracowników, dostarczać im odpowiednich zasobów oraz wprowadzić otwartą komunikację charakteryzującą się szybkością przepływu informacji. Innym sposobem kształtowania kultury organizacyjnej mogą być częste zmiany stanowiska pracy. Działania takie wymuszają konieczność większej samodzielności, konieczności szybkiego przystosowywania się do nowych okoliczności oraz zawierania nowych relacji interpersonalnych.

Przedstawione narzędzia kształtowania kultury organizacyjnej stanowią jedynie fragment rozległego tematu. Zostały jednak wybrane ze względu na możliwe skuteczne działanie zmierzające do zbudowania kultury wysokiej tolerancji niepewności. Kształtowanie kultury organizacyjnej wymaga integracji wielu różnych elementów organizacji, chociażby strategii, struktury czy władzy.

Konieczne jest zwrócenie uwagi na tworzenie otwartej komunikacji, systemu motywacyjnego wspierającego samodzielność, innowacyjność oraz rozwój członków organizacji.

## 5. PODSUMOWANIE

Organizacje nie posiadają wszystkich informacji potrzebnych do podejmowania decyzji oraz nie są w stanie przewidzieć prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń. Niepewność staje się bodźcem i zachętą do działania. Pracownicy wraz z zmianami kulturowymi w organizacji będą przechodzić od unikania niepewności do jej absorpcji. Istotne jest odpowiednie dostosowanie zadań oraz miejsca pracy do członków organizacji (choćby na podstawie macierzy zarządzania niepewnością). Kształtowanie kultury organizacyjnej jest działaniem koniecznym, gdyż kultura wpływa na efektywność organizacji przez oddziaływanie na wydajność jednostek, kształtowanie motywacji i zaangażowania, normatywną kontrolę zachowań organizacyjnych oraz współdziałanie z innymi podsystemami organizacji. W kulturze o wysokim stopniu tolerancji niepewności pracownicy będą samodzielnie realizować zadania, poszerzać zbiór informacji a także dzielić się nimi. Nie można powiedzieć, że kultura organizacyjna jest lekarstwem na wszystkie źródła niepewności, ale z pewnością poprzez świadome jej kształtowanie można wyeliminować wiele z nich [Dixon].

## BIBLIOGRAFIA

- Clampitt P., Williams L., *Managing Organizational Uncertainty: Conceptualization and Measurement*, <http://www.imetacomm.com/otherpubs/research/manorguncertain.pdf> z dnia 10.02.2013
- Czerska M., *Stan kultury w organizacjach gospodarczych* [w:] Skalik J., (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław 2003
- Dixon R., *Organizational culture: Relationship to uncertainty, sensemaking and organizational effectiveness*. <http://www.mountainplains.org/articles/2000/general/mpa9.html> z dnia 10.02.2013
- Duobiene J., Pundziene A., *Development of entrepreneurial organizational culture*, „Economics and Management”, 2007, 12
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011
- Kosiński J., *Ryzyko i niepewność w działalności gospodarczej*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, 2000, nr 2
- Krzakiewicz K., *Kultura organizacyjna a akceptacja niepewności procesu zmian* [w:] Skalik J., (red.), *Zmiana warunkiem Sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000



- Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008
- Schenplein H., *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierownictwo”, 1988, nr 7/8
- Siemiński M., *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2008
- Siemiński M., *Social context of changes in organizational culture in industrial companies*, „Journal of Intercultural Management”, April 2009
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- Sikorski Cz., *Wpływ kultury organizacyjnej na motywację. Od ograniczania poczucia niepewności do jej wysokiej tolerancji*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, 2001, nr 6
- Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008
- Sułkowski Ł., *Kryzys i transformacja kultury organizacyjnej* [w:] Kozyra B., Zelek A., (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002
- Urban W., *Klimat organizacyjny jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw usługowych*, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 7-8

### STRESZCZENIE

Turbulentność otoczenia oraz jego nieprzewidywalność powoduje, że organizacje mają trudności z dostosowywaniem się do zmian. Sposoby redukowania niepewności zależą nie tylko od osobistych predyspozycji pracowników, ale przede wszystkim od kultury organizacyjnej, która jako czynnik wewnątrzorganizacyjny stanowi nieodłączny element w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Celem artykułu jest przedstawienie istoty niepewności i kształtowania kultury organizacyjnej oraz ukazanie możliwych narzędzi kształtowania kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności, jako koniecznej reakcji organizacji na zmiany zarówno w otoczeniu jak i jej wnętrzu.

## SHAPING ORGANIZATIONAL CULTURE IN UNCERTAINTY

### ABSTRACT

Environmental turbulence and its unpredictability bring difficulties in adaptation to changes. The methods of reducing uncertainty depend not only on individual predispositions of employees, but first of all on organizational culture which, as an internal organizational factor, is inseparable element of building competitive advantage. The purpose of this paper is to present phenomena of uncertainty and importance of shaping organizational culture. Authors also present possible tools for shaping organizational culture of high uncertainty tolerance, as a necessary response to external and internal changes.