



## Helena Bulińska-Stangrecka

Politechnika Warszawska  
Wydział Administracji i Nauk Społecznych  
Zakład Filozofii Nauki, Socjologii i Podstaw Techniki  
h.bulinska-stangrecka@ans.pw.edu.pl

# KONCEPTUALIZACJA E-KULTURY. ZARZĄDZANIE KULTURĄ ORGANIZACJI W WARUNKACH RYZYKA

**Streszczenie:** Gwałtowne zmiany gospodarcze przyczyniają się do wzrostu zainteresowania zarządzania ryzykiem. Kapitał ludzki organizacji jest w największym stopniu narażony na negatywne konsekwencje ryzyka. Rozwój e-kultury umożliwił wypracowanie efektywnych wzorców funkcjonowania organizacji wirtualnych w zmiennych warunkach. Charakterystyczne elementy e-kultury pozwalają optymalizować działania poprzez wypracowanie odpowiednich strategii, nawet w turbulentnym otoczeniu. Celem artykułu jest wskazanie sposobów modyfikowania kultury organizacji, w celu adaptacji przedsiębiorstwa do sytuacji ciągłych zmian, niepewności i ryzyka. Wdrożenie kluczowych elementów wspierających e-kulturę umożliwi dostosowanie się do nowych wyzwań gospodarki XXI w.

**Słowa kluczowe:** e-kultura organizacji, organizacja wirtualna, kultura ryzyka, zarządzanie zmianą.

## 1. Otoczenie organizacji XXI w.

Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI w. jest obarczone dużym ryzykiem. Nieustanne zmiany, w konsekwencji wynikająca z nich niepewność, przyczyniają się do osłabienia tradycyjnych instrumentów wykorzystywanych do kierowania organizacją. Globalna perspektywa funkcjonowania przedsiębiorstwa, przekłada się na konieczność podejmowania działań ukierunkowanych na nowe, szersze potrzeby interesariuszy i poszukiwanie innowacji<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Globalizacja oddziałuje na społeczną stronę przedsiębiorstwa poprzez zwiększanie dystansu i poszerzenie horyzontów rzeczywistych oraz potencjalnych odnoszących się bezpośrednio do funkcjonowania firmy [Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 135-138].

Również dynamiczny rozwój technologii teleinformatycznej pociąga za sobą w konsekwencji modyfikacje modeli zarządzania organizacjami. Nowa era nowoczesnych technologii i błyskawicznych przemian wprowadziła zarządzanie organizacją XXI w. w nowy okres: erę arytmii<sup>2</sup>. Upowszechnienie nowych technologii kształtujących współczesne organizacje determinuje szybkość i płynność biznesu, a w konsekwencji większe ryzyko podejmowanych decyzji.

Ryzyko ogniskuje uwagę przedsiębiorców, zwłaszcza od czasu ostatniego globalnego kryzysu finansowego [Jarow, 2011, s. 89-98]. Wydaje się, że ryzyko zostało wpisane w kanon funkcjonowania organizacji globalnej. Dynamiczny postęp technologiczny i szybkie zmiany wymuszają poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań zarządczych. Konieczne staje się przewidywanie zmian, improwizowanie oraz eksperymentowanie. Analiza aktywności przedsiębiorstw w ciągu ostatniej dekady jednoznacznie wskazuje, że brak działań, stosowanie utartych schematów oraz wolne tempo odpowiedzi na sygnały dochodzące z rynku mogą zachwiać potęgą nawet największych graczy rynkowych [Marketline, 2012, s. 2-9]. Ryzyko działania w zmiennym środowisku jest bardzo duże, dlatego wymagane jest podejmowanie specjalnych działań, mających umożliwić elastyczność organizacji, a w konsekwencji jej przetrwanie.

## 2. Kapitał ludzki wobec ryzyka

Niepewność funkcjonowania organizacji oddziałuje szczególnie na kapitał ludzki organizacji, czyli na pracowników. Kluczowym wyzwaniem dla liderów organizacji w czasach ryzyka i ciągłych zmian staje się skuteczne kierowanie pracownikami. Kapitał ludzki, zwłaszcza w organizacjach globalnych, jest ściśle powiązany z kapitałem intelektualnym<sup>3</sup>, stanowi o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa. *Know-how* tych organizacji stanowi kluczowy czynnik sukcesu [Kisielnicki, 2004]. Kapitał intelektualny we współczesnych organizacjach jest koniecznym warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej [Ujwary-Gil, 2009; Goudarzvandchigini, 2011].

W firmach opartych na wiedzy, kapitał ludzki stanowi osiowy element decydujący o wynikach całej organizacji [Ungera, Rauchb, Fresec, 2011]. Natomiast jednocześnie to właśnie czynnik ludzki jest elementem najbardziej opor-

<sup>2</sup> Obserwowane zmiany dotyczą wprowadzania rewolucyjnych technologii, zmiany powiązań strukturalno-ekonomicznych, przyspieszenia funkcjonowania działalności oraz wzrostu niematerialnych zasobów organizacji [Masłyk-Musiał, Bulinska, 2010, s. 7-10].

<sup>3</sup> Przyjmuje się, że wartość rynkowa przedsiębiorstwa to połączenia kapitału finansowego oraz intelektualnego. Kapitał intelektualny to w dużej mierze kapitał ludzki, czyli wiedza, umiejętności [Malhotra, 2001, s. 232- 248].

nym na zmiany i negatywnie reagującym na czynniki ryzyka, stanowiące główne źródło stresu [Drummond, 2001, s. 202-227]. Opór przeciw zmianom nie tylko może utrudniać wdrożenie zmian czy też osiągnięcie zamierzonych celów, ale może także prowadzić do sabotowania działań w firmie, czy w skrajnych przypadkach nawet do buntu. Najwłaściwszym zachowaniem jest przygotowanie i opracowanie strategii, przewidujących opór przed zmianami wśród członków organizacji oraz je uprzedzających. Na podstawie badań Kanter obserwuje 10 podstawowych przyczyn niechęci pracowników do zmian w organizacjach biznesowych (tab. 1).

**Tabela 1.** Przyczyny niechęci do zmian i sposoby ich przewycięzania

Przyczyna niechęci do zmian	Istota inercji	Sposób radzenia sobie z niechęcią przez lidera
1	2	3
1. Utrata kontroli	dotyczy zaburzenia poczucia niezależności i zagrożenia wynikającego z wpływu, jaki nieoczekiwana zmiana ma na nasze poczucie kontroli własnego losu	włączenie pracownika w proces planowania i tworzenia strategii; zaproponowanie wyborów
2. Nadmiar niepewności	ludzie unikają niepewności za wszelką ceną; wolą nawet pozostać w niewygodnej sytuacji niż wybrać nieznaną	zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, a także inspirującej wizji; zaproponowanie planu wdrożenia zmiany z wyodrębnionymi jasnymi, krótkimi etapami
3. Niespodzianki	kiedy ludzie nie mają czasu przygotować się na zmiany, zazwyczaj je odrzucają	zapowiadanie zmian. Dawanie wskazówek pracownikom o możliwych kierunkach przemian w organizacji. Uświadamianie o możliwości przekształceń
4. Wszechobecne zmiany	generalnie ludzie preferują postępowanie według utartych schematów, rutyna zapewnia poczucie bezpieczeństwa; zmiana pociąga za sobą szereg małych transformacji, a to sprawia, że pracownicy mogą się czuć zagubieni	zminimalizowanie liczby drobnych modyfikacji, które pojawiają się razem z główną zmianą; dla dobra zmiany należy unikać zbędnych zmian; pozostawić jak najwięcej rzeczy znanych
5. Utrata twarzy	osoby, które były odpowiedzialne za poprzednie rozwiązania, mogą czuć się krytykowane poprzez wprowadzenie zmian	liderzy powinni uwypuklić i podkreślać te elementy z przeszłych rozwiązań, które były dobre; zachowanie twarzy ułatwi także podkreślenie tego, że świat się zmienia i pewne modyfikacje są nieuniknione
6. Obawa o własne kompetencje	ludzie unikają zmian także wtedy, gdy obawiają się, że wyjdą na niekompetentnych w nowej sytuacji; sceptycyzm wobec przemian może mieć swoje źródło w obawie o bycie archaicznym	konieczne staje się inwestowanie w szkolenia, mentorów i inne formy podnoszenia kompetencji i edukowania na temat zmian; przydatny jest okres przejściowy, umożliwiający stopniowe osvajanie się z nowością
7. Więcej pracy	zmiana wymaga większych nakładów pracy	docenienie agentów zmiany oraz osób odpowiedzialnych za nią poprzez różnego typu wsparcie czy bonusy (rozciągnięte także na rodziny tych osób)

cd. tabeli 1

1	2	3
8. Efekt fali	zmiany oddziałują nie tylko na samą organizację czy zaangażowany dział, ale ich skutki są odczuwane także przez osoby z zewnątrz	uwzględnienie wszystkich grup, których funkcjonowanie może zostać zaburzone przez zmianę i uprzedzenie o niedogodnościach
9. Zadawnione urazy/żale	zmiana może inicjować sytuacje sprzyjające otwieraniu starych ran; na skutek perturbacji wynikających z przeobrażeń odzywają zadawnione żale i urazy	zanim liderzy skoncentrują się na przyszłych przemianach, powinni dołożyć starań, aby wyleczyć zadawnione żale
10. Realna groźba	niechęć przed zmianą jest spowodowana tym, że często negatywne skutki zmian są bardzo dotkliwie odczuwalne (np. konieczność przekwalifikowywania, utrata pracy, utrata premii)	kierownictwo organizacji powinno podchodzić do koniecznych, negatywnych aspektów procesu zmian uczciwie, zachowując transparentność oraz działając szybko i całościowo

Źródło: [Kanter, 2012].

We współczesnych organizacjach jednak nie chodzi tylko o minimalizowanie niechęci do zmian i wynikającej z niej inercji, ale także o promowanie otwarcia na zmiany, tworzenie atmosfery otwartej dla przemian.

Aby zmiany przynosiły pozytywne skutki dla organizacji potrzebne jest zarządzanie ryzykiem. Ryzyko jest trwale wpisane w funkcjonowanie nowoczesnych organizacji, stanowi stały element jej procesów decyzyjnych. Właściwe wdrażanie zmian w warunkach niepewności wymaga właściwej strategii. Wykształcenie „apetytu ryzyka”<sup>4</sup> stanowi sposób asekurowania przedsiębiorstwa w sytuacji niepewności [Atkinson, 2013]. Stanowi to rzetelną podstawę do zarządzania ryzykiem. Najefektywniejsze wydaje się oparcie zarządzania ryzykiem na ludziach w organizacji. Społeczny element firmy jest najistotniejszym narzędziem wspierającym zarządzanie ryzykiem.

### 3. Kultura organizacji ryzyka

Przyjmując, że to ludzie stanowią najistotniejszy kapitał organizacji, a także ich niechęć do zmian, w organizacjach działających w ryzykownym środowisku konieczne wydaje się przekształcenie kultury organizacji w kulturę otwartą na ryzyko. Badania i obserwacje potwierdzają bowiem, że to właśnie kultura jest

<sup>4</sup> „Apetyt ryzyka” stanowi sposób szacowania możliwości organizacji. Próby przewidywania, na jakie ryzykowne działania dana firma może sobie pozwolić. Generowany jest poprzez pytania: na jak duże ryzyko przy realizacji poszczególnych celów nasza organizacja może sobie pozwolić? „Apetyt ryzyka” to rodzaj kalkulacji, planowania strategicznego, znajdującego odbicie w funkcjonowaniu wszystkich aspektów przedsiębiorstwa [Atkinson, 2013, s. 9-13].

kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie organizacji [Deshpande, Farley, 2004, s. 3-22; Peters, Waterman, 1982]. Wyłącznie poprzez odpowiednie przeobrażenie kultury organizacji można skutecznie funkcjonować w zmiennym, niepewnym otoczeniu.

Kultura organizacji jest kwintesencją ludzkiej strony przedsiębiorstwa. Kultura to według Scheina wzory wspólnie podzielanych, podstawowych założeń charakterystycznych dla pracowników danej organizacji, które wykształcają się w trakcie wspólnego rozwiązywania problemów [2004, s. 17]. Hofstede określa kulturę jako rodzaj zbiorowego, kulturowego zaprogramowania, który poprzez swoją specyfikę różnicuje uczestników poszczególnych grup czy też organizacji [2000, s.267]. Można przyjąć, że kultura powstaje i istnieje, nieustannie się przy tym zmieniając, w świadomości i umysłach jej uczestników. Kultura organizacji to rodzaj swoistego kleju społecznego, charakterystycznego dla specyficznych grup czy członków organizacji [Kilmann, Saxton, Serpa, 1985, s. 5]. Kultura to spoiwo społeczne, które wytwarza się podczas procesów interakcji [Schall, 1983].

Kultura organizacji jest zatem unikatową i niepowtarzalną, doraźną i zmienną cechą podzielaną przez uczestników danych organizacji. Stanowi też niezbędny warunek powodzenia w osiąganiu zamierzonych celów organizacyjnych. W nowej ekonomii, gdzie brakuje stabilizacji, a szybkie tempo działania sprzyja pojawianiu się nowych i nieznanych zagrożeń, kultura otwarta na ryzyko pomaga funkcjonować pomimo niesprzyjających okoliczności. W sytuacjach ryzyka nawet małe decyzje mogą okazać się brzemiennie w skutkach, dlatego właściwe podejście do zmian podzielane przez członków danej organizacji optymalizuje i koordynuje ich działania. Pozyskiwanie nowych rynków, tworzenie unikatowych modeli biznesowych, nawiązywanie tymczasowej współpracy oraz wdrażanie rewolucyjnych technologii wymaga nie tylko oddanych sprawie pracowników, otwartych na nowe wyzwania. Efektywnej realizacji takiego innowacyjnego modelu działania organizacji pomaga właśnie kultura ryzyka [Krivkovich, Levy, 2013].

Kultura ryzyka stanowi pożyteczne narzędzie do kierowania przedsiębiorstwem w nowej ekonomii. Opiera się na zaufaniu i otwartości na zmiany. Kultura ryzyka wzmacnia proaktywne postawy uczestników organizacji wobec zmian oraz podejmowanych decyzji strategicznych na podstawie racjonalnych przesłanek. Pracownicy, w organizacjach, gdzie pojawia się kultura ryzyka, wypracowują zestaw rytuałów umożliwiających z jednej strony zachowanie poczucia bezpieczeństwa w zmiennym otoczeniu, a z drugiej optymalne wykorzystanie nowo zaistniałych sytuacji. Kultura ryzyka obejmuje także kanały komunikacji wewnątrz organizacji, z jasnymi centrami decyzyjnymi oraz szybka informacją zwrotną ze wszystkich części łańcuchów komunikacyjnych. Na podstawie bez-

pośredniego i szybkiego porozumienia możliwe jest skuteczne kształtowanie strategii, jak również realizowanie jej.

Kultura ryzyka pozwala korygować negatywne nawyki organizacyjne, patologie czy też niwelować opór wobec zmian. Silna, odporna kultura organizacyjna umożliwia przezwyciężenie pasywności, obojętności i inercji oraz zachęca uczestników do działań zorientowanych na zmianę. Kultura ryzyka kształtuje przyszłość organizacji ukierunkowując działania i tonując podejmowane inicjatywy. Znajduje się w centrum zachodzących zmian organizacyjnych, modelując postawy członków organizacji [Atkinson, 2013, s. 9-13].

Budowanie efektywnej kultury ryzyka najczęściej napotyka dwie zasadnicze przeszkody:

1. Osiągnięcie konsensusu wśród menedżerów, dotyczącego konieczności zmiany kultury organizacji.
2. Zachowanie czujności w czasie, umożliwiającej stały nadzór nad procesami zachodzącymi w organizacji [Krivkovich, Levy, 2013, s.123-128].

Zmiana kultury jest wysiłkiem grupowym, angażującym wszystkich uczestników. Przeprowadzenie modyfikacji w organizacji wymaga liderów zmiany, którzy będą inspirować pracowników wspólną wizją zmiany. Wspólnie podzielana wizja musi być spójna i klarowna. W praktyce wymaga to ustalenia kilku najistotniejszych elementów zmiany w całej organizacji i oparcia na nich procesu transformacji. Brak takiej wspólnie uzgodnionej wizji może przyczynić się do opóźnień, problemów lub porażki we wdrażaniu zmian. Przykładowo może to być pozyskanie nowych klientów lub utworzenie nowych rodzajów usług, bez uprzedniego przygotowania infrastruktury [Krivkovich, Levy, 2013, s.123-128].

Transformacja kultury ryzyka i wdrożenie jej, wymaga działań podejmowanych na różnych polach: strategii, zarządzania kapitałem ludzkim czy zakresów odpowiedzialności. Skuteczna wizja zmian, wprowadzana w kilku obszarach umożliwia efektywne przebudowanie kultury organizacji.

Utrzymanie czujności podczas wdrażania kultury ryzyka oznacza konieczność podejmowania nieustannego wysiłku, zapobiegającego wypaleniu. Utrata zapału do pracy, znużenie czy niewyłapana zmiana strategii stanowią poważne zagrożenie dla procesu modyfikacji kultury organizacji. Zapobiegać takiej sytuacji można poprzez kontrolę. Monitoring sytuacji w firmie, badania pracowników, controlling finansowy – to wszystko są skuteczne narzędzia wykorzystywane do sprawdzania sytuacji w organizacji [Krivkovich, Levy, 2013, s.123-128].

Wykształcenie kultury ryzyka wymaga podjęcia następujących działań:

1. Dyrektorzy czy liderzy są odpowiedzialni za zmianę.
2. Wyznaczenie jednostkę/osoby nadzorującej zarządzanie ryzykiem w firmie.

3. Traktowanie kultury ryzyka, jako głównego instrumentarium do kierowania zmianą. Rozwój kultury zakorzenionej w działalności organizacji, pokrywającej wszystkie aspekty jej funkcjonowania, tak aby zarządzanie ryzykiem było kluczowym elementem wszystkich tych systemów organizacyjnych [Krivkovich, Levy, 2013, s.123-128].

Reasumując, wykształcenie się kultury ryzyka jest procesem złożonym, wymagającym zaangażowania ludzi ze wszystkich obszarów organizacji. Wdrożenie kultury ryzyka wymaga spójnej, zrozumiałej wizji oraz kontroli nie tylko podczas jej wdrażania, ale także potem. Kultura ryzyka stanowi element tonujący i jednocześnie ukierunkowujący działania organizacji. Przewyciężenie wyzwań i trudności związanych z kształtowaniem kultury ryzyka umożliwia efektywne zarządzanie organizacją w arytmicznym otoczeniu.

Interesującą koncepcję implementacji przeobrażeń kulturowych w warunkach zmiany zaproponował Ferrazzi na łamach „Harvard Business Review” [Ferrazzi, 2014]. Powołując się na swoje badania, wskazał następujące etapy zmiany kultury organizacji:

1. Pierwszym krokiem jest gotowość do zmiany. Liderzy organizacji muszą uświadomić sobie konieczność przeobrażeń organizacyjnych.
2. Kolejny krok dotyczy zastąpienia starych nawyków nowymi. Dotyczy to zamiany negatywnych zwyczajów na pozytywne.
3. Trzeci krok dotyczy wsparcia grupy oraz zewnętrznej presji do zmiany. Inicjowanie spotkań pracowniczych, na których dyskutuje się na temat zachodzących przemian aktywizuje kreatywność, wzajemne wsparcie i zwiększa presję na pracowników niechętnych wobec zmian.
4. Następny, czwarty krok związany jest z relacją uczeń – mistrz, która umacnia zarówno postawę mentora, jak i nowicjusza. Coaching stanowi skuteczne narzędzie umożliwiające wdrożenie zmian organizacyjnych.
5. Piąty: zasada związana jest ze spłaszczaniem struktury i zmniejszaniem hierarchicznych zależności służbowych.
6. Szósty krok polega na zdiagnozowaniu nieformalnych liderów, przekonaniu ich do zmiany, tak aby następnie swoim przykładem aktywizowali pożądane postawy u innych pracowników.
7. Siódmy krok związany jest z retrospektywną analizą własnych zachowań. Pozwala to uniknąć ponownie popełnienia tych samych błędów.
8. Ósmy krok to zmiana nastawienia, której odzwierciedlenie następuje w praktyce. W organizacji oznacza to koncentrowanie się raczej na opłacalności i efektywności niż przychodach.
9. Dalszy, dziewiąty krok, jest związany z docenianiem nawet małych zwycięstw. W przedsiębiorstwie, podczas procesu wdrażania zmiany, należy do-

ceniać stopniowe osiągnięcia. Należy planować zmianę uwzględniając metodę małych celów.

10. Finalna zasada dotyczy założenia, zgodnie z którym celem zmiany jest postęp, przemiana, a nie perfekcja. Liderzy organizacji i agenci zmian powinni wspierać zwłaszcza te sytuacje, w których zdarzają się potknięcia w implementacji zmiany, przez co wzmacnia się pozytywne postawy wobec przeprowadzanej transformacji [Ferrazzi, 2014].

Wdrażanie zmian kulturowych jest trudnym wyzwaniem, w otoczeniu ryzyka – często koniecznym. Stosując jednak sprawdzone w praktyce metody i uwzględniając w strategii transformacji sprawdzone narzędzia można osiągnąć zamierzony cel i tak zmienić kulturę organizacji, aby w konsekwencji zmienić również organizację i przystosować ją do nowych warunków. W sytuacjach permanentnej zmiany oraz wynikającego z tego nieustannego ryzyka dla przedsiębiorstw zmiana staje się coraz powszechniejsza. Skuteczna zmiana strategii i działania przedsiębiorstwa wymaga pozytywnego nastawienia członków organizacji, co osiągnąć można poprzez zmiany w obrębie kultury.

#### 4. Wirtualność organizacji

Jednym z typów organizacji, powszechnym w ekonomii XXI w., egzystujących w warunkach niepewności i ciągłych transformacji i wysokiego ryzyka jest organizacja wirtualna. Wirtualność<sup>5</sup> dotyczy zmiany struktury i formy działania organizacji zorientowanej czasoprzestrzennie<sup>6</sup>. Charakterystyka organizacji wirtualnej może być przedstawiona w sposób strukturalny (instytucjonalny) lub procesualny (funkcjonalny) [Grudzewski i in., 2010, s. 174-175].

Definicja wirtualności jest szeroka i przez to nieostra, stąd też niektórzy autorzy proponują wyróżnienie najważniejszych cech na podstawie nieokreślenia organizacji. Do tych cech definiujących wirtualność należą:

---

<sup>5</sup> Etymologia tego przymiotnika związana jest z łaciną. Pochodzi on od średniowiecznego słowa *virtualis*, które tłumaczone jest jako „skuteczny”, a to z kolei wywodzi się od starożytnego *virtus* oznaczającego „odwagę” oraz „siłę” i „męstwo” [Kopaliński, 1997, s. 58].

<sup>6</sup> Na podstawie badań przedstawionych w literaturze z zakresu zarządzania można przyjąć, że nauki o zarządzaniu uznają, iż wirtualny odnosi się do niematerialnych aspektów działania organizacji. Jest to pojęcie szeroko stosowane, po raz pierwszy w naukach o zarządzaniu w latach 90. Byrne, Brandt i Port zastosowali pojęcie *organizacja wirtualna*, charakteryzując je jako: tymczasową sieć powiązań biznesowych, opartą na nowych technologiach i wspólnie eksplorującą nowe rynki [1993]. Aktualnie uważa się, że wirtualność dotyczy zdolności do nieustannego polepszania swoich kluczowych kompetencji z wykorzystaniem innowacyjnych technologii w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w danym segmencie rynku [Hejduk, Grudzewski, 2002, s. 41].



- brak materialnej struktury: mniejszy niż zwykle udział komponentu tradycyjnego / mało materialnych aktywów – budynków, magazynów. Dodatkowo następuje stopniowe zastępowanie tradycyjnej infrastruktury cyberprzestrzenią;
- opieranie się na technologiach komunikacyjnych – to dzięki wykorzystaniu technologii zaciera się granice i zmniejsza dystans między partnerami;
- praca zdalna – na podstawie nowoczesnych technologii teleinformatycznych.
- formy hybrydowe – organizacje wirtualne to hybrydy; część jest krótko, a część długookresowa; są możliwe sytuacje, w których nie można jednoznacznie wskazać, gdzie firma się zaczyna i gdzie kończy; w skład organizacji wirtualnej mogą wchodzić wszyscy jej interesariusze [Warmer, Morgen, 2005, s. 14-16].

Współcześni badacze z zakresu nauk o zarządzaniu zwracają uwagę na upowszechnienie wirtualności jako kluczowej cechy definiującej organizację. Wskazują, że sposób współpracy specyficzny dla organizacji wirtualnej będzie w najbliższych latach normą wytyczającą formy działania przedsiębiorstw [Lipnack, Stamps, 2000]. Można przyjąć, że organizacja wirtualna powstaje wtedy, gdy partnerzy zyskują więcej umiejętności i władzy współpracując niż gdyby działali indywidualnie [Stoica, Ghilic-Micu, 2009, s. 1].

Konkludując, z punktu widzenia niniejszej pracy zasadne wydaje się przyjęcie rozumienia wirtualności, jako strategicznej cechy organizacji, wykorzystywanej do efektywnego zarządzania organizacją w zmiennym otoczeniu [Grudzewski i in., 2010, s. 176].

## 5. Konceptualizacja e-kultury

Kultura organizacji wirtualnej stanowi specyficzny rodzaj kultury, będący wynikiem charakterystycznych cech organizacji wirtualnej, takich jak jej temporalności, dyspersji czasoprzestrzennej oraz oparcia na nowoczesnych technologiach i funkcjonowania w arytmicznym, niepewnym otoczeniu. Kultura oparta na wirtualności określana jest, jako e-kultura [Masłyk-Musiał, 2005].

E-kultura z definicji jest kulturą znamionną dla organizacji charakteryzujących się wirtualnością. Można też powiedzieć, że jest E-kultura, jest kulturą specyficzną dla społeczeństwa informacyjnego [Masłyk-Musiał, 2005]. Jej najważniejszymi cechami są:

1. Improwizacja.
2. Sieć partnerów.
3. Funkcjonowanie jako społeczność zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.
4. Wysokie zaangażowanie pracowników oraz zabieganie o talenty.

5. Funkcjonowanie w warunkach ciągłej zmiany [Kanter, 2001, s. 230].

Rola kultury w organizacji wirtualnej także jest kluczowa. Zmiana jest niejako wpisana w strukturę organizacji wirtualnej. Wirtualność oznacza podejmowanie nowych wyzwań, odkrywanie nowych rozwiązań i zdobywanie nowych rynków, a to pociąga za sobą ryzyko. Skuteczne zarządzanie firmą w sytuacji niepewności, co już zostało powyżej wspomniane, wymaga oparcia strategii na kulturze organizacji czy też w przypadku organizacji wirtualnych – na e-kulturze.

E-kultura jest formą kultury ryzyka zawierającą jej najważniejsze elementy, charakterystyczną dla organizacji wirtualnej. W e-kulturze niezbędni są zaangażowani pracownicy. Komunikacja oparta jest na zasadach bezpośredniości i szybkiej informacji zwrotnej. Z jednej strony minimalizuje to szumy i zakłócenia, a także skraca czas podejmowania kluczowych decyzji.

Zaufanie jest jednym z najistotniejszych elementów e-kultury. Nieznane i nowe wyzwania mogą być realizowane pod warunkiem zgodnej współpracy opartej właśnie na zaufaniu. Oparcie współpracy na zaufaniu prowadzi do przyjęcia postaw bardziej otwartych na ryzyko i zmiany. Zaangażowanie pracowników jest pochodną zaufania, jakie mają do organizacji.

Znamienną cechą e-kultury jest zmiana struktur i przynależności do zespołów. W związku z projektywnym charakterem pracy, pracownicy często przegrupowują się. Nakłada się na to egalitaryzm, będący jedną z podstawowych wartości uczestników e-kultury. Egalitaryzm w organizacji objawia się poprzez spłaszczenie struktur, nieformalną komunikację oraz rotację w zespołach.

Fluktuacja wewnętrzna personelu w organizacji, specyficzna dla nowej gospodarki, a także dla organizacji wirtualnych, jest związana z elastycznością. Elastyczność jest niezbędna w podejściu organizacji w nowej ekonomii. Dzięki elastyczności można szybko reagować na zachodzące zmiany. Podobnie kolejną pożądaną cechą jest transparentność weryfikująca wiarygodność organizacji w XXI w. Transparentność umożliwia oparcie działań na zaufaniu.

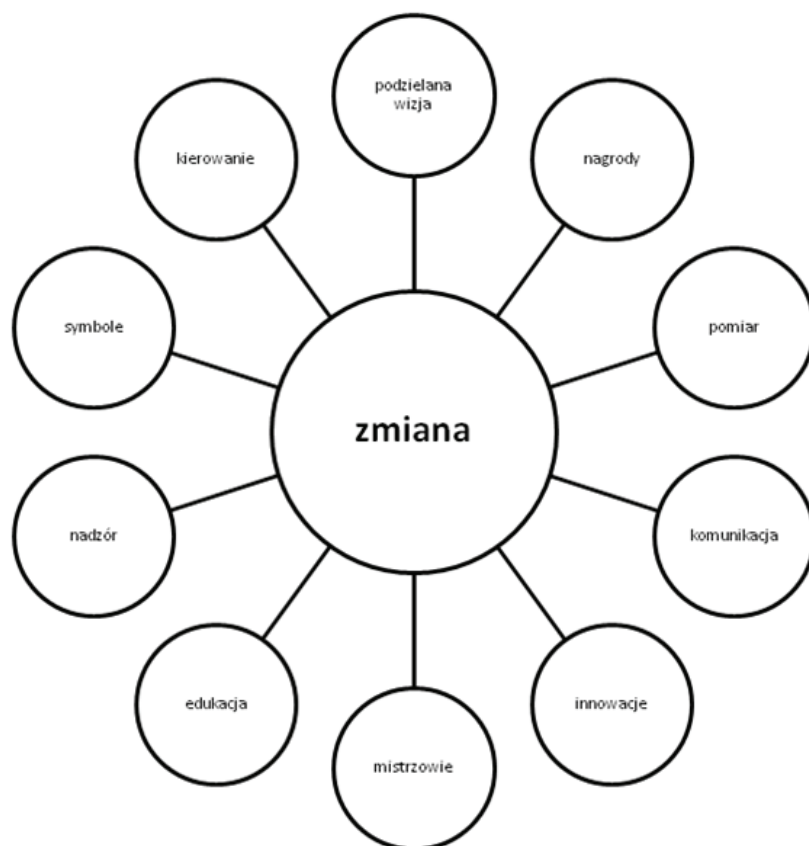
Elementem wspierającym e-kulturę są media społecznościowe oraz cloud computing. Przywództwo w e-kulturze wymaga specyficznych predyspozycji i umiejętności. Kompetencje lidera w organizacji wirtualnej powinny być oparte na umiejętnościach komunikacyjnych i doskonałej znajomości wykorzystywanej technologii. Aby skutecznie realizować wyznaczone cele w e-kulturze potrzebny jest charyzmatyczny lider, umiejący przedstawiać swoją wizję zmian innym uczestnikom organizacji i przekonać ich do niej [Bulińska-Stangrecka, 2012, s. 365-375].

Efektywne i trwałe wdrożenie zmian kultury w kierunku e-kultury powinno zachodzić według modelu koła zmian (rys 1.). Kolisty kształt symbolizuje po pierwsze fakt, że nie ma pierwszego i ostatniego elementu, po drugie zaś, że wszystkie czynniki muszą wystąpić, aby implementacja e-kultury powiodła się

[Kanter, 2001, s. 233]. Efektywne wdrożenie zmian kulturowych warunkuje efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem wirtualnym. Na podstawie badań Kanter wskazuje na konieczne elementy zmiany kultury organizacyjnej:

1. Wspólny cel oraz podzielana wizja – cel organizacji powinien być dobrze i powszechnie znany, zrozumiały i przyswojony przez jej członków. Cele winny zostać realizowane przez małe grupy, ale inicjowany przez liderów i być zgodne z szerszą perspektywą organizacyjną.
2. Symbole i znaki – wizja wdrażanej zmiany musi być modelowana z góry struktury firmy na dół. Jej inicjatorami powinni być ludzie odpowiedzialni za strategię organizacji, a agentami zmian pracownicy ze wszystkich stanowisk. Za pomocą symboli zmiana jest oswojona i transmitowana przez wszystkie etapy organizacji. Znaki i symbole stanowią wyznaczniki tego, co będzie oznaczała zmiana.
3. Kierowanie poprzez zasady, procesy i struktury – koordynowanie wszystkich elementów zmiany przez liderów. Istotne jest przygotowanie i weryfikacja funkcjonujących procedur pod względem spójności i adekwatności dotyczącej zmiany.
4. Edukacja i szkolenia – trening i edukacja stanowi narzędzie kształtujące pożądane kompetencje oraz ma za zadanie oswojać pracowników ze zmianą. Konieczne staje się zakomunikowanie zespołowi przyczyn zmian oraz tego, co dokładnie się zmieni. Edukacja umożliwia przyswojenie postaw wymaganych przez zmianę i codziennych obowiązków za pomocą odpowiednich narzędzi szkoleniowych.
5. Mistrzowie i trenerzy – zmiana wymaga ludzi wierzących w jej sukces, oddanych jej, wręcz nią zafascynowanych. Obecność mistrzów pozwala wspierać aktywnie innowacje. Docenianie i zatrzymywanie talentów jest kluczowym elementem przyswojenia e-kultury przez organizację. Z kolei trenerzy pełniący rolę sponsorów upewniają się, że zmiana ma wystarczające silne wsparcie.
6. Szybkie zwycięstwa i lokalni innowatorzy – szybkie zwycięstwa pokazują możliwości innowacji. Próbne wdrożenia zmian i modyfikacje stanowią z jednej strony test zmian, a z drugiej służą wzmocnieniu wiary w sukces u członków organizacji.
7. Komunikacja – komunikacja to osiowy czynnik charakteryzujący e-kulturę. Wprowadzanie innowacji wymaga jeszcze lepszej komunikacji w jeszcze większym zakresie. Liderzy muszą wiedzieć, co się dzieje w poszczególnych komórkach, lokalne oddziały wymagają wsparcia i modelowych zachowań z podobnych jednostek. Dzielenie się wiedzą i bezpośredni obieg informacji umożliwiają sprawne dostosowywanie się do zmiennej sytuacji w otoczeniu organizacji.

8. Polityka, procedury, system delegacji zadań i obowiązków – polityka i procedury muszą zostać ponownie wdrożone w taki sposób, aby wspierać działania innowacyjne. Duża autonomia i odpowiedzialność indywidualna zwiększają zaangażowanie pracowników.
9. Pomiar, kontrola i obserwacja procesu zmiany – informacja zwrotna i stałe monitorowanie procesu zmiany umożliwiają skuteczne modyfikacje. Wskaźniki poszczególnych etapów wdrażania zmiany – kontrola postępu, wydzielenie etapów kontrolnych, monitorowanie przebiegu procesu innowacji zapewnia informację zwrotną na bieżąco i umożliwia ewentualne korekty.
10. Nagrody i uznanie – system motywacyjny ma znaczący wpływ na postawy uczestników procesu zmian. Tradycyjny system kija i marchewki pomaga wskazywać bohaterów zmiany i jej przeciwników. Uznanie i pozytywne wspieranie agentów zmian warunkuje następnie lepsze nastawienie członków organizacji wobec nich [Kanter, 2001, s. 234-235].



**Rys. 1.** Koło zmian kultury organizacji

Źródło: [Kanter, 2001, s. 233].

## Podsumowanie

Przemiana kultury organizacji w e-kulturę jest często nieunikniona. Przedsiębiorstwa XXI w., uczestnicząc w nowej ekonomii, narażone są z jednej strony na zmiany i ryzyko, a z drugiej zmieniają swoją strukturę i formę działania. Wdrożenie e-kultury wymaga dostosowania organizacji we wszystkich wspomnianych aspektach, przy czym większość tego procesu odbywa się na zasadach improwizacji. Regulatorem tego procesu są informacje zwrotne zarówno z rynku, jak i z samego przedsiębiorstwa. Zmiana kultury w e-kulturę osadza organizację w optymalnej pozycji do uczestnictwa w nowej, niestabilnej ekonomii XXI w.

Reasumując, e-kultura wypracowuje mechanizmy umożliwiające efektywne kierowanie organizacją wirtualną, która niejako z definicji nie tylko istnieje w niepewnym otoczeniu, ale sama jest labilna. E-kultura poprzez wdrożenie elementów zmiany minimalizuje negatywne zachowania uczestników zarówno z organizacji, jak i otoczenia, koryguje postawy i zachowania oraz ułatwia orientację na cele. Podsumowując, e-kultura stanowi oś zmian zachodzących w organizacji.

## Literatura

- Atkinson P. (2013), *Managing Change and Building a Positive Risk Culture*, "Management Services" Summer, Vol. 57, No. 2.
- Bulińska-Stangrecka H. (2012), *Leader Competencies in Virtual Organization* [w:] Pastuszak Z., Phusavat K., Sitko-Lutek A., Lin B. (eds.), *Competences, Synergy and International Competitiveness Influence on the Technology Innovation and Industrial Management*, UMCS, Lublin.
- Byrne J.A., Brandt R, Port O. (1993), *The Virtual Corporation*, „Business Week” 8 January.
- Deshpande R., Farley O. (2004), *Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey*, "International Journal of Research in Marketing", Vol. 21, No. 1.
- Drummond H. (2001), *Introduction to Organizational Behaviour*, Oxford University Press, Oxford.
- Ferrazzi K. (2014), *Managing Change, One Day at a Time*, "Harvard Business Review" July-August, Vol. 92, No. 7/8.
- Gouzarzvandchigini M. (2011), *Knowledge Management and Transformational Leadership in Organizational Success*, "International Journal of Information and Education Technology", Vol. 1, No. 5.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.

- Hejduk I., Grudzewski W. (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Jarrow R.A. (2011), *Risk Management Models: Construction, Testing, Usage*, "Journal of Derivatives", Vol. 18 No. 4.
- Kanter M.R. (2001), *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kanter R.M. (2012), *Ten Reasons People Resist Change*, "Harvard Business Review Blog", 25 September, <http://blogs.hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-change/> (dostęp: 3.09.2014).
- Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R. (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kisielnicki J. (2004), *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa.
- Kopaliński W. (1997), *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krivkovich A., Levy C. (2013), *Managing the People Side of Risk*, "McKinsey Quarterly", No. 4.
- Lipnack J., Stamps J. (2000), *Virtual Teams: People Working across Boundaries with Technology*, John Wiley and Sons, Canada.
- Malhotra Y. (2001), *Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital*, "Knowledge Management and Business Model Innovation" April.
- MarketLine Case Study (2012), *Nokia Case Study: Struggling in the Smartphone Era*, February, Marketline.com (dostęp: 3.09.2014).
- Masłyk-Musiał E., Bulinska H., *Human Resources in the Internet Era – Leadership in e-Culture* [w:] Włodarkiewicz-Klimek H. (red.), *Entrepreneurship and innovations*, Poznań. (2010).
- Masłyk-Musiał E. (2005), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.
- Peters T.J., Waterman R.H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper/Row, New York.
- Schall M. (1983), *A Communication Rules Approach to Organizational Culture*, "Administrative Science Quarterly", No. 28.
- Schein E. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Brass, San Francisco.
- Stoica M., Ghilic-Micu B. (2009), *Virtual Organization – Cybernetic Economic System. Modeling Partner Selection Process*, "Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research" May, Vol. 43, No. 2.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa.

---

Ungera J.M., Rauchb A., Fresec M., Rosenbusche N. (2011), *Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review*, "Journal of Business Venturing" May, Vol. 26, No. 3.

Warmer M., Morgen W. (2005), *Zarządzanie organizacją wirtualną*, OE, Kraków.

#### **E-CULTURE CONCEPTUALIZATION. MANAGING ORGANIZATIONAL CULTURE IN RISK ENVIRONMENT**

**Summary:** Rapid changes in economy contribute to considerable increase in a risk management. The human capital in an organization suffers from risk's negative implication. The development of e-culture makes it possible to create patterns for virtual organizational to operate effectively in a changeable environment. Specific elements of e-culture enable to enhance organizational performance, even in an inconstant context. The main purpose of this paper is to indicate how to modify organizational culture in order to adjust to risk and changeable conditions. The implementation of key factors that support e-culture, allows an organization to successfully adapt to XXI economy.

**Keywords:** organizational e-culture, virtual organization, risk culture, change management.