

**Anna Zgrzywa-Ziemak**

Politechnika Wrocławska

## **WPŁYW STYLU KIEROWANIA NA OTWIERANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ\***

### **1. Wstęp**

W literaturze szeroko dyskutowane jest zagadnienie wpływu przywództwa na kulturę organizacyjną. Większość zwolenników perspektywy funkcjonalistycznej uważa przywództwo za kluczowy czynnik kształtujący kulturę<sup>1</sup>. E. Schein wskazuje wręcz, że: „specyficzną funkcją przywództwa, która wyróżnia je od zarządzania czy kierowania, jest zajmowanie się kulturą. Przywódcy tworzą kulturę i [...] muszą zarządzać, a czasem zmieniać kulturę” [Schein 1992, s. 209]. Coraz częściej pojawiają się jednak poglądy o sytuacyjnych uwarunkowaniach wpływu liderów na kulturę organizacyjną, analizuje się zwłaszcza kontekst silnej-słabej sytuacji [Mischel 1973 za: Tsui i in. 2006], poziom swobody kierowników [Davis-Blake, Pfeffer 1989; Hambrick, Finkelstein 1987 za: Tsui i in. 2006], cechy kierowników, cechy podwładnych, charakter pracy czy cechy systemu organizacyjnego. Autorka niniejszego opracowania opowiada się za podejściem sytuacyjnym. Przedmiotem dociekań jest bezpośrednie oddziaływanie przywódcy na kulturę organizacyjną, które zachodzi w toku interakcji z podwładnymi – skoncentrowano się jednak na stylu kierowania. Zgłębiono przede wszystkim wpływ stylu kierowania na otwieranie kultury organizacyjnej. Uznano, że jest on różny w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się kierownik, a decydującym wyznacznikiem sytuacji jest stopień zależności podwładnych od przełożonego. Stwierdzono bowiem, w nawiązaniu do cech zamkniętej i otwartej kultury organizacyjnej, że wysoki stopień uzależnienia podwładnych od zewnętrznego źródła zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa i integracji ściśle koreluje z zamkniętą kulturą organizacyjną, a wysoki stopień

---

\* Prezentowany artykuł jest jednym z etapów realizacji grantu badawczego KBN nt. Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa, prowadzonego przez prof. dr. hab. inż. M. Hopeja.

<sup>1</sup> Oczywiście przedstawiciele podejścia antropologicznego przyjmują pogląd, że liderzy nie kształtują kultury organizacyjnej, gdyż są jej częścią [Smircich 1983, za: Koźmiński, Piotrowski 1998].

niezależności pracowników przedsiębiorstwa, wynikający z ich cech indywidualnych, z kulturą otwartą<sup>2</sup>.

## 2. Pojęcie otwartej kultury organizacyjnej

Typologia zamkniętej i otwartej kultury organizacyjnej wywodzi się z koncepcji społeczeństwa zamkniętego i otwartego Poppera. Na poziom przedsiębiorstwa została ona przeniesiona przez Boerner (za [Kamiński 2002]). Autorka ta podstawowe różnice między dwoma wzorcami sprowadziła do trzech wymiarów: antropologicznego, społecznego i poznawczego (za [Czop 2001; Kamiński 2002]). **Wymiar antropologiczny** określa stosunek człowieka do otaczającego go świata. Otwarcie oznacza, że człowiek postrzega świat jako obiekt, który może zmieniać, ma poczucie wpływu na rezultaty swojego działania, jest przekonany o przewadze kontroli wewnętrznej, która sprzyja postawom aktywnym i proinnowacyjnym. W społeczeństwie zamkniętym dominuje przekonanie o zdeterminowaniu życia człowieka przez otoczenie. Podstawową cechą społeczeństwa otwartego jest nadzieja i dociekanie prawdy, a zamkniętego – stabilność i przewidywalność. Społeczeństwo zamknięte, opierając się na stałych, niemożliwych do zakwestionowania rozwiązaniach, jest zorientowane na przeszłość, podczas gdy otwarte koncentruje się na ciągłym tworzeniu przyszłości. W **wymiarze społecznym** otwartość oznacza przedkładanie praw jednostki nad prawa wspólnoty, społeczeństwo zamknięte zorientowane jest na tworzenie kolektywu. Społeczeństwo otwarte zakłada równość wszystkich niejednakowych, ale równoważnych jednostek, cechuje je też wielość interesów, podczas gdy zamknięte przyjmuje, że jednostka – postrzegana jako niezmienna część całego systemu – musi współpracować, by zgodnie z innymi budować jedną całość. **Wymiar poznawczy** wskazuje, czy ludzkie poznanie oceniane jest jako omyłne, czy jako pozbawione błędów. Otwartość oznacza tymczasowość wiedzy i konieczność jej weryfikacji, powszechne jej cechy to oczekiwanie krytyki, tolerancja i gotowość do uczenia się. Człowiek w społeczeństwie zamkniętym żyje według przyjętych dogmatów, niepodlegających zmianie, dominuje wiara w istnienie prawdy ostatecznej, jednoznaczności i sensu.

## 3. Styl nakazowy i normatywny a otwieranie kultury organizacyjnej

Z zamkniętą kulturą organizacyjną jednoznacznie koreluje koncepcja koordynacji autokratycznej w rozumieniu Sikorskiego [2006b]<sup>3</sup>. W takiej sytuacji uczestnicy przedsiębiorstwa czerpią poczucie pewności i integracji z cech porządku organizacyj-

<sup>2</sup> Sikorski [2006b] wskazuje, że tradycyjnie za istotę przywództwa uznawano zaspokajanie dwóch istotnych potrzeb egzystencjalnych podwładnych: potrzeby pewności i bezpieczeństwa oraz potrzeby identyfikacji. Jego zdaniem, warunki cywilizacji informacyjnej zmuszają jednak ludzi do samodzielnego zaspokajania tych potrzeb, a co za tym idzie, role przywódców muszą ulec zmianie.

<sup>3</sup> Sikorski [2006b] podzielił kierowników na przywódców i koordynatorów. Tutaj jest nawiązanie do koordynatora autokratycznego.

nego. Kierownik – koordynator autokratyczny<sup>4</sup> – poprzez sterowanie rozstrzyga, które czynności, kiedy, w jakiej kolejności i w jakim miejscu mają być realizowane. Mamy tu do czynienia z wysokim stopniem zależności formalnej podwładnych [Sikorski 2006b]. Zachowaniom koordynatora autokratycznego odpowiada styl nakazowy z typologii stylów zaproponowanych przez Golemana [2004]. Autor wskazuje, że kierownik stosujący ten styl wymaga pełnego podporządkowania się jego decyzjom, w wyniku czego poczucie odpowiedzialności pracowników za realizowaną pracę i – szerzej – za przedsiębiorstwo spada do minimum. Dominuje wtedy orientacja na jeden najlepszy sposób postrzegania rzeczywistości – sposób przełożonego; krytyka jest niedopuszczalna. Styl ten zakłada brak dzielenia się informacjami i wiedzą przełożonego z podwładnymi, co z reguły prowadzi do ogólnej negatywnej postawy wobec dzielenia się informacjami w przedsiębiorstwie. Takim stylem przełożony tłamsi kreatywność pracowników. Jednak, zdaniem autora, styl ten może się przyczyniać do bardzo szybkiej przemiany kultury organizacyjnej. Daje on przykłady programów naprawczych lub sytuacji, w której nad firmą zawisa groźba wrogiego przejęcia, czy sytuacji kryzysowych. Realizowana w sposób nakazowy zmiana kultury wiąże się z odgórnym narzuceniem pracownikom organizacji nowego zestawu „właściwych” wartości. Dlatego też z perspektywy otwierania kultury organizacyjnej styl nakazowy należy uznać za skrajnie niesprzyjający (raczej pogłębia on jej zamykanie). Goleman wyszczególnia ponadto styl normatywny, który również wydaje się przyczyniać do zamykania kultury organizacyjnej. Stosujący go lider nie oddziałuje na podwładnych poprzez wydawanie poleceń, ale, ustanawiając niezmiennie wysokie standardy efektywności pracy, sam daje przykład, że można je osiągnąć i oczekuje, że wszyscy wokół niego będą robić to samo. Taki kierownik rzadko przekazuje jasno swoje oczekiwania, wymaga jednak, żeby ludzie zachowywali się dokładnie w taki sposób, jaki on uważa za najlepszy. Lider normatywny szybko wyłapuje słabych pracowników, wymaga od nich większego zaangażowania, a gdy nie potrafią dać z siebie więcej, zastępuje ich lepszymi. Kierownik o takim stylu nie ufa swoim podwładnym, nie pozwala im więc na szukanie własnych sposobów wykonywania zadań. W wyniku tego pracownicy często nie potrafią zobaczyć swojej pracy w szerszym kontekście, obniża się elastyczność organizacyjna i poczucie odpowiedzialności pracowników. Praca koncentruje się na rutynowym wykonywaniu zadań, a w obliczu kłopotów z zadaniami lider bierze sprawy w swoje ręce. „Odejście takiego lidera sprawia, że pracownicy czują się bezradni – tak bardzo są przyzwyczajeni do wskazań ‘eksperta’” [Goleman 2004, s. 48]. Zachowanie kierownika stosującego styl normatywny wyraźnie pogłębia stopień uzależnienia podwładnych od niego, a więc sprzyja zamykaniu kultury organizacyjnej.

#### 4. Styl autorytatywny a otwieranie kultury organizacyjnej

Zgodnie z poglądami wielu badaczy, to silny, wizjonerski czy charyzmatyczny lider odpowiada zarówno za specyficzny charakter organizacyjnych wartości i

<sup>4</sup> Zdaniem Sikorskiego [2006b], nie można w tym przypadku mówić o przywództwie.

założeń, jak i za radzenie sobie z zagadnieniami wewnętrznej integracji i zewnętrznej adaptacji<sup>5</sup> [Tsui i in. 2006]. Jednak takie przywództwo narzuca pasywną rolę pozostałym uczestnikom przedsiębiorstwa, w wyniku czego przywódca charyzmatyczny, „dążąc do utrwalenia swojej pozycji związanej z zaspokajaniem potrzeb podwładnych dotyczących pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji, wspomaga taką czy inną postać kultury zamkniętej” [Sikorski 2006b, s. 33]. Autor podkreśla, że w takich warunkach rodzą się postawy lokalne, charakteryzujące się koncentracją na wewnętrznych sprawach grupy i izolowaniu się od problemów i nacisków otoczenia; wraz z silnym poczuciem odrębności grupy narasta traktowanie otoczenia jako zagrożenia. Przywódca stanowi punkt oparcia dla pracowników, którzy odczuwają strach przed sytuacjami dwuznacznymi, przed podejmowaniem ryzyka, przed popełnieniem błędu. Wtedy proponowane przez lidera rozwiązania są niemożliwe do zakwestionowania, dominuje wiara w istnienie prawdy ostatecznej, jednoznaczności i sensu. O takim liderze charyzmatycznym pisze również Goleman, mówiąc o stylu autorytatywnym: „autorytatywny lider jest wizjonerem; jego sposobem na motywowanie pracowników jest wyjaśnianie, w jaki sposób ich praca mieści się w szerokiej wizji rozwoju firmy” [Goleman 2004, s. 44]. Oczywiście w niektórych wymiarach styl ten będzie sprzyjał otwieraniu kultury organizacyjnej. Przede wszystkim przekonuje on o wielu możliwych sposobach działania i kładzie nacisk na aktywność pracowników w doborze właściwych działań, rozwiązań problemów, sprzyja eksperymentowaniu, podejmowaniu ryzyka. Goleman podkreśla, że styl ten wpływa pozytywnie na elastyczność organizacyjną. Elastyczność ta odnosi się jednak tylko do sposobów osiągania celów, a nie dotyczy ich wyboru i formułowania. Kwintesencją stylu jest sentencja: „chodźcie za mną”. Przełożony bierze na siebie rolę zapewnienia poczucia bezpieczeństwa swoim podwładnym poprzez odgórne określenie wizji, następuje przeniesienie odpowiedzialności za interpretowanie przyszłości na przywódcę. Styl ten sprzyja rozwijaniu uczestnictwa wyłącznego, trwałego, moralnego. Wynikiem przywództwa charyzmatycznego jest raczej kultura oparta na stereotypowych zachowaniach będących wynikiem naśladownictwa lub indoktrynacji [Sikorski 2006a], a więc kultura bliska zamkniętej.

## **5. Styl jednoczący i wychowawczy a otwieranie kultury organizacyjnej**

Zdaniem Sikorskiego, otwieraniu kultury organizacyjnej jednoznacznie sprzyja przywództwo racjonalne, „polegające na uczeniu podwładnych samodzielnego zaspokajania [...] potrzeb i przekształcaniu przywódczych relacji władzy w relacje koordynacyjne” [Sikorski 2006b, s. 20]. „Kierowników symbolicznych-racjonalnych trudno byłoby jednak nazwać mianem kreatorów określonych wzorców kulturowych. Kultura organizacyjna, która kształtuje się przy ich udziale, jest bowiem

---

<sup>5</sup> Między innymi: Bennis 1986; Schein 1985; Davis 1984; Quinn, McGrath 1984; Trice, Beyer 1993 [Tsui i in. 2006].

zwykle zróżnicowana i zmienna; jej cech nie da się z góry przewidzieć i jednoznacznie określić” [Sikorski 2006a, s. 45]. Kierownik znajduje się w sytuacji, że podwładni charakteryzują się umiarkowanym stopniem niezależności w zakresie budowania poczucia pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji, jednak nie dąży do uzależnienia podwładnych od siebie, ale stara się ich usamodzielniać.

Wydaje się, że przejawem przywództwa racjonalnego może być styl jednoczący Golemana [2004]. Styl ten koncentruje się na pracownikach, którzy liczą się bardziej niż zadania i cele. Liderzy, którzy stosują ten styl, starają się, by pracownicy byli stale zadowoleni, a ich wzajemne relacje układały się harmonijnie, dlatego też budują silne emocjonalne więzi ze swoimi podwładnymi. Styl ten ma więc wyraźnie korzystny wpływ na sferę komunikacji, sprzyja dzieleniu się pomysłami i wzajemnemu inspirowaniu, częste innowacje i ryzykowne inicjatywy są w pełni dozwolone. Preferuje on egalitaryzm, orientację na osobę, równość szans oraz bardzo istotnie sprzyja rozwijaniu zaufania. Z tej perspektywy jest to styl, który wyraźnie wspiera otwieranie kultury organizacyjnej. Z drugiej jednak strony „jednoczący liderzy są [...] mistrzami w dziedzinie wzbudzania poczucia przynależności” [Goleman 2004, s. 45], bazującego na więziach międzyludzkich.

Ponadto Goleman podkreśla, że jednoczący lider przyjmuje rolę rodzica w relacji z podwładnymi. Block nazywa tę sytuację „matkowaniem” (*good parenting*), które zakłada, że przełożeni są odpowiedzialni za sukces przedsiębiorstwa i za to, by ich pracownikom dobrze się wiodło [Block 1993, za: Sadler 2001]. Autor przeciwstawia matkowanie partnerstwu (*partnership*), które opiera się na zasadzie ulokowania kontroli jak najbliżej miejsca, gdzie wykonywana jest praca. Zdaniem Blocka, w istocie sprowadza się to do rozróżnienia między zależnością i upoważnieniem. Z perspektywy otwierania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa styl jednoczący może być stosowany przez pewien czas w celu zwiększania samodzielności pracowników, jednak później konieczne jest odejście od matkowania w stronę partnerstwa. Goleman [2004] wyznaczył ponadto tzw. styl wychowawczy. Stosujący go liderzy pomagają pracownikom odkryć w sobie indywidualne zalety i słabości oraz połączyć je z aspiracjami w życiu osobistym i zawodowym; zachęcają ich również do wytyczania dalekosiężnych celów w sferze samorozwoju, pomagają opracowywać plany ich realizacji. Liderzy wychowawcy chętnie przydzielają pracownikom odpowiedzialne zadania, są nawet gotowi ponieść chwilową porażkę, jeśli wpłynie ona korzystnie na długotrwały proces edukacji pracowników. Taki styl koncentruje się przede wszystkim na osobistym rozwoju pracowników, a nie na wykonywaniu bieżących zadań służbowych. Styl wychowawczy wiąże się z prowadzeniem ciągłego dialogu między kierownikiem a podwładnymi, który korzystnie wpływa na elastyczność organizacyjną, zapewnia szybką i konstruktywną informację zwrotną, sprzyja eksperymentowaniu, daje również gwarancję, że pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje, i rozumieją, w jaki sposób ich dokonania wpisują się w szerszą wizję lub strategię [Goleman 2004]. W ten sposób kierownik przyczynia się do rozwijania poczucia odpowiedzialności za firmę u podwładnych. Goleman wskazuje jednak, że stosowanie stylu wychowawczego ma niewielki sens wtedy, gdy pracownicy nie chcą się uczyć. Styl ten wpływa

pozytywnie na otwieranie kultury organizacyjnej, jednak wyłącznie w sytuacji, gdy pracownicy charakteryzują się znacznym stopniem niezależności w kwestii zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa i integracji.

## 6. Styl demokratyczny a otwieranie kultury organizacyjnej

Z otwartą kulturą organizacyjną najbardziej koreluje tzw. koordynacja demokratyczna. W jej przypadku podwładni mają daleko posuniętą samodzielność w podejmowaniu decyzji oraz związaną z tym odpowiedzialność. Następuje odejście od podziału pracowników na tych, którzy są zajęci absorpcją niepewności, oraz tych, którzy zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa i pewności – wszyscy lub prawie wszyscy członkowie przedsiębiorstwa muszą sobie radzić z niepewnością. Rola koordynatorów demokratycznych sprowadza się nie tyle do podejmowania decyzji, ile raczej do zapewnienia warunków wykonywania zadania na najwyższym poziomie [Sikorski 2006b].

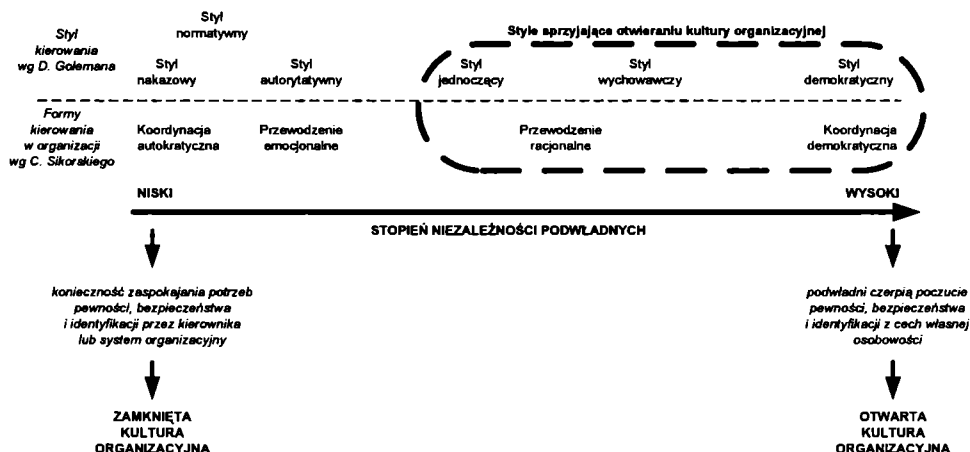
Można tu nawiązać do demokratycznego stylu kierowania Golemana [2004]. Kierownicy stosujący ten styl tworzą klimat zaufania, szacunku i zaangażowania, a zapewniając pracownikom wpływ na decyzje dotyczące celów i metod ich pracy, pogłębiają ich poczucie odpowiedzialności za firmę oraz zwiększają elastyczność przedsiębiorstwa. Goleman podkreśla, że demokratyczny styl jest najbardziej odpowiedni, gdy sam lider nie jest pewny, jaki kierunek powinna obrać firma, i szuka pomysłów oraz wsparcia u kompetentnych pracowników. Jednak nawet wtedy, gdy lider posiada konkretną wizję, styl ten daje dobre rezultaty, ponieważ generuje nowe pomysły na jej realizację. Autor wskazuje, że taki styl jest właściwy tylko w sytuacji, gdy pracownicy są wystarczająco kompetentni czy wystarczająco dobrze poinformowani. Można powiedzieć, że „jednowymiarowego człowieka epoki przemysłowej zastąpić musi człowiek, który umie podejmować decyzje i jest zdolny do pełnego zaangażowania się; człowiek, który ma zdolność indywidualnego i zbiorowego uczenia się” [Crozier 1993, za: Czop 2001, s. 45]. Wielowymiarowość ta oznacza otwartość na zmianę, innowacyjność, samodzielność i odpowiedzialność za własne działania.

Koordynacja demokratyczna czy związany z nią styl demokratyczny jest warunkiem utrzymania otwartej kultury organizacyjnej, jednak do otwierania kultury organizacyjnej może się ona przyczyniać tylko wtedy, gdy podwładni czerpią poczucie pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji z cech własnej osobowości, a nie z relacji z kierownikiem.

## 7. Uwagi końcowe

Na rys. 1 zaprezentowano całą gamę stylów kierowania w kontekście stopnia niezależności podwładnych. Pokazano na nim, że w sytuacji, gdy stopień ten jest bardzo niski i niski, to odpowiednie są takie style, jak: nakazowy, normatywny czy autorytatywny według Golemana (co odpowiada koordynacji autokratycznej i przywództwu emocjonalnemu według Sikorskiego). Mimo że style te są uznawane

za właściwe w sytuacji tak niskiego stopnia niezależności pracowników, powyższe analizy wskazują jednak, że prowadzą one do zamykania kultury organizacyjnej.



Rys. 1. Style kierowania sprzyjające otwieraniu kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Oznaczać to może, że jeżeli stopień niezależności podwładnych jest bardzo niski i niski, to otwieranie kultury organizacyjnej wymaga innych instrumentów niż styl kierowania – takich, które wpłyną na usamodzielnienie się podwładnych. Wtedy, gdy stopień ten jest umiarkowany, korzystne dla otwierania kultury organizacyjnej jest praktykowanie przywództwa racjonalnego (według Sikorskiego), które może się przejawiać przez pewien czas stylem jednoczącym lub wychowawczym według Golemana, czyli stylami, które pogłębiają procesy usamodzielniania się podwładnych. Z otwartą kulturą jednoznacznie koreluje styl demokratyczny według Golemana czy przewodzenie demokratyczne według Sikorskiego. Należy jednak podkreślić, że styl ten wymaga bardzo wysokiego stopnia niezależności podwładnych, wynikającego z ich cech indywidualnych.

## Literatura

- Czop K., *Otwartość na zmianę jako cecha nowoczesnej organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2001, nr 10.
- Davis-Blake A., Pfeffer J., *Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research*, „*Academy of Management Review*” 1989, nr 14.
- Goleman D., *Przywództwo, które przynosi efekty*, „*Harvard Business Review Polska*”, Leadership, wydanie specjalne, 2004, nr 12.
- Hambrick D.C., Finkelstein S., *Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizations*, [w:] L.L. Cummings, B.M. Staw (red.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich 1987.
- Kamiński R., *Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa*, Rozprawa doktorska, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2002.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

- Mischel W., *The Interaction of Person and Situation*, [w:] D. Magnusson, N.S. Endler (red.), *Personality at the Crossroads: Current Issues in International Psychology*, Erlbaum, Hillsdale 1973.
- Sadler P., *Leadership and Organizational Learning*, [w:] M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka (red.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, New York 2001.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006a.
- Sikorski C., *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006b.
- Smircich L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, nr 28(3).
- Tsui A.S., Zhang Z.X., Wang H., Xin K.R., Wu J.B., *Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture*, „The Leadership Quarterly” 2006, nr 17.

## **THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON CORPORATE CULTURE OPENING**

### **Summary**

The author discusses how different leadership styles may affect the development of opened corporate culture. Rational leadership and democratic co-ordination were recognized as favourable, and autocratic co-ordination and charismatic leadership as unfavourable to influence culture opening. (according to Sikorski). The leadership styles of Goleman were also considered.