

dr Krystyna Kubik

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Tworzenie kultury menedżerskiej i jej wartości Creating a managerial culture and its values

Streszczenie: W artykule przedstawiono menedżerów jako grupę, która tworzy własną kulturę i prezentuje swoje wartości. W skali kraju jest to bardzo liczna grupa, która podobnie jak prawnicy, lekarze czy inżynierowie próbuje tworzyć odrębną elitę społeczną. Posiada indywidualny styl bycia i wyróżniające atrybuty zawodowe. W procesie zarządzania kultura menedżerów pełni funkcję wspomagającą. Menedżerowie posiadający władzę często traktują ją jako wartość absolutną, realizują swoje funkcje i odnoszą sukces.

Słowa kluczowe: menedżer, grupa społeczna, kultura menedżerska, wartości

Abstract: *Creating a managerial culture and its values. The article presents a group of managers who create their own culture and values. Nationally, this group is very large, similar to lawyers, doctors or engineers. As a distinct social group they form their own culture which apart from its cognitive character, has also got pragmatic significance, it also plays a supporting role in the management processes. In this social group some of them want to have power and treat it as an absolute value (they lose), others want to carry out the functions and take care of it. The managerial culture is created by managers who share common values, lifestyle, power, features and culture.*

Keywords: manager, social group, culture managerial, values

Wstęp

Funkcjonowanie gospodarki rynkowej spowodowało rewolucyjne zmiany w systemie gospodarowania i zarządzania organizacją. Proces zmian objął także kadre menedżerską, przed którą stały nowe wyzwania i cele strategiczne. Proces innowacyjnych zmian w polskiej gospodarce spowodował konieczność przystosowania się organizacji do odmiennych zasad gospodarowania i zarządzania. W realizacji procesu zmian kluczową rolę odgrywają menedżerowie, którzy są ich beneficjentami. Kwestie działań menedżerskich są tematem wielu dyskusji zarówno społecznych, jak i specjalistów nauk o zarządzaniu. W grupie menedżerów jedni chcą mieć władzę i traktują ją jako wartość absolutną (ci przegrywają), inni chcą realizować swoje funkcje kierownicze i ci osiągają sukces. Kadra menedżerska, jej kultura oraz zmiany zachodzące w zarządzaniu od wielu lat są w zakresie zainteresowań autorki. Artykuł stanowi kontynuację procesu zmian w organizacji, które uwarunkowane są postawami menedżerów i ich podejściem do innowacji. Celem artykułu jest analiza i próba zaprezentowania sposobu tworzenia kultury menedżerskiej wokół władzy, funkcji i wspólnych wartości.

W materiale zidentyfikowano wybrane problemy badawcze: co sprawia, że jedni potrafią urzeczywistnić swoje zamierzenia i cele, a inni natrafiają na bariery, których nie są w stanie pokonać? Jacy ludzie piastują stanowiska menadżerskie?

Jaką posiadają kulturę i jakie prezentują wartości? Czy menedżerowie stanowią rzeczywiście zintegrowaną grupę społeczną? Autorka zakłada, że:

- 1) tworzenie kultury menedżerskiej uwarunkowane jest wieloma zmiennymi, takimi jak: wychowanie, otoczenie środowiskowe, wykształcenie, postawy, zasady, wartości, itp.;
- 2) współczesne organizacje potrzebują sprawnego i efektywnego kierowania. Każda firma chciałaby zatrudnić najlepszego i najskuteczniejszego szefa. W związku z tym, ci menedżerowie, którzy odnoszą sukcesy, są przez organizacje poszukiwani.

Podobieństwo postaw menadżerów, ich opinii, hierarchii ważności celów i zaspokajania potrzeb, pozwala na stwierdzenie, że istnieje liczna grupa menadżerów, która podobnie jak prawnicy i lekarze chce tworzyć odrębną elitę społeczną. W grupie menedżerów występuje wiele elementów kulturowych wspólnych dla całego środowiska i to one są częścią składową „kultury menedżerskiej”.

Temat kultury menedżerskiej jest w kręgu zainteresowań autorki i był tematem jej badań empirycznych w latach 2008 i 2015. W przeprowadzanych badaniach wykorzystano metody badawcze takie, jak: sondaż diagnostyczny, wywiad pogłębiony, obserwację jawną bezpośrednią, a także kwestionariusz ankiety. Wybrane wyniki badań prezentowane są poniżej.

Znaczenie kultury w pracy menedżera

W ostatnich latach znaczenie kultury pracy menedżerów i ich organizacji stale rośnie. Kultura tworzy wizerunek i kształtuje prestiż organizacji w otoczeniu bliższym i dalszym. W każdej organizacji istotne jest rozumienie własnej kultury, a także odmienności kultur innych. Kultura jest spoiwem tworzenia zintegrowanego zespołu.

Organizacje, które nie potrafią dostrzec rangi kultury, hamują swój rozwój. W literaturze przedmiotu kultura w ujęciu ogólnym zajmuje wiele miejsca, natomiast na temat „kultury menedżerskiej” powstało zaledwie kilka pozycji książkowych, wśród nich dwie autorki tego materiału: „Kultura pracy menedżera” 2002 oraz „Kultura menedżerska” 2008. Problem kultury jest przez autorkę uznawany za istotny element sukcesu każdej organizacji. Dlatego też kultura menedżerska zasługuje na dalsze rozważania i uwagę. Wyniki badań empirycznych opublikowane są w książkach autorki wymienionych powyżej, wyniki badań z roku 2015 będą opublikowane w kolejnej pozycji książkowej, która ukaże się wkrótce, niektóre z nich przedstawia tabela 1. Badania przeprowadzono w woj. podlaskim i mazowieckim. Ich wyniki wskazują, że istnieje realne zapotrzebowanie na profesjonalistów tej grupy zawodowej o określonych cechach i reprezentujących odpowiednie wartości. Poszukiwani są menedżerowie wykształceni, kulturalni, odpowiedzialni, którzy potrafią tworzyć zintegrowany zespół tworzący silną kulturę organizacji.

Tabela. Które z cech Pana przełożonego są dla Pana najważniejsze? (proszę wybrać max. 5)

Najważniejsze cechy	Rok 2008		Rok 2015	
	Województwo podlaskie N = 300	Województwo mazowieckie N = 300	Województwo podlaskie N = 300	Województwo mazowieckie N = 300
	%	%	%	%
kultura	87	93	92	89
uczciwość	83	86	84	81
inteligencja	55	74	62	83
lojalność	49	77	51	63
efektywność działania	53	41	71	54
uprzejmość	27	46	25	30
dokładność	63	28	72	56
odpowiedzialność	42	24	66	51
samodzielność	34	31,5	67	82
walory towarzyskie	13	49	12	58
opiekuńczość i empatia	13	43	10	32
humor	11	27	26	49

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Powyższe wyniki badań wykazują, że popularnością cieszą się menedżerowie „z klasą”. Wskazują też na wyraźną ewaluację niektórych cech na przestrzeni lat. Menedżerowie są zdeterminowani do tworzenia odrębnej grupy społecznej, takiej jaką tworzą prawnicy, lekarze, inżynierowie, naukowcy itp. Zdaniem autorki kulturę menedżerską mogą budować menedżerowie ambitni, kulturalni, postrzegający pracowników jako najważniejszy kapitał organizacji oraz dający ludziom wzór godny do naśladowania w pracy.

W literaturze przedmiotu wiele uwagi kulturze poświęcili wybitni polscy naukowcy, między innymi: H. Czubasiewicz, P. Grajewski¹, M. Kostera², Cz. Sikorski, B. Nogalski, L. Zbiegień-Maciąg. Ich prace stały się impulsem dla autorki do zajęcia się kulturą menedżerską.

Kultura menedżerska umożliwia menedżerom identyfikację i zweryfikowanie własnych zachowań, norm i wartości, jakie wnoszą do organizacji. Badania wykazały, że menedżerowie chcą tworzyć własną kulturę i prezentują ją w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Należy zwrócić uwagę, że nie zawsze postępowanie menedżera jest godne naśladowania. Jest to grupa posiadająca aspiracje, władzę i nie zawsze przestrzegająca norm i zasad kultury pracy. Bywa i tak, że wszelkie sukcesy organizacji przypisują sobie, a nie zespołowi, którym kierują. Faktem jest, że w czasach obecnych menedżerem może być każdy, jednak przywódcą nie. Tworzenie zintegrowanych zespołów menedżerskich i kultury menedżerskiej wymaga wiedzy, czasu i dobrej komunikacji.

¹ H. Czubasiewicz, P. Grajewski, *Diagnozowanie kultury organizacyjnej firmy*, [w:] *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, [red.] K. Krzakiewicz, Poznań-Piła 2001, s. 36.

² M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Wyd. PWE, Warszawa 1996, s. 75.

Istota kultury menedżerskiej

W każdej organizacji widoczne są pewne normy, wartości i postawy, które akceptowane są przez większość pracowników. Społeczność organizacji powinna być spójna, połączona wspólnymi celami i ich realizacją.

Kultura menedżerska tworzy się sukcesywnie, kształtuje bezwiednie i podświadomie. To ona scala, jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność, sprzyja wspólnemu rozwiązywaniu problemów. Daje mocne wsparcie dla posunięć strategicznych organizacji³. Każda organizacja ma pewne swoiste cechy: styl, charakter, specyfikę funkcjonowania, które w bardzo dużym stopniu wpływają na to, co się w niej dzieje. Wśród polskich menedżerów nadal występuje lęk przed zmianami, które kojarzą się z chaosem i niemożnością opanowania sytuacji.

Zmiany, jakie dokonują się w wielu dziedzinach życia równocześnie, nie mogą opierać się wyłącznie na ekonomii i polityce. Ludzi musi łączyć coś więcej, coś, co jest w nich samych, a zrozumienie kultury jest możliwe na podstawie obserwacji jej zewnętrznych atrybutów, jak i materialnych przedmiotów. Na postawione respondentom pytanie, jak kultura menedżera wpływa na atmosferę w pracy i jej wydajność, udzielone odpowiedzi wskazywały, że ma ona decydujący wpływ dla 87% badanych w woj. podlaskim, a w woj. mazowieckim dla 93% (badania z roku 2008). Natomiast w roku 2015 na to pytanie odpowiedzi były zupełnie inne - woj. podlaskie 92%, woj. mazowieckie 89%.

Jak widać, w obu województwach kultura zajmuje priorytetową pozycję w rankingu cech menedżera. Dlatego też problem kultury w pracy menedżera i jego grupy społecznej zasługuje na głębszą analizę i poświęcenie mu więcej czasu. Sposób podejmowania decyzji przez menedżerów, szacunek okazywany pracownikom, kulturalne postawy i zachowanie tworzą odpowiedni styl pracy i skłaniają pracowników do utożsamiania się z organizacją⁴.

Tworzenie kultury menedżerskiej

Podobieństwo postaw, opinii, hierarchii ważności celów, zaspokajania potrzeb, a także niektórych zachowań (np. organizacji pracy własnej, stylów kierowania), zdaniem autorki uprawnia do stwierdzenia, że istnieje grupa społeczna menedżerów, podobnie jak grupa prawników, lekarzy czy inżynierów, itp. Jeśli przyjmiemy, że przedsiębiorcy wchodzą też do tej grupy, to okaże się, że grupa ta jest bardzo liczna. J. Koziński⁵ wyróżnia przedsiębiorców jako odrębną grupę, nie włączając ich do grupy menedżerów. W tej kwestii autorka jest innego zdania. Wielki autorytet naukowy i specjalista od zarządzania przedsiębiorstwem, jakim jest Stanisław Sudoł, pisze: „Przedsiębiorca to kluczowa postać w przedsiębiorstwie, jest on głównym czynnikiem sprawczym w przedsiębiorstwie i motorem postępu ekonomicznego”⁶. Dlatego też autorka ma odmienny pogląd od pre-

³ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2003, s. 279.

⁴ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa, 1995, s. 594-595.

⁵ J. Koziński, *Innowacyjność struktur organizacyjnych jako czynnik sukcesu w zarządzaniu*, [w:] *Sukces w zarządzaniu, Problemy kadrowo-zarządcze*, S. Chelpa, T. Listwan (red.), Wyd. AE, Wrocław 1999, s. 97.

⁶ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wyd. Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2002, s. 27.

zentowanego przez J. Kozińskiego, chociaż jest to oczywiście kwestia dyskusyjna. Warto dodać, że Schumpeter⁷ także wyróżnia menedżera-przedsiębiorcę, aczkolwiek jego zadania są inne niż zadania menedżera-zarządcy.

Na podstawie wyników badań własnych oraz wielu innych cytowanych już w tej pracy, a także wniosków z długoletniego doświadczenia w pracy z menedżerami oraz obserwacji pracy menedżerów w USA i Norwegii, jak również wiedzy z literatury przedmiotu (M. Czerska, G. Hofstede, Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, M. Kostera, A. Koźmiński, Cz. Sikorski, Ł. Sułkowski) można stwierdzić, że postawiona powyżej teza jest zasadna i słuszna.

„Kultura menedżerska” jest ujęciem nowatorskim i wieloznacznym, pisali o niej przy okazji prezentowania kultury organizacyjnej Cz. Sikorski, M. Czerska, B.R. Kuc. Jest to temat trudny, obszerny, skomplikowany i poniekąd kontrowersyjny, być może dlatego dotychczas nie zainteresował w należyтым stopniu badaczy menedżeryzmu.

Pojęcie „kultura menedżerska” po raz pierwszy zaistniało za przyczyną A. Koźmińskiego⁸, którego możemy uznać za jego prekursora. Artykuł tego autora w środowisku ludzi nauki wywołał wiele dyskusji i różnych interpretacji jego treści. Temat kultury menedżerskiej nie znalazł jednak miejsca w literaturze zarządzania.

Zdaniem autorki, kultura menedżerska jest zjawiskiem społecznym, związanym z człowiekiem, ponieważ jest on jej twórcą, a zarazem odbiorcą. Każdy menedżer, poprzez prezentowanie własnej kultury, wyraża swój image i „klasę”, aczkolwiek niekoniecznie w sensie pozytywnym⁹.

Kultura menedżerska wiąże się z efektywnością procesu kierowania i widoczna jest na poziomie artefaktów. Uwarunkowana jest wieloma zmiennymi, a przede wszystkim wartościami wyniesionymi z rodzinnego domu, sposobem wychowania. Istotne jest, w jakich środowiskach każdy menedżer wychowywał się i przebywał i jakie zdobył wykształcenie. Ważnym aspektem kultury menedżerskiej jest postawa menedżera, jego stosunek do ludzi i otaczającej go rzeczywistości.

To, jakie wyznaje zasady, prawdy i wartości, ma wpływ na kształtowanie postaw pracowników.

Kultura menedżerska wyrażana jest poprzez:

- styl ubierania się w miejscu pracy menedżerów;
- sposób wysławiania się w kontaktach z innymi kierownikami oraz z podwładnymi – bardziej lub mniej dla nich zrozumiały sposób przekazywania informacji;
- wystrój pomieszczenia, w którym pracuje kierownik;
- sposób odnoszenia się do siebie nawzajem lub do swoich podwładnych (po imieniu, per pan/i, po nazwisku, z zachowaniem tytułów).

O poziomie norm i wartości o kulturze menedżerskiej świadczy:

- stosowany przez menedżerów styl kierowania – na ile dopuszczają oni swoich podwładnych do podejmowania decyzji; na ile po konsultacjach z nimi uwzględniają ich opinie;

⁷ J.A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 1995, s. 162.

⁸ A. Koźmiński, *Druga rewolucja menedżerska*, „Rzeczpospolita” 17-18.2000 r.

⁹ K. Kubik, *Kultura menedżerska*, WWSE, Warszawa 2008, s.132.

- jakie narzędzia motywacji preferują;
- jakie kryteria ocen są dla nich najważniejsze i jakie są ich reakcje po dokonaniu oceny pracowników;
- postawa otwarta lub zamknięta na wprowadzanie innowacji (z inicjatywy menedżerów lub z inicjatywy ich współpracowników);
- przypisywanie sobie zasług podwładnych czy wyraźne oddzielenie zasług własnych (do czego sam menedżer się faktycznie przyczynił), zespołu (jaki jest jego wkład w usprawnienia) i poszczególnych pracowników (co faktycznie zrobili, wymyślili jego podwładni samodzielnie), przekładać się to potem będzie na narzędzia motywacji stosowane wobec podwładnych;
- okazywanie zaufania i szacunku swoim podwładnym, czerpanie z ich pomysłów – przejawiające się nie zawsze całkowitą zgodą i brakiem jakichkolwiek różnic poglądów (sposób prowadzenia sporów, wyciągania z nich wniosków i konsekwencji (negatywnych) wobec osób mających inne poglądy niż kierownik).

Kultura menedżerska powstaje i rozwija się w społeczności menedżerów wszystkich poziomów kierowania. Kultura menedżerska, tak jak kultura sama w sobie, jest zjawiskiem powtarzalnym. Do kultury mogą należeć tylko te zjawiska, które charakteryzują się powtarzalnością. Aby jakieś „novum” ludzkiego pomysłu mogło stać się elementem kultury, musi być zachowane, utrwalone i przekazane następnym pokoleniom. Nie można budować nowej kultury, nie znając dotychczasowych wartości kulturowych, uznawanych przez menedżerów. Należy uwzględnić wartości kulturowe przeszłości, teraźniejszości, aby móc budować kulturę menedżerską spełniającą wyzwania przyszłości¹⁰.

Relacje między kulturą organizacyjną a kulturą menedżerską

Kultura organizacyjna może być traktowana jako zmienna niezależna, czyli jako zewnętrzny czynnik, który wpływa na przedsiębiorstwo i determinuje zachowania pracowników (kultura narodowa, społeczna, religia). Kultura menedżerska determinuje również zachowania menedżerskie. W tym ujęciu kultura menedżerska jest produktem oddziaływania kultury danego kraju.

Kultura organizacji może być również traktowana jako element organizacji uzależniony od innych elementów organizacyjnych, jest wówczas zmienną zależną. Wytwarzana jest wewnątrz organizacji i zależy między innymi od struktury własności firmy, jej misji oraz postaw liderów organizacji.

Zdaniem autorki, znaczenie kultury należy przedstawiać także z socjologicznego punktu widzenia, a zatem należy zwrócić uwagę na pochodzenie (narodowościowe, społeczne, ideologiczne, obyczajowe) oraz na kierunek działania, kierunek rozwoju, branżę i sektor, ale także (przede wszystkim) na wiek (w tym doświadczenie) menedżerów. Na model kultury menedżerskiej składa się wiele elementów.

Kultura menedżerska, może być rozpatrywana na poziomie artefaktów oraz na poziomie norm i wartości. Artefakty będące wytworami grupy menedżer-

¹⁰ S. Czarnowski, *Kultura*, Wyd. PWN, Warszawa 1958, s. 67.

skiej zarazem konstytuują „jej świat” w wymiarze materialnym oraz wiążą się ściśle z klimatem intelektualnym i duchowym¹¹.

Oczywistym i widocznym elementem kultury jest język. Zdolność efektywnej komunikacji i dzielenia się informacjami z pracownikami jest istotnym elementem zarządzania. Zdolność ta wydaje się być niezwykle ważna dla sprawnego działania organizacji. Inspirowanie otoczenia, delegowanie uprawnień polegające na dzieleniu się odpowiedzialnością i autonomią oraz stwarzanie przyjaznego środowiska pracy wymaga skutecznej komunikacji.

Styl ubierania, kultura osobista czy preferowany przez menedżera wystrój wnętrza są również istotnymi przejawami kultury menedżerskiej na poziomie artefaktów. Należy uwzględnić fakt, że każdy menedżer, niezależnie od płci, nastawiony jest na sukces. Potrafi w różnych warunkach, niezależnie od branży, kierować zasobami ludzkimi, finansowymi, technologicznymi oraz informacyjnymi. Sukces zależy głównie od kompetencji menedżerskich oraz podejmowania trafnych, choć czasem ryzykownych decyzji, doświadczenia, ale również od wykształcenia i cech intelektualnych i fizycznych. Kultura menedżerów, jako grupy społecznej, tworzy kulturę menedżerską.

Kultura menedżerska na poziomie norm i wartości, to normy i wartości rzeczywicie przestrzegane, a nie wyłącznie deklarowane. To wypracowany i stosowany system wartości, postawa wobec zespołu pracowników. Okazywanie szacunku podwładnym, docenianie ich zasług, poszanowanie odmiennych poglądów świadczą o kulturze menedżera.

Kultura menedżerska, to pewien styl zachowań menedżerów, zwyczaję oraz aspekt łączenia życia zawodowego z prywatnym. Menedżerowie pełnią istotną funkcję kulturotwórczą. Polega ona na wyposażeniu całej globalnej warstwy menedżerskiej w szereg ważnych atrybutów wspólnoty – jako grupa kulturotwórcza w dużej mierze mają wpływ na kulturę organizacyjną, w obrębie której działają. Na zjawisko to można spojrzeć też bardziej ogólnie. Wielu menedżerów, jako reprezentantów różnych branż, np. publicznych, komercyjnych, stricte kulturalnych i naukowych, łączą wspólne cechy i poprzez to tworzą oni elitę społeczną, taką jak prawnicy, lekarze, inżynierowie itp. Ludzie ci tworzą określoną grupę społeczną władzy, która ma swoją kulturę i jest podobna na całym świecie. Nie ma znaczenia, z jakiego kraju pochodzi menedżer, ponieważ każdy z nich powinien posiadać cechy zaprezentowane w powyższym modelu kulturowym menedżera XXI wieku.

Przytaczając rozważania J. Szaban¹² nad zmianami cech menedżera i jego trudnej drogi do euromenedżera, można wyodrębnić również wspólne cechy kulturowe tej grupy społecznej. Podobieństwa dotyczą wielu aspektów, między innymi: cech demograficzno-społecznych, np. na wysokich stanowiskach kierowniczych częściej można spotkać ludzi mających za sobą większe doświadczenie zawodowe, a tym samym starszych, po 50. roku życia. Okazało się, że wiedza teoretyczna wyniesiona nawet z najlepszych uczelni nie zawsze gwarantuje sprawdzenie się w praktycznym działaniu.

¹¹ A.K. Koźmiński, *Kultura...*, op. cit., s. 327.

¹² J. Szaban, *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euromenedżera*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 229-235.

Szybkie tempo kariery zawodowej dotyczy nie tyle menedżerów doświadczonych, ile mających wykształcenie bardziej dostosowane do nowych wyzwań (z dziedziny ekonomii, zarządzania, prawa itd.) a także tych, którzy potrafią dostosować się do zmian i wyzwań globalnego rynku. Ogólnie preferowany jest typ kariery zawodowo-menedżerskiej. Menedżerów łączy też długi staż pracy (autorka na podstawie zebranego materiału i wyników własnych badań ocenia, że badani menedżerowie mają znaczne doświadczenie zawodowe – 21,9% badanych pracowało dłużej niż 10 lat).

Na świecie obserwuje się zdobywanie przez menedżerów podobnych umiejętności, mówienie przez nich tym samym językiem, preferowanie takiego samego, na ogół amerykańskiego, modelu kształcenia w dziedzinie zarządzania (najbardziej ceniony staje się dyplom MBA). Edukacja i dostęp do Internetu zapewniają menedżerom międzynarodową, globalną perspektywę działania¹³, taką samą dla wszystkich, a więc i potencjalnie otwierają przed nimi podobne ścieżki kariery.

Dażność do komfortu finansowego obejmuje całą grupę społeczną menedżerów. Dziś dochody menedżerów wysokiego poziomu kierowania są znacznie bardziej wewnętrznie zróżnicowane, zwłaszcza od czasu, kiedy (wrzesień 1999) weszła w życie ustawa obcinająca kominy płacowe w przedsiębiorstwach państwowych i spółkach Skarbu Państwa. Zdaniem menedżerów, jeśli powierza się im kierowanie ludźmi, to trzeba im zapewnić pewien komfort finansowy. Warto zauważyć, że w społeczeństwie (nie tylko naszym) panuje przekonanie, że o wysokości zarobków menedżerów nie decydują talenty i kwalifikacje, lecz sprawowana przez nich władza, a poziom wynagrodzeń nie jest adekwatny do wyników ekonomicznych firmy. Budzi to powszechne oburzenie społeczeństwa – można zrozumieć wysokie apanaże menedżera firmy, która odnosi sukcesy na rynku, jednak trudno zrozumieć nieuzasadnione, wygórowane zarobki menedżerów firm upadających. Zbliżona pozycja w strukturze władzy i w hierarchii prestiżu menedżerów na skutek przemian ustrojowych została przewartościowana. Zmniejszyła się siła oddziaływania menedżerów na otoczenie organizacji, czyli ich władza w terenie, aczkolwiek nadal ta grupa społeczna zachowuje stosunkowo wysokie miejsce na skali społecznego poważania.

Menedżerowie mają nienormowany czas pracy, z urlopów rzadko korzystają, a jeśli już, to niedługo. Pracują w przestronnych gabinetach otoczeni asystentkami, posiadają przedmioty, które podkreślają ich pozycję, takie jak: samochody, komórki, drogie garnitury, krawaty, zegarki, aktówki, markowe wody po goleniu, itp. Werbalne i materialne atrybuty charakteryzujące menedżerów są oznaką podobieństwa ich sposobu życia jako grupy społecznej, z drugiej strony rozpiętość wartości nabywanych dóbr materialnych odzwierciedla rozwarstwienie tej grupy osób zarządzających.

Podsumowanie – postulowany model kultury menedżerskiej

Kultura menedżerska to wszelkie wytwory (materialne i niematerialne) menedżera, technika, którą stosuje, oraz jego przygotowanie teoretyczne, jak

¹³ Zwrócił na to uwagę A.K. Kozłowski w artykule pt. *Druga rewolucja*, op. cit.

również umiejętności praktyczne, różnego rodzaju obyczaje (modele zachowań, symbole i artefakty), ale przede wszystkim sposób komunikowania się z otoczeniem, który zapewnia mu pozycję społeczną i funkcję lidera (w danej skali działania). Wskutek ewolucji wartości społecznych niezwykle ważnymi atrybutami współczesnego menedżera staje się umiejętność porozumiewania się i kultura.

Wrażliwość w postrzeganiu i regulowaniu stosunków międzyludzkich oraz wysoki poziom odpowiedzialności i świadomości etycznej przy uwzględnianiu spraw ogólnospołecznych, stosunku do pracowników, świadome kształtowanie przyszłości przy jednoczesnej wierności podstawowym zasadom i poszanowanie prawa wydają się być jednymi z podstawowych cech menedżera, który jako doskonały strateg powinien budować systemy motywacyjne prowadzące do integracji pracowników z celami organizacji.

Zdaniem autorki postulowany model kultury menedżerskiej powinien charakteryzować się przede wszystkim:

- partnerskim stosunkiem menedżera do pracowników,
- troską o doskonalenie zawodowe,
- lojalnością i asertywnością,
- uczciwością wobec klienta,
- pozytywnym stosunkiem wobec otoczenia zewnętrznego,
- rozwijaniem własnych kompetencji oraz pozytywnym stosunkiem do zasad etyki.

Wyżej pokazany model odbiega jednak od rzeczywistego wizerunku menedżera, jaki spotykamy w firmach. Dlatego też menedżerowie powinni okazywać szacunek pracownikom i dbać o ich rozwój. Problemy tej grupy społecznej wymagają systematycznej pracy nad tworzeniem zintegrowanego zespołu, ten zaś wpływa na tworzenie kultury organizacji, która przekłada się na efektywne tworzenie kultury menedżerskiej. Obecnie na stanowiskach menedżerskich znaleźć możemy ludzi, którzy bardziej dbają o materialne korzyści niż o stosunki z pracownikami i zachowanie kultury menedżerskiej.

Jako grupa społeczna mają wspólne interesy i dążenia do bycia najlepszymi z najlepszych. Zdaniem autorki, kontakty między menedżerami są raczej luźne i sprowadzają się wyłącznie do spraw służbowych. Menedżerowie jako grupa społeczna mają wiele wspólnych elementów kulturowych, które tworzą kulturę menadżerską.

Bibliografia

- Czarnowski S., *Kultura*, Wyd. PWN, Warszawa 1958.
- Czubasiewicz H., Grajewski P., *Diagnozowanie kultury organizacyjnej firmy*, [w:] *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, K. Krzakiewicz (red.), Poznań-Piła 2001.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Wyd. PWE, Warszawa 2000.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Wyd. PWE, Warszawa 1996.
- Koźmiński A.K., *Druga rewolucja menedżerska*, „Rzeczpospolita” 17-18.2000.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa 1995.
- Kubik K., *Kultura menedżerska*, Wyd. WWSE, Warszawa 2008.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2003.

- Listwan T., Koziński J. (red.), *Innowacyjność struktur organizacyjnych jako czynnik sukcesu w zarządzaniu*, [w:] *Sukces w zarządzaniu, Problemy kadrowo-zarządcze*, S. Chelma, T. Listwan (red.), Wyd. AE, Wrocław 1999.
- Schumpeter J.A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 1995.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wyd. Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2002.
- Szaban J., *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euromenedżera*, Wyd. WSzPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.