

# przegląd

## organizacji

### Wprowadzenie

**K**ultura organizacyjna – od chwili zafascynowania praktyków i teoretyków zarządzania fenomenem sukcesu japońskich firm na amerykańskim rynku – zyskiwała nowe definicje, nowe znaczenia i wreszcie nowe narzędzia pomiarowe [Morgan, s. 125–127; Aniszewska]. Uchodząc za unikatową właściwość firm, które odniosły sukces rynkowy, nie tylko miała determinować ich dalszy los, ale także wskazywać na niepowtarzalność każdej organizacji. Każda organizacja, którą charakteryzuje zasługująca na to określenie kultura organizacyjna, miała być równie niepowtarzalna.

### Kultura organizacyjna w ujęciu interpretatywnym

**D**efiniowanie podobnie złożonego i wszechobecnego zjawiska jak kultura, a kultura organizacyjna w szczególności, nie może oczywiście przebiegać prosto i bez sprzeczności. Sikorski przytacza wiele definicji i grupuje je w dle przedmiotowych i jakościowych właściwości. Można wobec tego mówić o definicjach, zgodnie z którymi kultura dotyczy sposobu myślenia lub działania, jest systemem idei lub adaptacji czy też jest ujmowana wartościująco lub niewartościująco [Sikorski, s. 2–4]. Przytaczając kolejny podział w obrębie samych definicji, można za Kamińskim (s. 49) zauważyć, że wielość definicji bierze się przede wszystkim z różnic w założeniach samych badaczy. Jeśli za kulturę uznać to, co namacalne, rozpoznawalne, identyfikowalne, to o cechach kultury stanowią: język, mity, legendy, symbole czy rytuały. Wszystkie te elementy – choćby wydawały się płynne i trudno uchwytnie, są jednak namacalne w porównaniu do założeń drugiej grupy badaczy reprezentującej podejście interpretatywne. W ich ujęciu kultura jest sposobem interpretowania rzeczywistości – w przypadku kultury organizacyjnej – rzeczywistości samej organizacji i jej otoczenia.

Kultura w ujęciu interpretatywnym jest swego rodzaju filtrem, zestawem szkieł, poprzez które postrzegana jest rzeczywistość. Przyjmując takie rozumienie kultury, należy przy tym zauważyć, że na otaczającą rzeczywistość przedstawiciele każdej kultury patrzą przez wiele coraz bardziej szczegółowych filtrów – najszerze ramy kulturowe są określane poprzez właściwości cywilizacji, węższe są kultury narodowe, zaś kultura organizacyjna to dosyć niski i szczegółowy poziom – kształtowany i warunkowany poprzez wyższe. Fascynujące sukcesy japońskich firm nie są tylko efektem ich własnych kultur organizacyjnych, ale bardziej wkładu kultury japońskiej, a szerzej azjatyckiej i jej norm oraz wartości przeszczepionych i przeformułowanych w sposób umożliwiający utworzenie z nich kultury organizacyjnej. Jeśli Europa nie potrafi wdrażać filozofii *kaizen*, to nie wynika to z braku woli, ale można sądzić, że z zupełnie innego podłoża cywilizacyjnego firm i sposobu myślenia menedżerów japońskich i europejskich [Kołodziej-Durnaś, s. 10].

# Uniwersytet czy przedsiębiorstwo – dylemat kultury organizacyjnej szkół wyższych w Polsce

<https://doi.org/10.33141/po.2009.78.04>

Przegląd Organizacji, Nr 7/8 (834/835), 2009, ss. 18-21  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Agnieszka Jeran*

## Model wartości konkurujących

**P**rzyjmując kulturę organizacyjną jako jeden z filtrów ujmowania rzeczywistości (osadzony na poziomie organizacji), wskazać można na jej złożone znaczenie dla funkcjonowania każdej organizacji. Jeśli elementy kultury organizacyjnej determinują bowiem postrzeganie rzeczywistości przez członków organizacji, to jednocześnie determinują całokształt podejmowanych przez nich działań. Od postrzegania rzeczywistości zależą bowiem decyzje – podejmowane przecież na podstawie interpretacji otoczenia zewnętrznego wobec organizacji, jak i wewnętrznego. Ponadto kultura organizacyjna określa również sposoby oceny – działań własnych i otoczenia, ponieważ interpretacja zawsze wiąże się z wartościami i określaniem ich wzajemnych relacji (hierarchii).

Typologii kultur organizacyjnych opartych na różnego rodzaju narzędziach pomiarowych jest wiele. Ograniczając się do modelu wartości konkurujących, można przytoczyć stwierdzenie jego autorów, Camerona i Quinna, którzy zauważają, że choć żaden model nie może być wyczerpujący, to jednak można oczekiwać od stosowanych modeli, by „były poparte wynikami badań empirycznych, by dokładnie odzwierciedlały opisywaną rzeczywistość (to znaczy były trafne), a także, by uwzględniały i porządkowały większość zaproponowanych wymiarów” [Cameron, Quinn, s. 38]. Tworząc swój model, Cameron i Quinn kierowali się wynikami pomiarów z wykorzystaniem 39 wskaźników. Ich statystyczna analiza (analiza czynnikowa) pozwoliła na wyróżnienie jako najistotniejszych dla efektywności organizacji dwóch wymiarów, reprezentowanych przez cztery, biegunowo zestawione grupy kryteriów. Jak to opisują sami autorzy: „jeden wymiar na jednym biegunie grupuje kryteria efektywności akcentujące elastyczność, samodzielność i dynamizm, a na drugim kryteria podkreślające niezmienną, porządek i kontrolę. (...) W zbiorze tym z jednej strony mamy dynamikę i elastyczność, a z drugiej – stabilność i trwałość. Drugi wymiar zestawia kryteria efektywności, które kładą nacisk na orientację na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność, z kryteriami związanymi z orientacją na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację.” [Cameron, Quinn, s. 39]. W efekcie powstaje czteropolowa typologia – każda z czterech podstawowych kultur obejmuje jeden z biegunów dwu-

miarowego dychotomicznego w każdym wymiarze modelu. Owe cztery typy to: adhokracja (znajdująca się w ćwiartce łączącej elastyczność i orientację na zewnątrz), klan (elastyczność i orientacja do wewnątrz), hierarchia (stabilność i orientacja do wewnątrz) i rynek (ćwiartka łącząca stabilność i orientację na zewnątrz).

Cameron i Quinn utworzyli w efekcie narzędzie, które pozwala określić nie tylko dominujące cechy kultury organizacyjnej, ale i pełniejszy profil. Autorzy zdawali sobie bowiem sprawę (a potwierdzają to zarówno badania, jak i obserwacja życia codziennego w organizacjach), że nie ma organizacji, których kultura w całości, w każdym z sześciu analizowanych aspektów (a są to: ogólna charakterystyka, styl przywództwa, styl kierowania pracownikami, czynniki zapewniające spójność, obszary największego nacisku organizacyjnego oraz kryteria sukcesu) realizowałyby jeden tylko typ. Adhokracja potrzebuje najogólniejszych chociaż ram funkcjonowania (przynajmniej do postawienia granicy pomiędzy organizacją a otoczeniem czy ustalenia reguł komunikacji) – a więc przynajmniej minimum ładu, struktury, czyli elementów biegunowo przeciwstawnego typu, jakim jest hierarchia. Z kolei hierarchia bez elementów adhokracji usztywniłaby się do poziomu uniemożliwiającego działanie w otoczeniu, które przecież się zmienia i sygnalizuje wobec organizacji zmieniające się oczekiwania. Podobnie, przenosząc się na wymiar orientacji do wewnątrz lub na zewnątrz, nie można spodziewać się efektywnego funkcjonowania organizacji, która jest wyłącznie klanem i nie ma kontaktów z rynkiem – sami członkowie organizacji i wymiany pomiędzy nimi nie wystarczą, by mogła ona funkcjonować. I odwrotnie – do utrzymania minimalnej chociaż lojalności i tożsamości najbardziej konkurencyjne, zorientowane na zewnątrz, na rynek, organizacje potrzebują elementów klanowych.

Wykorzystywane przez Camerona i Quinna zestawienie sześciu kryteriów pozwalających na uzyskanie informacji o dominującym profilu kultury organizacyjnej to zresztą tylko jedna z propozycji – Aniszewska chociażby do tworzenia profili proponuje wykorzystywać dziewięć kryteriów, tylko częściowo pokrywających się treściowo z propozycją autorów modelu wartości konkurujących. Tworzenie profilu umożliwia wskazanie nie tylko dominującego rysu kultury organizacyjnej, ale i stopnia obecności pozostałych wymiarów. Podkreślenia wy-

maga przy tym zmienność profilu w czasie – przechodzenie w cyklu życia organizacji od adhocracji przez klan i hierarchię do rynku (przy czym różne części organizacji mogą być w różnym „wieku”) jest potwierdzeniem efektywnościowego charakteru zastosowanego do pomiaru narzędzia i jego modelowego podłoża. W zależności od funkcji części organizacji może ona osiągać najwyższą efektywność przy różnej kulturze organizacyjnej. Z pewnością kultura działu badań i rozwoju, a szczególnie innowacyjnych zespołów projektowych, musi być inna niż działu produkcji wyrobów standardowych. To co stanowi o sile jednego, zniszczyłoby drugie. Jednak, pamiętając o nieuchronności pojawienia się takich różnic, należy pamiętać, że na poziomie założeń podstawowych całą organizację powinny charakteryzować te same właściwości – w przeciwnym razie zamiast pożądanej różnorodności kultur związanej ze zróżnicowaniem funkcji pojawi się kultura fragmentaryczna i subkultury.

### Schematy kultur organizacyjnych szkół wyższych

Odnosząc model Camerona i Quinna do kształtu kultury organizacyjnej funkcjonujących w Polsce szkół wyższych, można określić ich profile jako rozpięte pomiędzy dwoma schematami. Pierwszy to „uniwersytet” rozumiany w tradycyjny dla Europy sposób, a więc jako „korporacja uczonych”. Drugim jest charakterystyczny dla niemal wszystkich sfer życia gospodarczego Europy (poza właśnie szkolnictwem, usługami publicznymi i może częścią usług zdrowotnych) schemat „przedsiębiorstwa”. Co charakterystyczne, wedle tego schematu funkcjonują szkoły wyższe w Stanach Zjednoczonych i jeśli mierzyć przydatność kultury organizacyjnej efektami – model ten się doskonale sprawdza (wskaźnikiem może być chociażby efektywność całej gospodarki – zależna przecież od wykształcenia pracowników – i efektywność badań naukowych mierzona liczbą laureatów nagród naukowych).

„Uniwersytet” charakteryzuje znaczna historyczna stabilność oraz korporacyjność [Antonowicz, s. 25] – niezależnie od aktualnych ram organizacyjnych, powstawał i funkcjonował jako wspólnota uczonych, którzy na mocy wewnętrznie uzgodnionych standardów włączają do swojego grona kolejnych pretendencji, zachowując w ten sposób międzygeneracyjną spójność. Ziman (s. 140–151), opisując niemieckie uniwersytety, określa ich system jako ściśle sformalizowany, hierarchiczny i wymagający wieloletniego terminowania. Przyczyniał się on do powstania struktur, w których władcą absolutnym na swoim terytorium był profesor zwyczajny, obowiązujący schemat kariery wymagał przede wszystkim publikowania, a student był istotny o tyle, o ile warunkował realizację obowiązkowego zakresu dydaktyki, względnie stawał się w procesie swojego rozwoju partnerem. Z tak rozumianą korporacyjnością wiąże się bezpośrednio postulat autonomii naukowej, a w kontekście organizacji szkół wyższych – samorządność uczelniana i nieuchronna niespójność pomiędzy wewnętrznymi strukturami uczelni – przede wszystkim administracyjną i naukową. Jak to bowiem lapidarnie u-

jmował Szczepański „Pracownicy nauki są skłonni uważać, że administracja <<wymyśla>> niepotrzebne przeszkody w ich pracy, a pracownicy administracji są skłonni sądzić, że pracownicy nauki żyją w obłokach” (s. 304). Samorządność i autonomia sprawiają, że wprawdzie na poszczególne szczeble władz uczelni (od dyrektorów instytutów przez dziekanów po rektorów) wybrany może być każdy, ale jednocześnie ktokolwiek by to nie był, staje się „zakładnikiem” pozostałych. W efekcie przyjmowana strategia ma przede wszystkim charakter „strategii przetrwania” [Pawłowski, s. 66 i n.]. Jeśli dodać do tego procesy biurokratyzacji, które usztywniają kulturę każdej instytucji, a w przypadku organizacji o historii mierzonej w dziesiątkach lat proces ten jest szczególnie wyraźny, nie może zdiagnozować kultury organizacyjnej uniwersytetu (funkcjonującego zresztą pod dowolną nazwą) jako hierarchii, a więc kultury zorientowanej na stabilność i jednocześnie do wewnątrz [Cameron, Quinn, s. 39]. Tę orientację do wewnątrz można odnaleźć w postulatach „wolności naukowej”, zgodnie z którą to wewnątrz naukowe standardy wyznaczają granice tego, co jest nauką, a osobiste zainteresowanie pracownika nauki – konkretny temat. Orientację do wewnątrz dostrzec można też w zasadach awansu i interpretacji owych wewnątrz naukowych standardów – Szczepański podkreślił tę zależność stwierdzając: „awans majstra nie zależy od opinii innych majstrów w takiej mierze, jak awans profesora od opinii innych profesorów” (s. 306), co oczywiście dotyczy nie tylko profesorów, ale pracowników nauki każdego szczebla, bo tylko innych pracowników nauki, bardziej doświadczonych, uważa się za wystarczająco kompetentnych, by oceniali czyjąś pracę naukową.

W przeciwieństwie do uniwersytetu, schemat funkcjonowania szkoły wyższej, który określić można jako „przedsiębiorstwo” nie tyle na pierwszym miejscu stawia naukę, co nauczanie. Dydaktyka jest bowiem głównym, a czasem jedynym, obszarem działalności przedsiębiorstwa-szkoły wyższej i jej podporządkowane są wszystkie pozostałe – administracja ma sprawnie obsługiwać studentów, pracownicy są nie tyle naukowcami, co nauczycielami, a wszelka pozadydaktyczna działalność podporządkowana jest znaczeniu dla dydaktyki. Jeśli więc pojawiają się badania naukowe czy nacisk na publikacje i rozwój naukowy, to ze względu na ich znaczenie w koncesyjnych procedurach zezwalających na nauczanie. Kultura organizacyjna siłą rzeczy jest więc skierowana na zewnątrz (rynek), co wynika przede wszystkim z funkcjonowania na konkurencyjnym rynku (w Polsce działa obecnie ponad 200 uczelni niepublicznych). W Polsce szkoły wyższe nieorganizowane według schematu uniwersytetu, ale jako przedsiębiorstwa, zaczęły powstawać po 1990 r. Wszystkie zatem są, w porównaniu do wieku konkretnych uniwersytetów, ale i do samej idei uniwersytetu, młode, co zwiększa jednocześnie ich elastyczność. Jednak mniejsza niż w przypadku przedsiębiorstw z innych sektorów rynku otwartość na zmiany wynika z cech oferowanej przez szkoły wyższe usługi – proces kształcenia trwa przynajmniej trzy lata (studia pierwszego stopnia według standardów kształcenia mają przynajmniej 6 semestrów). Orientację na rynek

i profesjonalność zarządzania podkreśla chociażby Pawłowski, przywołując dane dotyczące uczelni amerykańskich i profesjonalnych menedżerów zarządzających uczelnią od szczebla wydziałów, rzeczywistych przywódców (s. 65–68).

### Dylemat?

**W**ydaje się, że uniwersytet zatrzymał się w istocie w połowie drogi rozwojowej. Jeśli bowiem wierzyć Cameronowi i Quinnowi, że ścieżka ta przebiega od adhocracji do rynku przez klan i hierarchię, to patrząc na średniowieczne korzenie uniwersytetu, można w nich dostrzec najpierw adhocrację, potem klanowość. Jednak wraz z usztywnianiem się struktury i krystalizowaniem wartości uniwersytety zostały w swej kulturze zablokowane na etapie kultury organizacyjnej określanej jako hierarchia przy zachowaniu elementów klanowości. Przywoływany już niemiecki model, w którym profesor jest władcą absolutnym, to model patriarchalny i klanowy jednocześnie – wszyscy niesamodzielnymi pracownicy nauki znajdują się pod opieką mistrza, ale i wszyscy stanowią odrębną kategorię – pracowników nauki właśnie, do których oceny nie mają zastosowania reguły świata zewnętrznego. Jednocześnie dostrzegalne jest wręcz (na poziomie kultury, mniej na poziomie działania współczesnych polskich uniwersytetów) odżegnywanie się od rynku – uniwersytet nie ma być firmą szkoleniową, nie ma dawać umiejętności zawodowych. Chłopecki napisze wprost „studia na uniwersytecie nie dają zawodu. (...) nie są więc nastawione na wyczerzenie umiejętności, chyba że chodzi o umiejętność rozumowania, natomiast dać mają szeroką wiedzę i rozbudzić pasję do intelektualnych poszukiwań.” (s. 10–11).

W przeciwieństwie do schematu kultury uniwersytetu, uczelnia wyższa o kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa nastawiona jest bezpośrednio na konkurowanie na otwartym rynku – stara się oferować możliwie najlepszą usługę, zgodną jednocześnie z wymogami prawa określającymi jej kształt i z oczekiwaniami klientów – czy to usługi edukacyjnej, czy badawczej lub eksperckiej. Wydaje się, że w Polsce szkoły wyższe podążają przy tym drogą nieco odmienną niż wskazywany przez Camerona i Quinna cykl rozwoju kultury organizacyjnej, ponieważ dostrzec można raczej bezpośrednio przejście od adhocracji do rynku, z pominięciem kultur klanowych i hierarchii.

Jednak zarówno z analiz historii uniwersytetów w Europie, jak i z samych badań Camerona i Quinna wynika, że dla organizacji typu uniwersytet charakterystyczna powinna być raczej trwałość i niezmienność [Cameron, Quinn, s. 39], zatem powinna być zauważalna wyraźna przewaga hierarchii. Wskazywany dylemat wiąże się z nadmiarowością owej hierarchii w kulturze starych szkół wyższych (uniwersytetów), a jednocześnie jej niedoborem w kulturze szkół młodych (niepubliczne szkoły wyższe) – wydaje się, że poszukiwany złoty środek znajdowałby się w odzwierciedleniu profilu równoważącego w ramach poszczególnych kryteriów hierarchię i rynek, ze szczytą niezbędną do reagowania na wymogi rynku adhocracji i wypływającej z tradycji europejskiej klanowości. Istotne

jest bowiem, by uniwersytety dostrzegły oczekiwania otoczenia – nie tylko rynku edukacyjnego, ale całej gospodarki, która, by stawać się gospodarką opartą na wiedzy, potrzebuje obfitych jej źródeł. Równie istotne jest, by szkoły wyższe – przedsiębiorstwa obok nauczania rozwijały naukę, bez niej bowiem nauczanie staje się miażdżące i odtwórcze, ponadto same uniwersytety nie zaspokoją zapotrzebowania gospodarki na wiedzę. Uniwersytety muszą zatem spojrzeć na zewnątrz, przedsiębiorstwa – zaczerpnąć z tradycji i włączyć w swoją kulturę więcej autorefleksji, zapatrzenia do wewnątrz. Jak jednak otwierać kulturę na rynek, nie niszcząc jej tradycji, a w jaki sposób tworzyć hierarchię, uwzględniając wymogi rynku, to podstawowe, stojące przed wszystkimi szkołami wyższymi w Polsce dylematy.

dr Agnieszka Jeran  
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

### BIBLIOGRAFIA

- [1] ANTONOWICZ D., *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.
- [2] ANISZEWSKA G., *Profil kultury organizacyjnej jako metoda diagnozy*, „Przegląd Organizacji”, nr 4/2007.
- [3] CAMERON K.S., QUINN R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [4] CHŁOPECKI J., *Czy jest dzisiaj możliwy uniwersytet?*, w: CHŁOPECKI J., PASZCZYŃSKI S., POMIANEK T., *W poszukiwaniu syntezy. O problemach szkolnictwa wyższego nie tylko w Polsce*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2004.
- [5] KAMIŃSKI R., *O kulturze organizacyjnej (pojęcie, perspektywy i konsekwencje dla praktyki)*, w: *Eseje z dziedziny kierowania organizacjami*, (red.) L. Martan, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005.
- [6] KOŁODZIEJ-DURNAŚ A., *Kultura organizacji – badania terenowe*, w: *Terenowe badania kultury organizacji – studia wybranych firm i instytucji*, red. A. Kołodziej-Durnaś, Economicus, Szczecin 2005.
- [7] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [8] PAWŁOWSKI K., *Spoleczeństwo wiedzy – szansa dla Polski*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004.
- [9] SIKORSKI C., *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2002.
- [10] SZCZEPAŃSKI J., *Socjologiczne zagadnienia wyższego wykształcenia*, PWN, Warszawa 1963.
- [11] ZIMAN J., *Spoleczeństwo nauki*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1972.

### Summary

It is possible to perceive organizational culture as a filter which determines function organization. One of many diagnostic tools is model of value competing created by Cameron and Quinn. In reference to cultures of polish high schools you can see two different profiles – strongly hierarchic factional model of “university” and market oriented model of “enterprise”. First of them is very traditional and ossified, the second breaks with European tradition of academic education. It looks like the main task which stands before polish high schools is to join both profiles of organizational culture.