

**UNIwersYTET ŚLĄSKI**  
**WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH**  
**INSTYTUT SOCJOLOGII**

**mgr Magdalena Piernik**

**KULTURA ORGANIZACYJNA KLUBÓW ROTARY**  
**W POLSCE**

Praca doktorska  
napisana pod kierunkiem  
prof. zw. dr hab. Władysława Jachera

Katowice 2007

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wstęp</b> .....                                                                      | 5  |
| <b>I Pojęcie kultury organizacyjnej</b> .....                                           | 7  |
| 1. Organizacja jako system społeczny .....                                              | 7  |
| 2. Analiza definicji kultury organizacyjnej.....                                        | 12 |
| 3. Definicja Edgara Scheina.....                                                        | 20 |
| 4. Konsekwencje przyjętej definicji kultury organizacyjnej dla sposobu jej badania..... | 26 |
| 5. Przejawy.....                                                                        | 28 |
| 6. Wymiary.....                                                                         | 30 |
| 7. Typologie.....                                                                       | 34 |
| <b>II Funkcjonowanie kultury w organizacji</b> .....                                    | 43 |
| 1. Kształtowanie się kultury organizacyjnej.....                                        | 43 |
| 2. Funkcje.....                                                                         | 47 |
| 3. Związki pomiędzy kulturą organizacyjną a innymi podsystemami organizacji .....       | 56 |
| 4. Kultura organizacyjna a kultura narodowa.....                                        | 60 |
| 5. Zmiana kulturowa w organizacji.....                                                  | 63 |
| <b>III Ruch rotariański w Polsce</b> .....                                              | 69 |
| 1. Klub jako forma organizacji życia towarzyskiego.....                                 | 69 |
| 2. Korzenie Rotary.....                                                                 | 72 |
| 3. Pierwsze polskie kluby Rotary.....                                                   | 76 |
| 4. Struktura organizacyjna klubu.....                                                   | 80 |
| 4.1 Władze.....                                                                         | 82 |
| 4.2 Komisje klubowe.....                                                                | 85 |
| 4.3 Członkostwo.....                                                                    | 87 |
| 4.3.1 Prawa i obowiązki rotarianina.....                                                | 91 |
| 4.3.2 Funkcje pełnione w klubie.....                                                    | 92 |
| 5. Dystrykt Rotary International.....                                                   | 94 |
| 6. Działalność.....                                                                     | 99 |

|                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>IV Metodologia badań własnych.....</b>                                                       | <b>101</b> |
| 1. Problem .....                                                                                | 101        |
| 2. Cel .....                                                                                    | 102        |
| 3. Założenia .....                                                                              | 104        |
| 4. Metody i techniki badawcze .....                                                             | 105        |
| 5. Pytania i hipotezy badawcze.....                                                             | 111        |
| 6. Konceptualizacja i operacjonalizacja stosowanych pojęć .....                                 | 115        |
| 7. Organizacja badań i dobór próby.....                                                         | 119        |
| <br><b>V Kultura organizacyjna klubów Rotary w Polsce w świetle przeprowadzonych badań.....</b> | <b>126</b> |
| 1. Charakterystyka badanej populacji .....                                                      | 126        |
| 2. Mieszanka różnorodnych kultur czy jednolity ruch rotariański? .....                          | 131        |
| 3. Atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny .....                                        | 136        |
| 3.1 Świadome budowanie wspólnoty: program rozwoju członkostwa.....                              | 142        |
| 3.2 Badania poziomu satysfakcji .....                                                           | 147        |
| 3.3 Kobiety w Rotary .....                                                                      | 149        |
| 4. Organizacyjna – osobista duma.....                                                           | 151        |
| 4.1 Symbole organizacyjne.....                                                                  | 155        |
| 4.2 Dyskretna promocja reputacji i inne korzyści z przynależności do Rotary.....                | 159        |
| 4.3 Współpraca zawodowa rotarian.....                                                           | 161        |
| 4.4 Wymogi, jakie należy spełnić, by zostać rotarianinem.....                                   | 164        |
| 4.5 Kreowanie wizerunku organizacji.....                                                        | 167        |
| 4.6 Czarne public relations Rotary w Polsce: Rotary a masoneria.....                            | 169        |
| 4.7 Rotary a Kościół.....                                                                       | 172        |
| 5. Kontrola.....                                                                                | 173        |
| 6. Dystans władzy.....                                                                          | 177        |
| 6.1 Przywództwo.....                                                                            | 183        |
| 7. Jakość pracy.....                                                                            | 191        |
| 7.1 Menu możliwości służenia innym.....                                                         | 195        |
| 7.2 Najczęstsze formy działalności dobroczynnej polskich klubów Rotary.....                     | 201        |
| 7.3 Wzorcowe zarządzanie klubem.....                                                            | 206        |
| 7.4 Motywujące nagrody.....                                                                     | 209        |
| 8. Orientacja na procedury – na wyniki.....                                                     | 210        |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Podsumowanie i wnioski z badań ..... | 218 |
| Zakończenie.....                     | 223 |
| Bibliografia.....                    | 224 |
| Aneksy.....                          | 233 |
| 1. Materiały źródłowe.....           | 234 |
| 2. Spis rysunków.....                | 238 |
| 3. Spis tabel .....                  | 239 |
| 4. Spis fotografii .....             | 240 |
| 5. Kwestionariusz ankiety.....       | 241 |

## Wstęp

Niniejsza praca traktuje o kulturze organizacyjnej. Podjęcie takiej tematyki jest naturalną konsekwencją moich wcześniejszych zainteresowań – socjologią organizacji i zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wielokrotnie podczas rozważań na temat roli człowieka w organizacji miałam wrażenie, że aby w pełni ją zrozumieć warto spojrzeć na organizację przez pryzmat kultury. Wprawdzie kultura organizacyjna jest trudna do wyabstrahowania i zdefiniowania, wręcz nieuchwytna, jednak niezwykle istotna.

Analizowane zagadnienie traktuję jako „inną grupę soczewek, przez którą można oglądać organizację”<sup>1</sup>. Jej znaczenie zostało już docenione zarówno przez teoretyków, jak i praktyków życia gospodarczego. Stąd w ostatnich latach zauważyć można spore zainteresowanie tematyką kultury organizacyjnej. Badacze skupiają się jednak głównie na kulturach przedsiębiorstw. Stowarzyszenia pozostają wciąż słabo zbadane. Dlatego uważam je za ciekawy przedmiot badań.

Moim zamiarem badawczym było pokazanie problematyki kultury organizacyjnej w polskich klubach Rotary. Praca stanowi fotografię kultury tej organizacji z 2005 roku. Istnieje kilka powodów takiego wyboru przedmiotu badań. Motywem osobistym była inspiracja mojego taty, który jest rotarianinem i wielokrotnie opowiadał mi o klubie, do którego należy. Uznałam tę organizację za nową w Polsce i ciekawe zjawisko. Kluby Rotary są interesujące dla badacza kultury organizacyjnej ponieważ, inaczej niż w przedsiębiorstwach nastawionych na zysk, gdzie przeważają więzi rzeczowe, cechuje je wysoka dbałość o stosunki międzyludzkie i silna więź towarzyska. Interesujące jest, czy prawidłowości zaobserwowane przez badaczy przedsiębiorstw zachodzą także w kulturze stowarzyszenia. Ponadto kluby Rotary skupiają znaczących przedsiębiorców i ludzi wybitnych w swoich zawodach. Można więc przypuszczać, że istnieją związki pomiędzy ich kulturą organizacyjną a normami kulturowymi polskiego biznesu.

Rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno – empiryczny. Składa się z pięciu rozdziałów. Pierwszy wyjaśnia pojęcie kultury organizacyjnej. Punktem wyjścia

---

<sup>1</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 10.

jest rozumienie organizacji jako systemu społecznego. Dalej następuje przegląd definicji kultury organizacyjnej oraz szczegółowa analiza definicji autorstwa Edgara Scheina. Omówiono także przejawy kultury organizacyjnej oraz jej wymiary i typologie w ujęciu różnych autorów. Rozdział drugi opisuje proces tworzenia się kultury w organizacji; funkcje, jakie spełnia; jej związki z innymi elementami organizacji i kulturą narodową.

Rozdział trzeci stanowi krótką prezentację Rotary. Zaczynam od omówienia samej formuły klubu. Przedstawiona została historia organizacji, jej działalność, struktura klubu, przyjęty sposób zarządzania i podejmowania decyzji. Szczególną uwagę zwracam na kwestie związane z członkowstwem w klubie Rotary – prawa i obowiązki, jakie z tego faktu wynikają.

Kolejny, czwarty rozdział prezentuje metodologiczne aspekty postępowania badawczego. Ostatni, najbardziej obszerny, przedstawia zgromadzony podczas badań własnych materiał empiryczny. Kulturę organizacyjną polskich klubów Rotary analizuję w oparciu o jej sześć wymiarów wyodrębnionych podczas pierwszej, eksploracyjnej fazy badań. Opisowi każdego z wymiarów poświęcony został jeden podrozdział.

# Rozdział I Pojęcie kultury organizacyjnej

## 1 Organizacja jako system społeczny

Istnieje wiele sposobów postrzegania organizacji. Można ją definiować między innymi jako grupę społeczną, system, czy instytucję. Gareth Morgan wyróżnia szereg metafor służących do opisu organizacji<sup>1</sup>. Wg niego organizacje były już porównywane do: maszyny, organizmu żywego, mózgu, kultury, systemu politycznego, więzienia psychicznego, przepływu czy narzędzia dominacji.

W tej pracy organizacja jest rozumiana jako **skierowany na cel system społeczny, tzn. zorganizowany układ elementów o społecznej naturze, zdolny do funkcjonowania na zasadzie współdziałania wszystkich elementów**<sup>2</sup>. Podobnie organizację rozumieją Mariusz Kolczyński i Janusz Sztumski jako „relatywnie wyodrębniony z otoczenia system społeczny, utworzony dla realizowania określonych misji, wartości i celów, posiadający wewnętrzną strukturę łączącą w funkcjonalną całość elementy składowe”<sup>3</sup>. Talcott Parsons wskazuje, iż „definitywną własnością organizacji, odróżniającą ją od innych typów systemów społecznych, jest prymat orientacji na osiągnięcie specyficznego celu”<sup>4</sup>. Podstawową cechą organizacji jest więc jej celowość. Oznacza to, że organizacje są tworzone przez ludzi w sposób świadomy, dla realizacji konkretnych celów. Ze względu na realizację tych celów organizacje są, przynajmniej w założeniu, ukształtowane racjonalnie. Organizacje są wewnętrznie podzielonymi wytworami społecznymi. Mają określony krąg członków, którzy pełnią zróżnicowane role. W każdej organizacji możemy więc mówić o określonym ładzie wewnętrznym czy porządku, a więc o zależnościach strukturalnych. Co więcej, organizację można charakteryzować za pomocą specyficznego dla niej systemu norm i wartości wspólnych dla jej członków.

---

<sup>1</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

<sup>2</sup> por. W. Jacher, *Metodologiczne problemy badań zachowań pracowniczych*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1992, s. 11.

<sup>3</sup> M. Kolczyński, J. Sztumski, *Zarys socjologii organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2003, s. 59.

<sup>4</sup> T. Parsons, *Sugestie dla socjologicznej teorii organizacji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 65.

System to „pewna całość, która jest złożona z elementów pozostających ze sobą we wzajemnych stosunkach”<sup>5</sup>. Podstawową cechą systemu jest to, że dotyczy on związków, powiązań, zależności pomiędzy częściami. Chodzi tu o wzajemne powiązania zarówno między poszczególnymi częściami, jak i pomiędzy tymi częściami a całością. Owa wewnętrzna współzależność objawia się tym, że zmiany w jednej części organizacji wywierają wpływ na inne części. Także poszczególne cechy (wymiary) systemu są ze sobą powiązane. Przykładami takich cech mogą być: stopień formalizacji, rodzaj celu organizacji, właściwości strukturalne, sposób przyjmowania nowych członków. Zmiana jednej takiej cechy pociąga za sobą zmianę innych. Łańcuchy powiązań między cechami bywają bardzo skomplikowane, ponadto wpływają na nie czynniki zewnętrzne. Charakter systemu warunkują właściwości wszystkich jego elementów oraz wzajemne stosunki tychże elementów. Stosunki pomiędzy elementami systemu mogą mieć różnorodny charakter: od zgodnego współdziałania po konflikt. Stosunki funkcjonalne pomiędzy częściami organizacji mogą być jednostronne lub polegać na wzajemności. Jednak aby system mógł trwać musi mieć określony poziom integracji. Integracja to proces spajania części w całość, a także efekty tego procesu. Dzięki temu system można wyodrębnić z otoczenia. W systemie społecznym istnieje równowaga dynamiczna. Oznacza to, że pewien określony schemat wzajemnych zależności między elementami jest trwały pomimo zmian zachodzących w tych elementach. W ten sposób system dąży do utrzymania równowagi. W procesie utrzymania równowagi dużą rolę pełnią czynniki kulturowe. To dzięki nim ludzie postrzegają podobnie świat, uznają te same wartości i normy.

Budulcem systemu społecznego są ludzie lub grupy. Jednak w systemie uczestniczą nie tyle konkretne osoby, co pozycje społeczne lub związane z nimi role. Każdy wykonuje przypisane do swojej pozycji role, które nawzajem się uzupełniają. Ludzie w organizacji wykonują określoną działalność i ze względu na tę działalność wchodzić ze sobą w interakcje. System społeczny składa się z elementów struktury społecznej i z elementów kulturowych. Dla celów badawczych rozpatruję je oddzielnie, mimo, iż są to dwa powiązane ze sobą aspekty tego samego zjawiska.

---

<sup>5</sup> R. Mayntz, *Teoretyczne podstawy analizy organizacyjnej*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 98.

Kolczyński i Sztumski definiują system społeczny jako całość posiadającą następujące właściwości<sup>6</sup>:

- morfologię czyli budowę wewnętrzną,
- strukturę czyli zorganizowane, wzajemne, różnorodne stosunki między częściami składowymi systemu, które kształtują współdziałanie tych części zgodnie z celami systemu,
- układ funkcji i pozycji realizowanych przez części składowe,
- hierarchię,
- zdolność adaptacji,
- specyficzny układ wartości.

Parsons zwraca uwagę na znaczenie wartości w systemie społecznym i w organizacji<sup>7</sup>. Píše, iż strukturę organizacji można analizować z punktu widzenia kulturowo – instytucjonalnego lub grupowego. W pierwszym wypadku analiza skupia się na wartościach systemu, w drugim – na elementach składowych organizacji i rolach jej uczestników. Podejście kulturowo – instytucjonalne zakłada, że każda organizacja posiada charakterystyczny dla siebie wzór wartości, który określa funkcje organizacji. Ponadto wzór wartości określa sposób dążenia do celu, adaptacji do sytuacji i integracji systemu, a także steruje działaniami uczestników organizacji. Co więcej, wartości legitymizują miejsce i rolę organizacji w szerszym systemie społecznym, uprawomocniają jej cel, uzasadniają funkcjonalność tego celu dla społeczeństwa.

Kolczyński i Sztumski za podstawowe cechy organizacji jako systemu społecznego przyjmują<sup>8</sup>:

- celowość i planowość – organizacje są tworzone w sposób świadomy, dla realizacji założonego celu,
- istnienie wewnętrznego ładu i porządku organizacyjnego (zależności strukturalnych),
- występowanie specyficznego systemu norm i wartości, który określa zachowania ludzi w organizacji,

---

<sup>6</sup> M. Kolczyński, J. Sztumski, dz. cyt., s. 11.

<sup>7</sup> T. Parsons, dz. cyt., s. 66.

<sup>8</sup> M. Kolczyński, J. Sztumski, dz. cyt., s. 60.

- możliwość wyodrębnienia z otoczenia zewnętrznego.

Z kolei Marcin Bielski stwierdza, iż „tak jak trudno znaleźć jednoznaczną i wyczerpującą definicję systemu, tak nie sformułowano dotąd wyczerpującej systemowej definicji organizacji. Każda z prób zdefiniowania organizacji jako systemu zawiera tylko niektóre jej cechy (...)”<sup>9</sup>. Dlatego oprócz wstępnego określenia organizacji jako otwartego systemu społeczno – technicznego zorientowanego celowo i mającego określoną strukturę, wylicza także pozostałe jej cechy:<sup>10</sup>

- Organizacja jest tworem człowieka stworzonym dla realizacji określonego celu;
  - Niezbędnym elementem każdej organizacji są ludzie. Autor ten do elementów organizacji zalicza także środki rzeczowe używane przez tych ludzi;
  - Organizacje zachowują się rozmyślnie, potrafią korygować swoje plany;
  - Organizacje są wyodrębnione z otoczenia i jednocześnie powiązane z nim (czerpią z otoczenia i służą mu);
  - Są uporządkowane wewnętrznie i zhierarchizowane. Hierarchia ma tu podwójne znaczenie. Po pierwsze system jest składnikiem większego systemu otoczenia, jest więc od niego zależny. Po drugie w każdym systemie istnieje zróżnicowanie ze względu na posiadaną władzę, pewne elementy podlegają innym;
  - Są szczególnie złożone;
  - Posiadają człon kierowniczy;
  - Są zdolne do utrzymywania równowagi wewnętrznej mimo zmian w otoczeniu;
  - Mają zdolność do podnoszenia stopnia swego wewnętrznego uporządkowania;
  - Mają zdolność utrwalania sposobów zachowań ludzi i funkcjonowania organizacji.
- Dzieje się to w procesie instytucjonalizacji i formalizacji.

Renate Mayntz pisząc o cechach definicyjnych organizacji wprawdzie nazywa kluby Rotary organizacjami, ale stwierdza, że są one organizacjami „w mniejszym stopniu niż np. partia polityczna”<sup>11</sup>. Dla autorki „bycie organizacją jest cechą stopniowalną”. Jednym z atrybutów organizacji jest zróżnicowany system stałych ról. Pociąga to za sobą stosunki raczej rzeczowo-bezosobowe między członkami organizacji. Kluby Rotary nie są wobec tego typowymi organizacjami, ponieważ

<sup>9</sup> M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 77.

<sup>10</sup> tamże, s. 78.

<sup>11</sup> R. Mayntz, dz. cyt., s. 97.

panują w nich stosunki koleżeńskie. Wg Mayntz towarzyskość jest celem „który mniej niż inne nadaje się na przedmiot organizacji, dlatego, że jego treść opiera się zasadom racjonalnego zorganizowania”<sup>12</sup>.

W pracach z zakresu socjologii organizacji często przeciwstawia się podejście kulturowe strukturalno-funkcjonalnemu<sup>13</sup>. Przez podejście (orientację czy paradygmat) w badaniach organizacji rozumiem zbiór założeń określających pojmowanie przedmiotu badania, wyodrębniających jego istotne cechy oraz zbiór dyrektyw metodologicznych, rozstrzygających, jakie sposoby badania świata organizacji można uznać za adekwatne i uprawnione. Podejście kulturowe nakazuje traktować organizację jako kulturę<sup>14</sup>. Socjologia strukturalno-funkcjonalna rozpatruje kulturę jako składnik otoczenia organizacji bądź jako jej aspekt strukturalny. Kładzie nacisk na struktury, które kształtują działającego w nich człowieka. W podejściu kulturowym – przeciwnie – to człowiek w toku działania wytwarza struktury (symboliczne, interakcyjne, normatywne). Moim zdaniem, aby w pełni zrozumieć świat organizacji konieczne jest traktowanie stosunku człowiek – struktura jako obustronny, tzn. człowiek tworzy struktury i jednocześnie jego działania są przez struktury wyznaczane. Bliższa jednak jestem podejściu strukturalno-funkcjonalnemu. Jego podstawowym atutem jest możliwość badania związków między poszczególnymi elementami systemu.

---

<sup>12</sup> Tamże, s. 97.

<sup>13</sup> np.: A. Marcinkowski, J. Sobczak, *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 3-7.

<sup>14</sup> Rozumienie organizacji jako kultury przedstawiła M. Kostera w: *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

## 2 Analiza definicji kultury organizacyjnej

W polskiej literaturze wyodrębnić można **kilka sposobów definiowania kultury**. Wg **definicji historycznych** kultura, dzięki nagromadzeniu wspólnego dorobku, integruje różne grupy, np. zawodowe. Przykładem może być definicja kultury Czarnowskiego: „całokształt zobiektywizowanych elementów dorobku społecznego, wspólnych szeregowi grup i z racji swej obiektywności ustalonych i zdolnych rozszerzać się przestrzennie”<sup>15</sup>.

**Definicje enumeracyjne** wyliczają rozmaite zjawiska empiryczne określane jako kultura w ramach socjologii, antropologii, historii, czy etnologii. Elementami kultury są zgodnie z nimi: język, religia, zwyczaje, obyczaje, rytuały, wartości, normy, wytwory kultury materialnej, ustalone sposoby posługiwania się nimi, nauka, sztuka, wzory ekonomiczne, organizacyjne, społeczne i polityczne. Wytwory działalności ludzkiej można podzielić na materialne i ideacyjne, czyli służące tylko do czynności umysłowych, przy czym wytwory ideacyjne mają większe znaczenie kulturotwórcze ze względu na swoją trwałość. I tak, **wg Floriana Znanieckiego** kultura to „**wszelkie wytwory czynności ludzkich i wszelkie te czynności, których działające jednostki uczą się od innych działających jednostek**”<sup>16</sup>. Definicja ta mianem kultury nazywa wyłącznie te wytwory, których ludzie muszą się uczyć, odrzuca natomiast czynności biologiczne.

Z kolei **wg Antoniny Kłoskowskiej** kultura to **zintegrowana całość, w której skład wchodzi zachowania ludzkie przebiegające według wspólnych dla danej zbiorowości wzorów wykształconych i przyswojonych w toku interakcji oraz wytwory tych zachowań**<sup>17</sup>. Zgodnie z tym podstawowymi elementami kultury są wartości, normy i wzory kulturowe, które powstały i zostały rozpowszechnione w konkretnej zbiorowości społecznej.

Definicje kultury organizacyjnej pogrupować można, podobnie jak definicje samej kultury, w kilka typów<sup>18</sup>:

<sup>15</sup> S. Czarnowski, *Kultura*, PWN, Warszawa, 1958, s. 12.

<sup>16</sup> F. Znaniecki, *Współczesne narody*, PWN, Warszawa 1990, s. 33.

<sup>17</sup> A. Kłoskowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980, s. 40.

<sup>18</sup> za: Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Dom Organizatora, Toruń-Łódź 2002, s. 47.

- enumeracyjne – polegają na wyliczaniu różnorodnych procesów kulturowych w organizacjach,
- historyczne – kładą nacisk na ciągłość i kumulowanie się dorobku kulturowego,
- normatywne – podstawowe zadanie kultury organizacyjnej widzą w tworzeniu norm obowiązujących członków organizacji,
- psychologiczne – podkreślają psychiczne mechanizmy rozwoju kultury, głównie procesy adaptacji i uczenia się,
- strukturalistyczne – podkreślają całościowy, systemowy charakter kultury organizacyjnej, koncentrują się na jej integracji, określają poszczególne elementy kultury i ich wzajemne powiązania,
- genetyczne – wskazują źródła kultury organizacyjnej, określają ją jako wynik kultury narodowej, czy innego, szerszego kontekstu kulturowego.

Brak zgody co do znaczenia pojęcia „kultura organizacyjna” nie powinien dziwić biorąc pod uwagę wieloznaczność terminu „kultura” z jednej strony i wieloznaczność pojęcia „organizacja” z drugiej. Jednym z pierwszych badaczy, który zwrócił uwagę na to zjawisko był Elton Mayo. Skłoniły go do tego badania, które przeprowadził na początku XX wieku w fabryce w Hawthorne. Opisał on wtedy tworzenie się grup nieformalnych wśród robotnic montujących oporniki. Stwierdził, iż wytworzyły one swoistą, grupową mentalność, pewną kulturę pracy.

Terminu „kultura organizacyjna” po raz pierwszy użył Jacques prowadząc w latach czterdziestych XX wieku badania w fabryce Glacier. Początkowo pojęcie to służyło wyjaśnianiu problemów społecznych i gospodarczych dawnych kolonii. Szybko jednak zainteresowali się nim praktycy zarządzania organizacjami. Stwierdzili oni, że czynnik ludzki wpływa na sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw w równie dużym stopniu jak czynniki ekonomiczne. Pogląd ten znalazł swoje odbicie w dążeniu do kreowania dobrych stosunków międzyludzkich w ramach organizacji. Zaczęto także przywiązywać dużą wagę do tzw. miękkiego zarządzania, tzn. wpływania na ludzi za pomocą innych środków niż tylko sztywne formalne reguły i procedury. Oznaczało to wykorzystanie wiedzy z zakresu psychologii, socjologii i innych nauk społecznych w zarządzaniu. W latach 50-tych powstał także Organizational Development – pogląd traktujący kulturę jako źródło rozwoju organizacji. Tzw. agenci

zmian diagnozowali kulturę organizacyjną oraz oceniali ją pod kątem tego, na ile przyczynia się do realizacji celów organizacyjnych. Następnie tworzono profil kultury idealnej, która wspierałaby cele organizacji. Na podstawie porównania profilu kultury idealnej i rzeczywistej planowano, a później wprowadzano w życie zmiany kulturowe.

Dyskusja nad kulturą organizacyjną rozwinęła się w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Wykorzystano ją wtedy do wyjaśnienia różnic między organizacjami w USA i Japonii. Okazało się, iż mimo wielu podobieństw organizacje japońskie osiągają dużo lepsze wyniki. Badania porównawcze wskazały na różnice kulturowe jako wyjaśnienie tego fenomenu. Pracownicy japońscy i amerykańscy mimo podobnych zachowań, charakteryzowali się odmiennymi normami i wartościami.

Można wyodrębnić **kilka typów określeń kultury organizacyjnej**. Jednym z najbardziej popularnych jest **postrzeganie kultury organizacyjnej jako szerszego tła**, czy kręgu kulturowego. Kultura organizacyjna jest w takim wypadku czymś podobnym do kultury kraju czy regionu. Wszystkie te kręgi kulturowe wzajemnie się przenikają i wywierają na siebie wpływ. Przykładem takiego sposobu myślenia są badania Hampden-Turnera i Trompenaarsa<sup>19</sup>. Traktują oni kulturę organizacyjną jako wynik kultury narodowej. Zakładają, że każda organizacja musi uwzględnić siedem podstawowych procesów wartościowania, rozstrzygnąć siedem konfliktów wartości, np.: uniwersalizm – partykularyzm, indywidualizm – kolektywizm, równość – hierarchia. Menedżerowie z jednego kraju, zgodnie z tymi założeniami, preferują te same wartości, dokonują podobnych wyborów, co skutkuje tym samym typem kultur organizacyjnych. Niestety w ramach tego spojrzenia trudno wyjaśniać skąd biorą się różnice kulturowe pomiędzy organizacjami w tym samym kraju.

Kultura organizacyjna może być postrzegana jako **społeczne reguły gry**. Są to niepisane, często postrzegane nieświadomie zasady panujące w organizacji, dzięki którym ludzie rozumieją procesy zachodzące w organizacji, swoje w niej miejsce oraz identyfikują się z nią. Owe niepisane reguły gry często przeciwstawia się sferze formalnej w organizacji, traktuje jako jej dopełnienie. W takim znaczeniu kultura

---

<sup>19</sup> Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

organizacyjna obejmuje tylko nieformalne i niejawne aspekty organizacji. Peter Blau zwraca uwagę, iż działania ludzi w ramach organizacji prawie nigdy nie odpowiadają oficjalnym przepisom czy procedurom<sup>20</sup>. Stwierdza także, że to właśnie na styku między organizacją formalną a nieformalną wyłania się zagadnienie kultury organizacyjnej. Członkowie organizacji kierują się w swoim działaniu przede wszystkim pewnymi społecznymi regułami gry, kodeksem koleżeńskim czy moralnym. To właśnie te elementy mogą być uznane za kulturę organizacyjną. Przykładem takiego sposobu myślenia o kulturze organizacyjnej może być też określenie zaproponowane przez Czesława Sikorskiego: „system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorców myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych”<sup>21</sup>. Wg tego autora aby zbadać wzajemne zależności między kulturą organizacyjną a samą organizacją, aby móc te dwie zmienne oddzielić od siebie, należy organizację potraktować w sposób formalny. Jedynie wtedy wzory kulturowe można odróżnić od wzorów organizacyjnych. Te pierwsze mają charakter nieformalny i są efektem ścierania się indywidualnych dążeń i cech członków organizacji z możliwościami, jakie ona stwarza. Wzory organizacyjne mają natomiast charakter administracyjno-prawny, wynikają z przyjętego projektu funkcjonowania organizacji.

Innym sposobem definiowania kultury organizacyjnej jest określenie jej jako **tożsamości organizacji**. Tożsamość to pewne cechy organizacji, które odróżniają ją od innych. Cechy te są przez organizację „wytwarzane” i utrwalają się z czasem. Dzięki temu członkowie organizacji utożsamiają się z nią, a ludzie spoza organizacji potrafią odróżnić ją od innych. Tożsamość organizacji ma dwa aspekty: wewnętrzny i zewnętrzny; czyli jak organizacja jest postrzegana przez swoich członków oraz przez otoczenie. Przejawia się w sferze symbolicznej, w ideach, mitach, wartościach. Tożsamość organizacji nadają przede wszystkim jej założyciele i przywódcy.

Kulturę organizacyjną można postrzegać jako **filozofię organizacji**. W skład tak rozumianej filozofii wchodzi założenia egzystencjalne. Założenia dotyczą organizacji, jej otoczenia i członków. Określają wspólny dla wszystkich lub

---

<sup>20</sup> P. Blau, *Dynamika biurokracji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp A. Marcinkowski, J. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 149.

<sup>21</sup> Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 4.

większości członków organizacji sposób postrzegania rzeczywistości i definiowania sytuacji. Poza tym filozofia kształtuje strategię organizacji, jej sposób działania, a także wizję pożądaných stosunków społecznych. Przykładem rozumienia kultury organizacyjnej jako filozofii organizacji może być definicja Edgara Scheina: „wzór podstawowych założeń, które jakaś grupa zaakceptowała, odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, i które są na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania związanego z tymi problemami”<sup>22</sup>. Definicja skupia się na najgłębszej warstwie kultury: ukrytych założeniach. Autor grupuje je wokół pięciu podstawowych problemów egzystencji ludzkiej: relacji z otoczeniem, charakteru rzeczywistości i prawdy, natury człowieka, aktywności człowieka w pracy i stosunków międzyludzkich. Wprawdzie Schein oprócz ukrytych założeń wyróżnia także dwie inne warstwy kultury organizacyjnej (wartości i wytwory kulturowe), jednak na tę najgłębszą, tworzącą filozofię organizacji, kładzie główny akcent. Poznanie podstawowych założeń organizacji, argumentuje Schein, jest konieczne, aby w pełni zrozumieć kulturę, poznać wartości grupy i wyjaśnić, dlaczego członkowie grupy zachowują się w określony sposób<sup>23</sup>.

Kolejnym możliwym podejściem do kultury organizacyjnej jest ujmowanie jej jako **podzielanych znaczeń i wartości**. Geertz definiuje ją jako „wytwarzanie znaczeń, z których istoty ludzkie czerpią swoje doświadczenie i wzorce w działaniu”<sup>24</sup>. Znaczenie procesów myślowych, negocjowanie znaczeń nadawanych rzeczywistości podkreśla także Linda Smircich określając organizacje jako „społecznie realizowane przedsięwzięcie poznawcze”<sup>25</sup>. Jeśli kultura składa się z przyjętych znaczeń, argumentuje autorka, to jej poznanie powinno się opierać na interpretacji, poszukiwaniu tych znaczeń. Podobny pogląd wyraża Meryl Louis<sup>26</sup>. Zakłada, iż ludzie

---

<sup>22</sup> E. Schein, *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp A Marcinkowski, J. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 61.

<sup>23</sup> tamże, s. 63.

<sup>24</sup> C. Geertz, *The Interpretation of Culture*, Basic Books, Londyn 1973, s.25.

<sup>25</sup> za: B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 48.

<sup>26</sup> M. Louis, *Perspektywa kulturowa w badaniach nad organizacjami*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp A. Marcinkowski, J. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 23 -25..

postrzegając i interpretując to, co ich otacza, kreują rzeczywistość organizacyjną. To ludzie w procesach interpretacyjnych nadają rzeczom znaczenie. Proponuje więc, aby organizacje badać w oparciu o paradygmat definicji społecznych. Oznacza to analizę tego, jak ludzie interpretują zjawiska kulturowe. Rdzeniem procesu badawczego jest w takim wypadku interpretacja.

Podobnie, odnosząc się do wspólnych znaczeń i wartości kulturę organizacyjną definiuje Geert Hofstede. Jest to wg niego „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”<sup>27</sup>. Owe zaprogramowanie obejmuje wyznawanie tych samych wartości i podobny sposób postrzegania rzeczywistości, interpretowania zdarzeń, a także wspólne praktyki. Opiera się ono na wspólnym sposobie myślenia, odczuwania, a w konsekwencji - regułach postępowania. Dokonuje się w wyniku doświadczeń nabytych w organizacji. Zaprogramowanie nie oznacza jednak całkowitego determinizmu, jedynie najbardziej prawdopodobne i typowe reakcje. Odstępstwa od normy, nowe, twórcze zachowania także się przecież zdarzają.

Z kolei inne określenia kultury organizacyjnej kładą nacisk na wzory zachowań. Wtedy kultura organizacyjna definiowana jest jako określony, **przyjęty i akceptowany sposób wykonywania zadań**, radzenia sobie z otaczającą człowieka rzeczywistością. W każdej organizacji obowiązują pewne konkretne, akceptowane metody postępowania, kultura skłania ludzi do określonych reakcji i zachowań. I to właśnie te elementy są widoczne na pierwszy rzut oka, są najbardziej zewnętrzne, a więc dostępne dla badacza. Przykładem takiego podejścia jest definicja Browera, który określa kulturę organizacyjną jako „sposób, w jaki wykonujemy rzeczy, które nas otaczają”<sup>28</sup>. Podobnie Hofstede pisząc o kulturach organizacyjnych stwierdza, że ich trzonem jest „poczucie wspólnoty codziennych praktyk”<sup>29</sup>. Do praktyk autor ten zalicza rytuały, bohaterów organizacji i symbole organizacyjne. W odróżnieniu od kultur organizacyjnych, trzonem kultur narodowych są wg niego wspólne wartości. Wartości uczymy się jeszcze jako dzieci i tkwią one w nas głęboko. Przystępując do

---

<sup>27</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 267.

<sup>28</sup> za: T. Deal, A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison – Wesley, Nowy York 1982, s. 39.

<sup>29</sup> G. Hofstede, dz. cyt., s. 270.

organizacji człowiek jest już zaprogramowany, tzn. posiada przyswojone w dzieciństwie wartości. W organizacji uczy się natomiast nowych zachowań czyli praktyk organizacyjnych.

Można spotkać się także z traktowaniem **kultury jako samej organizacji czyli metafory rdzennej organizacji**. Tak jak wcześniej używano do opisu organizacji metafory maszyny czy organizmu żywego, tak w tym przypadku metaforą jest sama kultura. Metafora rdzenna, czy inaczej epistemologiczna, służy nie tyle porównaniu fragmentu rzeczywistości z innym fragmentem, co konceptualizacji organizacji<sup>30</sup>. Paradygmat ten odrzuca założenie, że kultura jest właściwością, którą organizacja posiada, zmienną wewnętrzną. Nie można jej więc oddzielić od samej organizacji. W takim ujęciu kultura warunkuje wszystkie zachowania członków organizacji, obejmuje wzory zachowań, strukturę władzy, komunikację, wartości, normy. Badacze wykorzystujący metaforę kulturową postrzegają organizacje jako formy ekspresyjne, odbicie stanu ludzkiej świadomości. Odrzucają w ten sposób analizę organizacji w kategoriach materialnych czy ekonomicznych, kładąc większy nacisk na aspekty symboliczne. Skłania to do badania subiektywnych doświadczeń ludzi w organizacji. Metafora kulturowa jest w socjologii organizacji stosunkowo nowa, wydaje się interesującą alternatywą dla podejść tradycyjnych, jednak nawet jej orędowniczka stwierdza iż porównanie organizacji z innym zjawiskiem społecznym „jest przedsięwzięciem ze względu na niekonkretny status kultury narażonym na wiele niejasności”<sup>31</sup>.

Część definicji kultury organizacyjnej kładzie nacisk na sposoby myślenia (wytwarzania znaczeń), z kolei inne zwracają uwagę na sposoby działania, traktując kulturę jako sposób wykonywania rzeczy. Pokrywa się to z podziałem antropologicznych teorii kultury na takie, które prezentują podejście ideowe i podejście adaptacyjne, wprowadzonym przez Kessinga<sup>32</sup>. Podejście ideowe rozpatruje kulturę jako system idei, wspólnych znaczeń i symboli, które mają wpływ na zachowania i rezultaty tych zachowań. Jeśli by zastosować to podejście na gruncie

---

<sup>30</sup> por. M. Kostera, dz. cyt., s. 29.

<sup>31</sup> L. Smircich, *Koncepcje kultury a analiza organizacyjna*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp A. Marcinkowski, J. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 49.

<sup>32</sup> za: Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 2.

organizacji to kulturę należałoby traktować jako jedną z cech organizacji. Druga możliwość, czyli podejście adaptacyjne zakłada, że kultura jest sposobem życia, który umożliwia grupie społecznej przystosowanie się do otoczenia i tym samym przetrwanie. Konsekwencją takiego sposobu myślenia jest uznanie, iż organizacja jest formą kultury, czyli systemem wiedzy, którego jednakowa, wspólna interpretacja wytwarza poczucie tożsamości grupowej. Podejście ideowe jest dla badacza korzystniejsze, ponieważ traktuje kulturę jako element organizacji, co pozwala na badanie zależności między nią a innymi elementami. Rozumienie kultury organizacyjnej wykorzystane w tej pracy opiera się na podejściu ideowym, jednak łączy wzory myślenia ze wzorami zachowań. Są to przecież dziedziny ściśle ze sobą powiązane.

Mimo ogromnej ilości różnych sposobów określania kultury organizacyjnej Hofstede twierdzi, że większość badaczy zgadza się, iż jest ona<sup>33</sup>:

- holistyczna – obejmuje całość zjawiska,
- zdeterminowana historycznie – w pewnym stopniu jest wynikiem przeszłych wydarzeń w organizacji,
- powiązana z przedmiotami badań antropologicznych (rytuały, symbole),
- tworem społecznym – powstaje i jest podtrzymywana przez grupę ludzi,
- koncepcją miękką – związana z czynnikiem ludzkim w organizacji, często wykorzystywana w tzw. miękkim zarządzaniu,
- trudna do zmiany.

Przedstawione sposoby postrzegania kultury organizacyjnej nie wykluczają się nawzajem. Korzystniej jest przyjąć, że wskazują na różne aspekty tego samego zjawiska. Mamy tu do czynienia nie tyle ze sprzecznością, co z odmiennym rozłożeniem akcentów. Z analizy tych różnorodnych definicji wyłania się obraz kultury organizacyjnej jako tworu wielopoziomowego, czy wielowarstwowego. Nie zawsze warto w badaniach zajmować się po równo wszystkimi tymi poziomami, jednak należy pamiętać o ich istnieniu i wzajemnym oddziaływaniu.

W socjologii organizacji kultura organizacyjna najczęściej rozpatrywana jest w sposób niewartościujący. Jest to kategoria opisowa, która służy odróżnieniu

---

<sup>33</sup> G. Hofstede, dz. cyt. s. 266-267.

organizacji od innych, pokazaniu jej specyfiki. Służy ona także wykryciu i wyjaśnieniu zależności w niej zachodzących. W takim przypadku wzorów kulturowych nie ocenia się pod kątem tego, czy i na ile przyczyniają się one do osiągnięcia przez organizację jej celów. Dlatego też o kulturach organizacyjnych nie mówi się, że są wysokie czy niskie, dobre czy złe. Z kolei w nauce o zarządzaniu czy w teorii organizacji dominuje tzw. nurt rozwoju organizacyjnego. Jest on związany z odkryciem faktu, iż kultura ma silny wpływ na funkcjonowanie organizacji<sup>34</sup>. Zakłada się, że kulturą można manipulować dla osiągnięcia pożądaných celów. Dominuje tam wartościujące podejście do kultury organizacyjnej, często utożsamia się ją z efektywnością organizacji, sprawnością działania. Podejście wartościujące występuje także u niektórych socjologów organizacji. Sikorski na przykład, nie tylko ocenia kulturę pod kątem tego, czy przyczynia się do realizacji celów organizacji, ale miano kultury nadaje tylko tym wzorom myślenia i działania, które mają wpływ na realizację tych celów<sup>35</sup>.

### 3 Definicja Edgara Scheina

W niniejszej rozprawie przyjmuję definicję kultury organizacyjnej autorstwa Edgara Scheina. Przypomnę: „*wzór podstawowych założeń, które jakaś grupa zaakceptowała, odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, i które są na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania związanego z tymi problemami*”<sup>36</sup>. Atutem tej definicji jest to, że wskazuje ona na siły, które rządzą ewolucją i zmianą kultury.

Główną cechą modelu kultury organizacyjnej Scheina jest jej wielowarstwowość. Można ją rozpatrywać na kilku poziomach. Pierwszy poziom –

---

<sup>34</sup> por. J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 193-195

<sup>35</sup> Cz. Sikorski, dz. cyt., s. 4.

<sup>36</sup> E. Schein, dz. cyt., s. 61.

**widzialnych artefaktów** – obejmuje technologię używaną w organizacji, architekturę budynków, rozkład biur, obserwowalne wzory zachowań i sposób ubierania się członków organizacji, oficjalne dokumenty a także historie często opowiadane przez członków organizacji. Jest to poziom łatwo dostępny dla badacza. Zachowania ludzi w organizacji łatwo zaobserwować, trudniej jednak wytłumaczyć.

Aby wytłumaczyć pierwszy poziom kultury organizacyjnej należy odwołać się do drugiego – poziomu **wartości**. Do tego poziomu należą także reguły postępowania, normy, wytyczne zachowań, ideologia. Wartości rządzą zachowaniem ludzi, na ich podstawie kształtuje się omówiony wcześniej poziom artefaktów. Wartości nie można bezpośrednio zaobserwować, można o nich wnioskować z rozmów z kluczowymi członkami organizacji oraz z oficjalnych dokumentów, statutów. Jednakże na takiej podstawie trudno w pełni poznać i zrozumieć wartości danej kultury. W trakcie rozmów czy analizy dokumentów często odkrywamy tylko te wartości, które najbardziej rzucają się w oczy, lub te, które są najszerzej akceptowane. Nie poznajemy prawdziwych przyczyn zachowań ludzi, a tylko ich własne racjonalizacje tych zachowań.

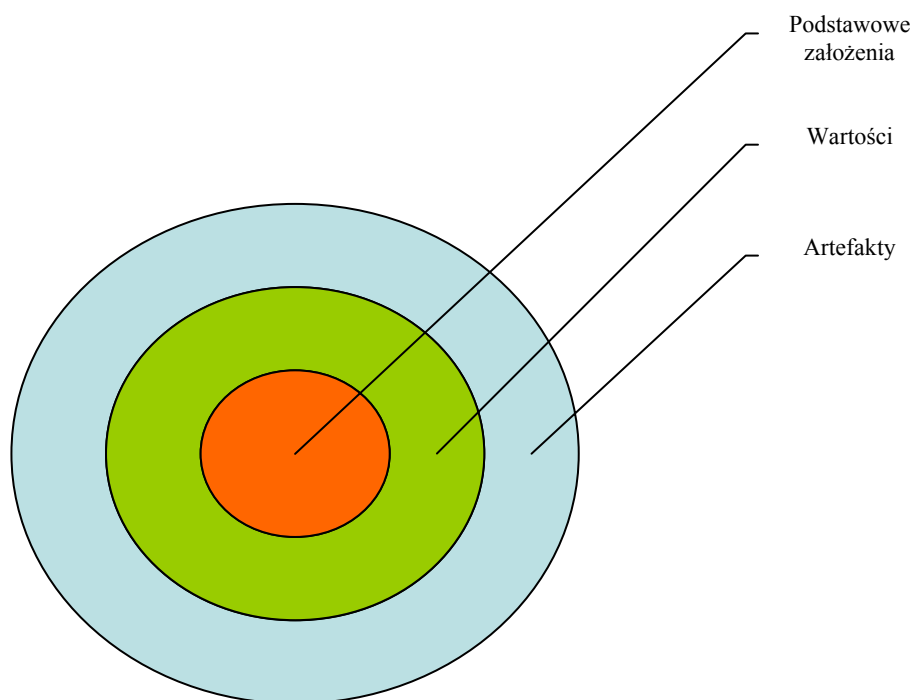
Aby w pełni zrozumieć kulturę organizacyjną i jej wartości należy odwołać się do trzeciego, najgłębszego **poziomu podstawowych założeń**. Wg Scheina podstawowe założenia funkcjonowały wcześniej jako wartości. A ponieważ wartości przejawiają się w zachowaniu, a zachowanie zaczyna przynosić rozwiązanie problemu, wartość staje się wyuczoną reakcją na dany problem, założeniem dotyczącym charakteru rzeczywistości i wskazującym, jak się zachować. Owe założenia z czasem traktowane są jako coś oczywistego, dlatego umykają ze świadomości. To, że ludzie nie uświadamiają ich sobie sprawia, że nie mogą podlegać dyskusji, trudno je podważyć, a więc są niezwykle trwałe. Ludzie uwewnętrzniają wartości jeśli działania na nich oparte przynoszą pozytywne rozwiązanie problemu. Ukryte założenia można pogrupować wokół pięciu podstawowych problemów egzystencji ludzkiej:

1. Sposób postrzegania relacji organizacji z otoczeniem (w kategoriach dominacji, podporządkowania, harmonii, znalezienia właściwego miejsca),

2. Charakter rzeczywistości, pojmowanie prawdy (czy kierować się wiedzą, doświadczeniem, pragmatyzmem; czy prawda jest objawiona, czy odkrywana, absolutna czy relatywna; lingwistyczne i behawioralne reguły określające, co jest elementem rzeczywistości, a co nie),
3. Natura człowieka (dobry, zły, neutralny),
4. Założenia dotyczące aktywności człowieka w pracy (należy być aktywnym, czy biernym),
5. Jak powinny wyglądać stosunki międzyludzkie (czy życie społeczne ma polegać na współpracy czy konkurencji).

Owe ukryte założenia nie są izolowane, tworzą system, łącząc się w paradygmaty kulturowe. Dzieje się tak za sprawą poznawczej potrzeby porządku i spójności odczuwanej przez ludzi. Paradygmat kulturowy jest zbiorem powiązanych ze sobą założeń. Nie wszystkie założenia jednak są ze sobą całkiem spójne i zgodne.

**Rys. 1. Poziomy kultury organizacyjnej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Schein, dz. cyt., s. 63.

Kultura zawsze istnieje w jakiejś grupie ludzi, która jest jej twórcą, gospodarzem lub właścicielem. Według Scheina grupa jest „zbiorem jednostek, które przebywają razem na tyle długo by mieć wspólne, znaczące problemy; miały możliwość rozwiązywania tych problemów oraz obserwowania rezultatów rozwiązań; przyjmowały nowych członków”<sup>37</sup>. Te trzy warunki muszą być spełnione aby móc określić kulturę jakiegokolwiek grupy ludzi czy organizacji. Autor podkreśla znaczenie trzeciego warunku dotyczącego przyjmowania nowych członków. Podczas tego procesu następuje przekazanie preferowanych wzorów myślenia, odczuwania i zachowań. Przekazywane mogą być tylko wzory uznawane powszechnie za słuszne i prawomocne. Przyjmowanie nowych członków jest więc sprawdzianem, czy grupa ma co przekazać. Decyzja, co przekazać w procesie socjalizacji jest sprawdzianem spójności grupy oraz jej przywiązania do wartości i założeń kulturowych.

Wg Scheina siła kultury zależy od stabilności członkostwa oraz od faktu, czy grupa miała wspólne doświadczenia, radziła sobie z problemami. Jeżeli w organizacji nie ma dużej rotacji członków, ludzie należą do niej od jakiegoś czasu, kierownictwo nie zmienia się często i grupa ta ma długą historię, co oznacza, że wielokrotnie wspólnie rozwiązywała problemy, to jest to kultura silna. Schein prognozuje, że organizacje o silnej kulturze i stałym składzie kierownictwa mogą zachować swoją kulturę mimo dużej rotacji szeregowych członków. Warunkiem jest przeprowadzenie intensywnej socjalizacji. Autor nie zgadza się z powszechnym przekonaniem, że silna kultura zwiększa skuteczność organizacji. „Nie siła kultury, lecz jej rzeczywista treść oraz stopień, w jakim jej rozwiązania odpowiadają wymaganiom środowiska, wydają się być decydującymi zmiennymi”<sup>38</sup>.

Schein dopuszcza możliwość funkcjonowania różnych subkultur w organizacji. Kultura organizacyjna może być bardziej homogeniczna lub heterogeniczna, w zależności od stopnia, w jakim poszczególne subkultury różnią się od siebie. Jeśli jednak wszyscy członkowie organizacji mają jakieś wspólne doświadczenia, to mimo istnienia subkultur można mówić o jednej, wspólnej wszystkim kulturze organizacyjnej. Jest to „główny nurt”, który dominuje nad różnymi mniejszymi

---

<sup>37</sup> E. Schein, dz. cyt., s. 66.

<sup>38</sup> tamże, s. 67.

prądami. Kultura organizacyjna może zawierać w sobie elementy różnych subkultur i na odwrót. Proces badania kultury organizacyjnej powinien więc obejmować zlokalizowanie subkultur oraz ustalenie, jak są one powiązane ze sobą i z głównym nurtem kultury.

Kultura organizacyjna powstaje w procesie radzenia sobie członków organizacji z problemami. Elementy kulturowe to wyuczone rozwiązania tych problemów. Według Scheina istnieją dwa typy sytuacji uczenia się, a co za tym idzie dwa typy elementów kulturowych<sup>39</sup>. W pierwszej sytuacji mamy do czynienia z podejmowaniem prób pozytywnego rozwiązania problemu. Każda taka próba daje wzmocnienie pozytywne lub negatywne, w zależności od tego, czy skutkuje rozwiązaniem problemu. Metody działania, które doprowadziły do oczekiwanego rezultatu wchodzi w skład kultury i są stosowane w organizacji tak długo, jak długo okazują się skuteczne.

Druga sytuacja uczenia się polega na redukowaniu lub unikaniu napięcia. Napięcie w organizacji może wynikać z uświadomienia sobie wrogich stosunków z otoczeniem, z braku porozumienia czy wspólnego sposobu myślenia w organizacji, albo może być związane z pewnymi rolami zawodowymi. Elementy kultury wyuczone przez redukowanie czy unikanie napięcia trwają nawet wtedy gdy przyczyny napięcia już nie istnieją. Dzieje się tak ponieważ ludzie nie mają ochoty testować sytuacji, z którą kiedyś związane było nieprzyjemne napięcie. Wystarczy im brak tego uczucia, który jest jednocześnie wzmocnieniem pozytywnym dla stosowania wyuczonych na tej podstawie elementów kulturowych.

Elementy kulturowe, a więc wyuczone rozwiązania problemów mają różne źródła. W początkowym okresie rozwoju organizacji pochodzą od jej założycieli i pierwszych przywódców. W późniejszych etapach rozwoju organizacji jej członkowie sami zaczynają tworzyć rozwiązania. Wraz z wiekiem organizacji odkrywanie nowych rozwiązań jest coraz częściej efektem interakcji i wspólnych doświadczeń członków organizacji.

Pisałam już, że kultura organizacyjna składa się z wyuczonych rozwiązań problemów. Problemy, przed którymi staje organizacja mają dwa źródła: adaptacja do

---

<sup>39</sup> tamże, s. 68.

warunków zewnętrznych i integracja wewnętrzna. **Adaptacja do warunków zewnętrznych** warunkuje przetrwanie organizacji, dlatego jest to jej główne zadanie. Organizacja musi nauczyć się dostosowywać do czynników, na które nie ma wpływu. W sferze rozwiązań kulturowych oznacza to tworzenie zgody co do misji organizacji, jej funkcji jawnych i ukrytych, celu, sposobów osiągnięcia celu, w tym struktury organizacji, systemu nagradzania czy kontrolowania. **Wewnętrzna integracja** również jest konieczna dla przetrwania, a przede wszystkim funkcjonowania grupy. Pewien jej poziom niezbędny jest, by organizacja mogła kierować sobą. Podstawowe czynniki integracji wewnętrznej, na podstawie których tworzą się rozwiązania kulturowe to:

- wspólny język i kategorie pojęciowe, które umożliwiają komunikację i wzajemne zrozumienie,
- zgoda wewnątrz organizacji co do tego, kto do niej należy i jakie są kryteria określające członkostwo,
- zgoda co do kryteriów podziału władzy i statusu, a także reguł zdobycia, sprawowania i utraty władzy,
- wspólne zasady regulujące stosunki koleżeńskie, relacje między płciami, otwartość czy poufność wewnątrz organizacji,
- zgoda co do kryteriów przyznawania nagród i kar, jakie zachowania są aprobowane i jak powinny być nagradzane, a jakie nieakceptowane i karane,
- wspólna ideologia (czy religia), która tłumaczy niewyjaśnione zdarzenia i chroni członków organizacji przed poczuciem niepewności.

Radzenie sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji to nie jedyne czynniki, które wpływają na kształt kultury organizacyjnej. Ważne miejsce wśród takich czynników zajmują postawy założycieli i aktualnego kierownictwa, wcześniejsze doświadczenia członków organizacji, kultura otoczenia, wiek i wielkość organizacji, branża w której działa, używana technologia.

#### 4 Konsekwencje przyjętej definicji kultury organizacyjnej dla sposobu jej badania

Stosunek między kulturą a organizacją można postrzegać na trzy sposoby<sup>40</sup>. **Kultura może być rozumiana jako kontekst, element otoczenia organizacji.** W tym podejściu podkreśla się, iż otoczenie w wyraźny sposób wpływa na organizację, warunkuje jej działania, wymusza wręcz pewne reakcje. Organizacja adaptuje się do warunków otoczenia, nie tylko do warunków ekonomicznych, ale także do warunków kulturowych. Organizacja działa w określonym kontekście kulturowym, np. w ramach kultury narodowej. Elementy kultury narodowej są wnoszone przez pracowników do organizacji. Tam ujawniają się w postawach i działaniach, a także określają, jakie rozwiązania organizacyjne zostaną zaakceptowane, a jakie odrzucone. Kultura jest więc w tym przypadku zmienną niezależną, wyjaśniającą, czymś na co organizacja nie ma wpływu, a co warunkuje jej funkcjonowanie. Taki sposób pojmowania relacji organizacja – kultura pociąga za sobą określony sposób badania organizacji i kultury organizacyjnej. W tym nurcie dominują badania porównawcze nad zarządzaniem w różnych kulturach<sup>41</sup>. Badacze identyfikują kontekst kulturowy, dociekają, jak wpływa on na funkcjonowanie organizacji, np. w jaki sposób narodowe cechy i wartości wpływają na styl zarządzania i postawy konsumentów w danym kraju, czy istnieje związek między kulturą narodową a preferowaną strukturą organizacyjną czy postawami managerów.

Kulturę można także traktować jako **zmienną wewnętrzną organizacji** i tak jest ona postrzegana w tej pracy. Podobny pogląd wyznają m.in.: Schein<sup>42</sup>, Handy<sup>43</sup> oraz Deal i Kennedy<sup>44</sup>. W tym przypadku oprócz otoczenia kulturowego dostrzega się fakt, iż organizacje wytwarzają własną kulturę. Kultura organizacyjna opisuje jakościowe cechy grupy oraz zachowania jej członków. Jest rezultatem ludzkiego

---

<sup>40</sup> por. L. Smircich, dz. cyt., s. 39 oraz M. Kostera, dz. cyt. s. 29.

<sup>41</sup> np.: G. Hofstede, dz. cyt. oraz Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars. Z polskich autorów: W. Misiak, *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.

<sup>42</sup> E. Schein, dz. cyt., s. 66.

<sup>43</sup> Ch. Handy, *Understanding Organizations*, Penguin Books, Londyn 1996.

<sup>44</sup> T. Deal, A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison – Wesley, Nowy York 1982, rozdz. 6.

stanowienia, wynikiem zmagania organizacji z wymogami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji<sup>45</sup>. Ludzie funkcjonując w ramach organizacji stosują różnorodne metody działania. Internalizują te wartości, na których oparte działania okazały się skuteczne. W ten sposób organizacja wytwarza swoją własną, unikatową kulturę, która następnie jest przekazywana nowym członkom w procesie socjalizacji.

Opisywany kierunek badawczy bazuje na strukturze teoretycznej podejścia systemowego. Kultura jest jednym z podsystemów organizacji, związanym z innymi podsystemami. Należy ją oddzielić od organizacji, aby móc badać zależności między nimi. Takie oddzielenie ma charakter wyłącznie analityczny. Postrzeganie kultury jako elementu organizacji umożliwia badanie związków pomiędzy kulturą a innymi zmiennymi ważnymi dla przetrwania organizacji (np: struktura, technologia, wzory przywództwa, cele). Niektórych badaczy (np.: Cameron i Quinn<sup>46</sup>, Czerska<sup>47</sup>, Kotter i Heskett<sup>48</sup> oraz Shlesinger i Sathe<sup>49</sup>) prowadzi to do stwierdzenia, iż kulturą można zarządzać dla celów praktycznych (zarządzanie przez kulturę). Ów nurt rozwoju organizacyjnego zajmuje się projektowaniem planowanych zmian w kulturze organizacyjnej, np. zabiegi mające uczynić kulturę bardziej chłonną na zmiany, czy wzmacnianie mechanizmów adaptacyjnych wewnątrz organizacji. Pojmując kulturę jako podsystem organizacji można ją traktować zarówno jako zmienną zależną (badanie wpływu struktury organizacyjnej na kulturę organizacyjną) i zmienną niezależną (np.: badanie wpływu kultury organizacyjnej na zachowania pracowników). W ramach tego nurtu bada się także powstawanie kultury organizacyjnej, jej wewnętrzne zróżnicowanie i zmiany.

Trzecią możliwością postrzegania stosunku organizacja – kultura organizacyjna jest uznanie, iż **organizacja jest kulturą**. Kultura jest w takim wypadku metaforą rdzenną organizacji, jest z nią utożsamiana. Organizacje postrzega się jako działania symboliczne, formy ludzkiej ekspresji lub przejawy głębokich struktur umysłu

---

<sup>45</sup> por. E. Schein, dz. cyt., s. 69.

<sup>46</sup> K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

<sup>47</sup> M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa, 2003.

<sup>48</sup> J. Kotter, J. Heskett, *Corporate culture and performance*, The Free Press, New York 1992.

<sup>49</sup> P. i L. Shlesinger, V. Sathe, J. Kotter, *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

człowieka czy społeczności. Podkreśla się psychologiczne aspekty funkcjonowania organizacji. Pociąga ta za sobą odmienne sposoby badania świata organizacji. Często są to metody fenomenologiczne, czy etnograficzne, w których badacz uczestniczy w życiu danej społeczności i przyjmuje perspektywę jej członka. Jak już wcześniej wspominałam, w Polsce nurt ten reprezentuje m.in. Monika Kostera<sup>50</sup>.

## 5 Przejawy

Składniki kultury różnią się między sobą pod względem dostępności dla obserwatora. Niektóre są widoczne, słyszalne, czy wyczuwalne już przy pierwszej wizycie w organizacji. Są to przejawy kultury organizacyjnej. Z kolei inne są głęboko ukryte w umysłach członków organizacji, czasami nawet bywają nieuświadomione. Można jednak o nich wnioskować na podstawie przejawów kultury. Do najważniejszych przejawów należą symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity, opowieści organizacyjne, tabu oraz bohaterowie organizacji.

Poprzez **symbole** następuje upowszechnianie i utrwalanie wzorów myślenia i zachowań wśród członków organizacji. Można powiedzieć, iż są to instrumenty kulturowej socjalizacji. Symbole służą do przekazywania konkretnych znaczeń. Oddziałują na uczucia i wyobraźnię ludzi, wytwarzają atmosferę, tak zwany klimat organizacyjny. Do symboli architektonicznych należą: zewnętrzny wygląd siedziby organizacji, wystrój wnętrz, rozkład pomieszczeń, usytuowanie biur, organizacja parkingu, dekoracje. Symbole fizyczne służą do identyfikacji ról społecznych, np.: odznaki, identyfikatory, sposób ubierania się. Są także wyrazem stosunku do określonych wartości, np.: przedmioty kultu religijnego, elementy ubioru. Szczególnie ważną rolę w organizacji pełnią symbole statusu, np.: tytuły, posiadanie sekretarki czy wszelkie przywileje służbowe. Symbole mają moc kształtowania sposobów myślenia, a co za tym idzie – zachowania.

---

<sup>50</sup> M. Kostera, dz. cyt.

Szczególnym rodzajem symboli są **bohaterowie organizacyjni**. Symbole osobowe są gotowymi modelami do naśladowania. Postawy bohaterów organizacji wyrażają jej ideologię i pożądane zachowania. Spełniają oni ważną rolę w procesie socjalizacji kulturowej. Dzięki nim pozostali członkowie organizacji widzą na konkretnym przykładzie, czego się od nich wymaga.

**Sposób komunikowania się** to unikatowa cecha każdej organizacji, pozwalająca odróżnić ją od innych. Istnieją (najczęściej niepisane) reguły mówiące, jak odnosić się do innych członków organizacji czy w jaki sposób przyjmować gości. W wielu organizacjach używa się specyficznego języka, często niezrozumiałego dla ludzi z zewnątrz. Bywają to charakterystyczne wyrażenia, hasła, przydomki czy skróty myślowe. Charakterystyczny sposób komunikowania się dotyczy także komunikacji niewerbalnej. Są to gesty, przy pomocy których ludzie przekazują sobie informacje oraz własne opinie czy odczucia. Używanie takiego języka-kodu to sposób na wyrażenie przynależności do konkretnej grupy.

**Rytuały** to powtarzalne zachowania, gesty i sytuacje. Uczą one członków organizacji, jak postępować zgodnie z jej kulturą. Rytuały sprawiają, że rzeczywistość organizacyjna jest stabilna, bardziej zrozumiała i przewidywalna. Przykładami rytuałów w organizacji są: rozpoczynanie dnia pracy, obchodzenie uroczystości, przyjmowanie nowych członków do organizacji.

**Mity i opowieści** dotyczą zazwyczaj ważnych dla organizacji momentów. Opisują kryzysy i sposoby, w jakie je przezwyciężono. Przedstawiają ludzi, którzy dzięki swoim zasługom dla organizacji zapadli głęboko w pamięć. Opiewają twórców organizacji, przedstawiają ich drogę do sukcesu. Anegdoty nie zawsze są prawdziwe, za to często dowcipne. Mają znaczenie wyjaśniające, ułatwiają zrozumienie organizacyjnej rzeczywistości. Mity umacniają tożsamość organizacyjną, a także ujednolicają przekonania. Opowieści organizacyjne podkreślają, co w danej kulturze jest aprobowane, a co potępiane. Mity mówią o sytuacjach z przeszłości, jednak zawierają w sobie cenne wskazówki i morały radzące, jak postępować w organizacji. Opowieści mają duży wpływ na poglądy i wartości członków organizacji ponieważ są bardzo plastyczne, oddziałują na wyobraźnię i emocje, przez co mocno zapadają w pamięć.

**Tabu** to kwestie, których w organizacji nie wolno poruszać oraz zabronione zachowania. Może ono na przykład dotyczyć mówienia o pieniądzach. Tabu pozwala na wyznaczenie granicy kultury organizacyjnej.

## 6 Wymiary

Kultury organizacyjne można charakteryzować za pomocą wymiarów, czyli stopnia nasilenia pewnych cech kulturowych. Wymiar to kontinuum określane najczęściej za pomocą jego dwóch przeciwległych krańców, czyli dwóch skrajnych, przeciwnych wzorów kulturowych. Wśród badaczy nie ma zgody co do jednego zestawu wymiarów pozwalających właściwie scharakteryzować każdą organizację. Przedstawię kilka najbardziej znanych zestawów cech kulturowych, uwzględniając zarówno koncepcje autorów traktujących kulturę jako element organizacji, jak i tych, dla których jest ona otoczeniem. Badacze wykorzystują poniższe cechy kulturowe do tworzenia tak popularnych typologii kultur organizacyjnych.

Kluckhohn i Strodtbeck<sup>51</sup> twierdzą, że kultury organizacyjne można charakteryzować ze względu na:

- **stosunek do natury** – organizacje mogą dążyć do dominacji nad naturą, podporządkowania jej sobie i własnym celom, lub przeciwnie – mogą podporządkowywać się naturze i działać zgodnie z jej prawami. Są to dwa krańce, dwie przeciwne postawy określające ten wymiar. Na środku skali umieścić można taką sytuację, w której organizacja dąży do harmonii z naturą,
- **orientację w czasie** – od koncentracji na przeszłości (częste wspomnianie dawnych czasów, przestrzeganie tradycji) poprzez skupienie na tym, co tu i teraz, aż po koncentrację na przyszłości wyrażającą się w snuciu długofalowych planów i wizji przyszłych osiągnięć,

---

<sup>51</sup> za: Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 4.

- **naturę ludzką** – od poglądu, iż ludzie są z natury źli do poglądu, iż są z natury dobrzy,
- **stosunek do działania** – jeden kraniec to przekonanie, że wyętzona praca musi zaowocować nagrodą, drugi to niechęć do wysiłku, ceniecie spokoju i drobnych przyjemności,
- **lokalizację odpowiedzialności** – od poglądu, iż człowiek jest odpowiedzialny za to, co mu się przytrafia, poprzez obarczanie odpowiedzialnością grupę, do której należy, po zdejmowanie odpowiedzialności z jednostek i twierdzenie, iż los człowieka jest całkowicie zdeterminowany przez strukturę społeczną i prawa rządzące systemem społecznym,
- **przestrzeń społeczną** – kultury mogą skłaniać do publicznej otwartości, bądź przeciwnie – do ochrony własnej prywatności.

Geert Hofstede na podstawie badań wyodrębnił siedem wymiarów pozwalających różnicować między sobą kultury organizacyjne<sup>52</sup>. Wymiary określa się za pomocą ich krańców:

- **orientacja na procedury – orientacja na wyniki**; Organizacja może kłaść nacisk bądź na przestrzeganie procedur, wtedy nagradza się tych pracowników, którzy poprawnie i dokładnie wykonują instrukcje. Skutkuje to rutynizacją zachowań, stabilnością rzeczywistości organizacyjnej, poczuciem bezpieczeństwa, czasami nudą i unikaniem ryzyka. Przeciwna sytuacja to zachęcanie pracowników do osiągania jak najlepszych wyników, bez nacisku na metodę, jaka do tego doprowadzi. Oznacza to więcej swobody, częstsze podejmowanie ryzyka i większe zaangażowanie w pracę,
- **troska o członków organizacji – troska o cele organizacji**; Wymiar ten określa, co organizacja ceni bardziej. Troska o pracowników oznacza interesowanie się ich problemami prywatnymi, udzielanie pomocy w sytuacjach kryzysowych, a także branie pod uwagę ich opinii przy podejmowaniu ważnych dla organizacji decyzji. W organizacjach, w których najważniejsze jest wykonanie zadań panuje przekonanie, że najbardziej liczy się wykonanie pracy, organizacja nie interesuje

---

<sup>52</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 277-282.

się sprawami rodzinnymi pracowników, a ważne decyzje podejmowane są bez konsultacji z załogą,

- **przynależność – profesjonalizm**; Wymiar ten określa źródło identyfikacji członków organizacji – czy identyfikują się z organizacją, do której należą (przynależność) czy ze swoim zawodem. Ludzie identyfikujący się z organizacją wierzą, że jej normy i zasady obowiązują ich we wszystkich dziedzinach życia, a przy naborze do organizacji bierze się pod uwagę nie tylko kwalifikacje, ale także pochodzenie społeczne. Członkowie kultur profesjonalnych oddzielają życie zawodowe od prywatnego, wierzą, że zatrudnia się ich wyłącznie na podstawie kwalifikacji;
- **system otwarty – system zamknięty**; W organizacjach nazywanych systemami otwartymi ludzie są przyjaźnie nastawieni do przybyszy z zewnątrz, łatwo się tam zaaklimatyzować. W systemach zamkniętych ludzie są skryci, niechętni wobec świata zewnętrznego, a nawet wobec siebie nawzajem. Aby zostać zaakceptowanym w takiej organizacji trzeba spełnić specjalne wymagania;
- **luźna kontrola – ścisła kontrola**; Wymiar ten określa siłę wewnętrznych struktur organizacyjnych. W organizacjach o luźnej kontroli ludzie mają poczucie, że nikt nie martwi się o koszty, nie przestrzega się terminów spotkań, a na temat organizacji często krążą dowcipy. Z kolei ścisła kontrola oprócz przestrzegania ustalonych terminów i kontroli kosztów wiąże się także z nieformalnymi zasadami określającymi wymagany ubiór;
- **normatywność – pragmatyzm**; Pragmatyzm organizacji oznacza jej nastawienie na rynek, na wyniki i brak ścisłego przestrzegania procedur. Normatywność to duże znaczenie zasad, reguł i przede wszystkim etyki.

Ten sam autor traktując kultury organizacyjne jako wynik wpływu kultur narodowych wyróżnia do ich opisu następujące wymiary<sup>53</sup>:

- **dystans władzy** – cecha ta mówi, jakie znaczenie przywiązują ludzie do miejsca w hierarchii władzy. Odnosi się do oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy wyrażanych przez ludzi mniej wpływowych. W kulturach o małym dystansie władzy istnieje niewielki dystans emocjonalny pomiędzy podwładnym a

---

<sup>53</sup> tamże, s. 61-255

przełożonym, pracownicy nie obawiają się wyrażać sprzeciwu wobec pomysłów swoich zwierzchników. Ludzie traktują nierówności w dostępie do władzy jako coś tymczasowego, co nie ma dużego wpływu na ich wartość. W kulturach o dużym dystansie władzy dostęp do władzy traktowany jest jako podstawowy wyznacznik wartości człowieka. W związku z tym ludzi, którzy tę władzę posiadają traktuje się z dużym szacunkiem, wręcz dystansem;

- **indywidualizm – kolektywizm**; Wymiar ten dotyczy roli przypisywanej jednostce. Indywidualizm to wysuwanie na pierwszy plan człowieka i jego powinności względem samego siebie. Kolektywizm na pierwszym miejscu stawia grupę. Jednostka przede wszystkim należy do jakiejś grupy i ma wobec niej obowiązki;
- **męskość – kobiecość**; W kulturach męskich dominuje podejście do życia społecznego oparte na zasadzie twardej konkurencji. Z kolei kultury kobiece cechuje większe ciepło, wyrozumiałość i opiekuńczość w relacjach społecznych;
- **wysoka – niska tolerancja niepewności**; Wymiar ten określa, czy w danej kulturze unika się ryzyka. W kulturach o wysokiej tolerancji niepewności ludzie akceptują niejednoznaczność sytuacji, często podejmują ryzyko. W kulturach o niskiej tolerancji niepewności ceni się szczególnie poczucie bezpieczeństwa, stabilność warunków otoczenia i jasność sytuacji.

Fons Trompenaars i Charles Hampden-Turner w swoich porównawczych badaniach międzykulturowych wyróżnili siedem wymiarów kultury<sup>54</sup>:

- **uniwersalizm – partykularyzm**; Uniwersalizm oznacza stosowanie się do jednolitych, powszechnie obowiązujących reguł. Każdy przypadek rozpatruje się jako reprezentujący określony typ. Partykularyzm to indywidualizowanie spraw, dopuszczanie wyjątków, dostrzeganie rzeczy nietypowych i postępowanie z nimi w nietypowy sposób;
- **analiza – synteza**; Pierwszy kraniec oznacza przewagę myślenia dedukcyjnego, rozbijanie problemów na kwestie bardziej szczegółowe. Synteza to myślenie indukcyjne, które prowadzi do spojrzenia holistycznego. Wymiar ten pozwala

---

<sup>54</sup> F. Trompenaars, ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

określić, czy w danej kulturze za skuteczniejsze uważa się rozkładanie problemu na części, czy postrzeganie go w szerszym kontekście;

- **indywidualizm – kolektywizm**; Wymiar ten jest rozumiany tak jak u Hofstede (powyżej);
- **wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność**; Wewnątrzsterowność to przekonanie, że człowiek powinien kierować się swoimi wewnętrznymi sądami i przekonaniem. Zewnątrzsterowność promuje konformizm. Jest to pogląd mówiący, że człowiek powinien swoim zachowaniem odpowiadać na wymagania świata zewnętrznego;
- **następstwo – synchronizacja**; Następstwo to pogląd, iż działanie to sekwencja szybko następujących po sobie czynności. W kulturach synchronicznych ludzie uważają, że najważniejsza jest synchronizacja rozproszonych wysiłków;
- **osiąganie – otrzymywanie stanowiska**; Pierwszy kraniec oznacza przekonanie, że pozycja człowieka w organizacji powinna zależeć od tego, czego dokonał własnym wysiłkiem. Przeciwny pogląd uzależnia pozycję w organizacji od społecznego statusu związanego z wiekiem, wykształceniem, czy płcią;
- **równość – hierarchia**; Równość oznacza przekonanie, że pozycja pracowników w hierarchicznej strukturze przedsiębiorstwa nie ma wpływu na stosunki między nimi. Z drugiej strony funkcjonuje pogląd, że to właśnie ta pozycja wyznacza stosunki między ludźmi. Wymiar ten określa, co w danej kulturze bardziej motywuje: równe traktowanie wszystkich czy akcentowanie autorytetu.

## 7 Typologie

Badacze kultur organizacyjnych często i chętnie tworzą ich typologie. Podstawą takich typologii są cechy (wymiary kultury organizacyjnej) uznane w danym przypadku za istotne. Często spotykanymi są typologie oparte na jednej zmiennej, wyróżniające dwa przeciwstawne typy kultur. Wszystkie przedstawione wcześniej

wymiary kultury organizacyjnej mogą służyć do tworzenia takich dychotomicznych typologii. I tak spotkać można podziały kultur organizacyjnych na:

- indywidualistyczne i kolektywistyczne,
- męskie i kobiece,
- elitarne i egalitarne,
- normatywne i pragmatyczne,
- pozytywne i negatywne,
- silne i słabe,
- niskiej i wysokiej tolerancji niepewności,
- introwertyczne i ekstrawertyczne itp.

Popularne są także typologie kultur organizacyjnych tworzone na podstawie macierzy biopolarnych o dwóch zmiennych. Ich wynikiem są cztery typy kultur. Przykładem może być typologia Harrisona oparta na wymiarach indywidualizm – kolektywizm i wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność<sup>55</sup>. Wyróżnia on kultury organizacyjne zorientowane na władzę, rolę, zadania, ludzi.

**Kultury zorientowane na władzę** występują w organizacjach, które dążą do dominacji nad otoczeniem i kładą duży nacisk na konkurencję. Stosunki międzyludzkie oparte są na rywalizacji, cechuje je duży dystans władzy. Kierownicy traktują podwładnych przedmiotowo. Najczęściej organizacje takie są scentralizowane. Większość decyzji podejmuje przywódca organizacji, to on wyznacza cele, od niego zależy większość spraw. Im bliżej dana osoba znajduje się przywódcy, tym większą ma władzę.

**Kultura zorientowana na rolę** występuje w organizacjach biurokratycznych. Duży nacisk kładzie się w nich na legalność działań i odpowiedzialność. Do konkretnego stanowiska z góry przypisane są zadania do realizacji, zakres obowiązków oraz przywileje. Istnieją specjalne regulaminy, procedury i instrukcje dokładnie mówiące, jak wykonać dane zadanie. Najważniejszym wymogiem obowiązującym człowieka w organizacji jest działanie zgodnie z tymi wszystkimi bezosobowymi regułami. Ludzi postrzega się przez pryzmat roli, jaką pełnią,

---

<sup>55</sup> R. Harison, *Understanding Your Organization's Character*, Harvard Business Review, V-VI 1972, s. 119-128.

stanowiska, jakie zajmują. Stosunki międzyludzkie są chłodne, bezosobowe. Organizacje o takim typie kultury są zazwyczaj stabilne i przewidywalne, trudno się zmieniają.

**Orientacja na zadania** występuje w organizacjach elastycznych, szybko reagujących na zmiany w środowisku. Zmienne cele, które stawia sobie organizacja rozbijane są na zadania. Do ich wykonania tworzone są doraźnie zespoły robocze, najczęściej składające się ze specjalistów różnych dziedzin. Nie przestrzega się w nich ścisłych procedur, najważniejsze jest wykonanie zadania. Ceni się rozwiązania niekonwencjonalne, dlatego ludzie w swojej pracy mają dużo swobody. Jednak stosunki międzyludzkie są przelotne, nietrwałe i raczej powierzchowne. Wynika to z faktu iż ludzie funkcjonują w wielu, wciąż nowych zespołach roboczych, nie mają czasu na bliższe relacje.

**Orientacja na ludzi** jest typowa dla organizacji, które istnieją głównie dla zaspokojenia potrzeb swoich członków. Stosunki międzyludzkie oparte są w nich na współpracy, dzieleniu się doświadczeniem i wspieraniu się. Często organizacja jest polem dla tworzenia się przyjaźni, więzi towarzyskich, które później wychodzą poza jej obręb. Ludzie interesują się nawzajem swoimi sprawami osobistymi. Jeśli ktoś ma problemy nie obawia się mówić o nich w organizacji, często nawet może liczyć na jej wsparcie. Charakterystyczne jest podejmowanie decyzji ważnych dla członków organizacji na zasadzie konsensusu, pytając samych zainteresowanych o zdanie. Dystans władzy jest niewielki, przełożony stara się być przyjacielem, nie tyranem. Reguły formalne tworzą się na podstawie utrwalonych w grupie zwyczajów.

Nieco podobną typologię stworzyli Hampden-Turner i Trompenaars. Mimo, iż przede wszystkim zajmują się kulturami narodowymi i ich wpływem na organizacje, stworzyli także typologię kultur organizacyjnych<sup>56</sup>. Wzięli pod uwagę trzy aspekty struktury organizacyjnej:

- ogólne relacje między organizacją a jej członkami,

---

<sup>56</sup> Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 188.

- poziomą, lub hierarchiczną strukturę władzy, określającą miejsce podwładnych i przełożonych,
- ogólne poglądy członków organizacji na temat misji i celów organizacji oraz roli poszczególnych osób w ich realizacji.

Badacze ci oparli swoje analizy na dwóch wymiarach cech kulturowych: egalitaryzm – hierarchia i orientacja na osobę – orientacja na zadanie. Uzyskali w ten sposób cztery podstawowe typy kultur organizacyjnych, które różnią się tym, jak ludzie do nich należący myślą, uczą się, zmieniają, motywują, nagradzają i rozwiązują konflikty. Owe typy to: rodzina, wieża Eiffla, pocisk sterowany, inkubator. Nazwy te są metaforami pokazującymi stosunek członków do organizacji, ich wyobrażenia na temat tego, czym ona jest.

**Kultura typu rodzina** jest zorientowana na osobę. Między ludźmi przeważają bliskie stosunki bezpośrednie. Z drugiej strony ten typ kultury charakteryzuje się hierarchicznością. Przywódca jest szanowany, uważany za troskliwego ojca, wiedzącego lepiej, co jest dobre dla podwładnych. Rzadko zdarza się, aby ktoś mu się sprzeciwił, czy zakwestionował jego decyzje. Istnieje duże zróżnicowanie władzy i statusu, co wydaje się członkom organizacji całkiem naturalne. Struktury organizacyjne są smukłe, co oznacza wiele poziomów władzy. Jeśli trzeba podjąć jakąś decyzję, najczęściej prosi się o to kogoś wyższego rangą, ta osoba z kolei często pyta swojego przełożonego... Osobę o wysokiej pozycji zawsze traktuje się z szacunkiem i bierze pod uwagę jej zdanie, nawet jeśli nie jest w danym przypadku kompetentna. Struktura władzy często pokrywa się ze strukturą wiekową, awans zależy od stażu pracy, mniej od osiągnięć. Atmosfera w takich organizacjach często jest rodzinna. Organizacja interesuje się życiem prywatnym swoich członków, dba, by mieli odpowiedni poziom życia, w razie potrzeby pomaga. Często pensja zależy nie od osiągnięć, a od liczebności rodziny pracownika. Skutkuje to przywiązaniem ludzi do organizacji oraz lojalnością. Członkowie organizacji zwykle działają jednomyślnie i po myśli przełożonego. Nie wynika to z przymusu, raczej z chęci utrzymania dobrej, rodzinnej atmosfery. Największą karą w takiej organizacji jest wykluczenie z rodziny, więc sankcje mają głównie naturę moralną i społeczną. W kulturach organizacyjnych

typu rodziny funkcjonuje wiele opowieści, zwyczajów, żartów i skojarzeń zrozumiałych tylko dla jej członków. Stąd ludzie z zewnątrz mogą czuć się obco.

Kultura typu **wieża Eiffla** występuje w organizacjach, których struktura organizacyjna przypomina ową wieżę – smukły trójkąt. Odzwierciedla to podstawową cechę takich organizacji – sztywną, wielopoziomową hierarchię. Najczęściej są one także silnie zbiurokratyzowane. Kładzie się duży nacisk na wypełnianie poleceń przełożonego. Każdy jest czyimś podwładnym i czyimś przełożonym i głównie przez ten pryzmat postrzega się ludzi w organizacji. Od osoby ważniejsze jest stanowisko i funkcje, jakie spełnia. Do każdego stanowiska przypisane są konkretne zadania. Zadania wykonuje się zgodnie z licznymi i precyzyjnymi przepisami, regulaminami czy instrukcjami. Ma to związek z biurokratyczną bezosobowością reguł. W efekcie ludzi można łatwo wymieniać nie zagrażając sprawnemu funkcjonowaniu organizacji. Status człowieka w organizacji zależy od roli, jaką w niej pełni. Po pracy wychodzi się z owej roli, wchodząc w sferę życia prywatnego, którym organizacja zbytnio się nie interesuje. Karierę można zrobić dzięki kwalifikacjom, kompetencjom, które pozwalają sprawnie i profesjonalnie wykonać powierzone zadanie. W organizacjach o kulturze typu wieży Eiffla nie wskazane są bliskie, osobiste relacje między ludźmi. Istnieje obawa, że niszczą one obiektywizm, pomnażają wyjątki od reguł, zacierają granice między rolami i odpowiedzialnością. Ważne w takich organizacjach jest traktowanie wszystkich jednakowo, bezstronnie. Zmiana w organizacji typu wieży Eiffla może dokonać się wyłącznie poprzez formalną zmianę reguł. Za tym idzie zmiana procedur i instrukcji, która dezorientuje ludzi w organizacji. Wszystko to spowalnia i utrudnia proces zmiany. W efekcie organizacja zmienia się mało, a jeśli już to jest to dla niej kosztowne i trudne przeżycie. Zazwyczaj jest stabilna, wolno reaguje na wymogi środowiska. Ludzie w takiej organizacji są skrupulatni, obowiązkowi, słabo tolerują bałagan czy niejasne sytuacje.

Kultura typu **pocisk sterowany** jest egalitarna oraz zorientowana na zadania. Najważniejszym słowem w organizacji o takiej kulturze jest cel, najważniejszą sprawą – osiągnięcie założonego celu. Obowiązki członków organizacji nie są ustalone z góry, mają oni zrobić wszystko to, co potrzebne, aby wykonać zadanie. Struktura organizacyjna jest uzależniona od zadań stojących przed organizacją. Najczęściej jest

to struktura macierzowa i składa się z zespołów roboczych powołanych do zrealizowania konkretnego zadania. Nie wiadomo dokładnie, kiedy przydadzą się umiejętności danego członka zespołu roboczego. Ustala się to dopiero w trakcie prac. Przy udziale wszystkich ustala się, jak będzie funkcjonować całość. Zespoły robocze posiadają koordynatorów odpowiedzialnych za wynik końcowy. Jednak mają oni zazwyczaj tylko wiedzę ogólną, często mniejszą niż należący do zespołu specjaliści. Stąd nie ma nacisku na hierarchię władzy, każdemu należy się szacunek. Normą jest egalitaryzm. Zespoły czy grupy zadaniowe powołuje się najczęściej tylko na czas wykonywania zadania. Członkowie takiej organizacji kontaktują się więc z wciąż nowymi ludźmi, przy czym kontakty te są niestałe, a relacje raczej instrumentalne. W efekcie kultury pocisku sterowanego nie są emocjonalne, raczej powściągliwe w okazywaniu emocji. Przydatną umiejętnością jest szybkie nawiązywanie kontaktów. Wartość człowieka w organizacji o takiej kulturze zależy od jakości jego pracy i stopnia, w jakim przyczynia się do osiągnięcia celu. Organizacje są przystosowane do wprowadzania zmian, potrafią szybko reagować na sygnały płynące z otoczenia. Ludzie są zmotywowani ponieważ mają znaczący wkład w efekt końcowy pracy, identyfikują się z nim. Ważne jest powszechne zaangażowanie w realizację celu, stosunki międzyludzkie schodzą na dalszy plan. Nad wspólnotowością zdecydowanie przeważa indywidualizm.

Czwarty typ kultury organizacyjnej to **inkubator**. Jest oparta na przekonaniu, że najważniejsze jest osobiste spełnienie się człowieka. Sama organizacja schodzi na drugi plan. Powinna być przede wszystkim polem dla samoekspresji i samospełnienia człowieka. Ludzi należy uwolnić od rutyny, by mogli poświęcić się bardziej twórczej działalności. W organizacjach o kulturze inkubatora często brak struktury. Po części dlatego, że organizacje takie są małe, kilkusobowe. Jednak role poszczególnych ludzi są ważne. Podstawowym zadaniem człowieka jest szukanie innowacyjnych rozwiązań. Istnieje duży nacisk na egalitaryzm i indywidualizm. Pociąga to za sobą brak lojalności wobec organizacji. Hierarchia władzy jest ograniczona do minimum. Przywództwo raczej wynika z cech osobowych, umiejętności zarażenia innych swoją wizją. W efekcie praca jest związana z silnymi emocjami, z tym, że dotyczą one raczej zadania niż innych ludzi. Organizacja niezmiennie szybko reaguje na wymogi

otoczenia, potrafi się zmieniać. Jej silną stroną jest innowacyjność, niekonwencjonalność rozwiązań.

Inną popularną typologią, również opartą na dwóch zmiennych i obejmującą cztery typy jest klasyfikacja kultur organizacyjnych zaproponowana przez Deal'a i Kennedy'ego<sup>57</sup>. Wzięli oni pod uwagę skłonność organizacji do podejmowania ryzyka oraz szybkość, z jaką reaguje na informacje płynące z otoczenia. Wyróżnili na tej podstawie kulturę indywidualistów, hazardzistów, zrównoważoną oraz kulturę rutyniarzy.

Organizacje o **kulturze indywidualistów** (tzw. kultury twarde) są nastawione na szybkie osiągnięcie sukcesu. Skłaniają do agresywnej postawy wobec otoczenia. Pozycję człowieka w organizacji wyznaczają jego indywidualne umiejętności. Kobiety i mężczyźni traktuje się jednakowo. Ceni się przebojowość, sukces, szybkie reagowanie na impulsy płynące z otoczenia, a także skłonność do podejmowania ryzyka. Niepowodzenia są piętnowane. W takich organizacjach bardzo szybko można odnieść spektakularny sukces, jak i stracić swoją pozycję. Skutkuje to dużą konkurencją między ludźmi. Wg Czerskiej w polskich przedsiębiorstwach o takiej kulturze charakterystyczne jest nadużywanie angielskich zwrotów<sup>58</sup>.

**Kultura hazardzistów** (tzw. „pracuj ciężko i baw się”) również cechuje się skłonnością do ryzyka. Jednak organizacja o takim typie kultury nie reaguje tak szybko na sygnały z otoczenia. Nie jest elastyczna, raczej stabilna, a praca w niej usystematyzowana. Kultura ta skłania do współpracy, aprobeuje bliższe kontakty międzyludzkie, dba o poczucie wspólnoty. Kultuwyuje się w niej świętowanie organizacyjnych uroczystości czy nagradzanie najlepszych. Ceni się ludzi którzy ciężko pracują i jednocześnie po pracy potrafią wypoczywać i bawić się.

**Kultura zrównoważona** (tzw. kultura spokojnego działania) nie skłania do podejmowania ryzyka. Ceni się w niej racjonalność. Organizacje o takim typie kultury szybko uzyskują informacje z otoczenia i ze względu na nie potrafią zmienić swoje plany. Sama czynność planowania ma tu duże znaczenie, plany są szczegółowe i konkretne. W związku z tym dużą wagę przywiązuje się do działania zgodnie z

---

<sup>57</sup> T. Deal, A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison – Wesley, Nowy York 1982, s. 14.

<sup>58</sup> Czerska, dz. cyt., s. 27.

planem. Daje to wrażenie porządku, bezpieczeństwa i względnej stabilności. O randze człowieka w organizacji w dużej mierze decyduje jego doświadczenie zawodowe.

**Kultura rutyniarzy** (tzw. kultura trwania) powstaje w warunkach małego ryzyka i wolnego przepływu informacji z otoczenia. Sprzyja to stabilności organizacji i oporowi wobec zmian. Wszystko podporządkowane jest przebiegowi procesu. Cel odgrywa rolę drugoplanową. Najważniejsza jest perfekcja i sprawność w realizacji zadań. Jakiegokolwiek błędy są piętnowane, dlatego sporo czasu zajmuje zabezpieczanie się przed nimi. Dużą rolę w organizacji pełni tradycja. To ona jest często drogowskazem mówiącym, jak się zachować. Organizacje o kulturze rutyniarzy najczęściej są zbiurokratyzowane. Liczne przepisy i instrukcje nie zostawiają wiele swobody w działaniu. Dużą rolę przywiązuje się do hierarchii władzy, symbole statusu ceni się wyżej niż korzyści finansowe.

W oparciu o solidarność w dążeniu do celu oraz towarzyskość powstała typologia kultur organizacyjnych wyróżniająca kulturę wspólnoty, interesu, sieciową oraz fragmentaryczną<sup>59</sup>. **Kultura wspólnoty** występuje w organizacjach, w których wszyscy członkowie są zaangażowani w realizację wspólnego celu. Ponadto cechuje się występowaniem stosunków towarzyskich. Ludzie są ze sobą zżyci.

**Kultura interesu** opiera się na świadomości wspólnego celu. Jednak nie przekłada się to na poczucie wspólnoty czy więzi towarzyskie. W relacjach międzyludzkich przeważają sprawy służbowe, o sprawach prywatnych nie mówi się. Ceni się profesjonalizm. Wartością nadrzędną jest wywiązywanie się ze swoich obowiązków. W organizacjach o takiej kulturze panuje chłód emocjonalny.

**Kultura sieciowa** występuje w organizacjach o silnych więziach towarzyskich i słabej solidarności w dążeniu do wspólnego celu. Ludzie są otwarci, zżyci ze sobą, spotykają się chętnie także poza organizacją. W organizacjach o kulturze sieciowej nie przywiązuje się wagi do formalnego statusu stanowisk. Dużo większe znaczenie ma struktura socjometryczna. Jednak w tej przyjemnej atmosferze gubią się cele organizacji. Nie do końca wiadomo co i jak robić.

---

<sup>59</sup> K. Lisiecka, *Kultura przedsiębiorstwa jako czynnik ułatwiający zarządzanie przez jakość*, Problemy jakości 1998, nr 7.

**Kulturę fragmentaryczną** cechuje zarówno brak więzi towarzyskich, jak i niska solidarność w dążeniu do wspólnego celu. Ludzie w takiej organizacji są skupieni na sobie i na swoich indywidualnych celach, identyfikują się bardziej ze swoją grupą zawodową niż z organizacją. Istnieje tam skłonność do redukowania więzi społecznych. Kultura taka jest słaba, ogranicza się do zasad umożliwiających podstawową i konieczną współpracę.

## **Rozdział II Funkcjonowanie kultury w organizacji**

### **1 Kształtowanie się kultury organizacyjnej**

Kultura organizacyjna jest dziełem grupy ludzi, którzy postanowili współpracować dla osiągnięcia założonego celu. Często ludzie ci nie są świadomi tego, co tworzą i jak się to dzieje. Skupiają się na celu, kultura jest niejako produktem ubocznym. Edgar Schein proces tworzenia się kultury organizacyjnej rozumie jako wynik radzenia sobie grupy z problemami wewnętrznej integracji i zewnętrznej adaptacji<sup>1</sup>. Są to problemy uniwersalne, które każda grupa musi rozwiązać aby przetrwać. Kultura składa się z takich wyuczonych rozwiązań oraz przekonań i wartości za nimi stojących. Adaptacja do warunków otoczenia w sferze kulturowej oznacza uzgadnianie przez członków organizacji wspólnego stosunku do organizacji. Kluczowe znaczenie ma osiągnięcie konsensusu w sprawie pożądanego kształtu organizacji, jej cech, celów, sposobów funkcjonowania. Schein twierdzi, że podstawowymi sprawami będącymi przedmiotem uzgodnień są:

- misja i strategia organizacji,
- kompromis pomiędzy oczekiwaniami poszczególnych grup w organizacji i formalnymi celami organizacji,
- sposób realizacji założonych celów (podział pracy, system zarządzania, uprawnienia decyzyjne, kryteria przyznawania nagród i kar),
- metoda oceny rezultatów funkcjonowania organizacji,
- sposoby postępowania w sytuacjach kryzysowych.

Kolejnym procesem, w trakcie którego powstają rozwiązania kulturowe jest integracja grupy. Jest ona ściśle powiązana z adaptacją zewnętrzną. Integracja odbywa się poprzez wypracowanie wspólnego języka, określenie granic grupy, kryteriów przynależności do niej, co z kolei kształtuje tożsamość. Proces ten obejmuje także uzgodnienie i przyjęcie zasad stratyfikacji ze względu na władzę i wpływy oraz zasad określających stosunki międzyludzkie. Jest to także, a może przede wszystkim

---

<sup>1</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass Pub., San Francisco 1992, s. 40-66.

przyjęcie wspólnej ideologii, która objaśnia rzeczywistość i uzasadnia takie, a nie inne metody integracji grupy.

Schein wskazuje na **cztery fazy kształtowania się kultury organizacyjnej**<sup>2</sup>. Faza pierwsza obejmuje **formowanie założeń kultury**. W tym procesie największą rolę odgrywa założyciel, właściciel lub przywódca organizacji. Często zresztą jest to jedna osoba. Znajduje się ona na szczycie struktury organizacyjnej, skupia więc na sobie uwagę. Taka pozycja predestynuje do dawania przykładu. Na tym etapie poszczególne grupy w organizacji poszukują swojej tożsamości, bywa też, że wyłaniają nieformalnych liderów. W samej organizacji może trwać walka o wpływy czy o znaczenie poszczególnych ról. Zaczynają tworzyć się granice grupy, kryteria przynależności.

Faza druga to **rozwój kultury organizacyjnej**. Kultura obejmuje to, co wspólne wszystkim członkom organizacji. Na tym etapie właśnie szukanie tego, co wspólne, co łączy jest najważniejsze. Formują się wtedy grupy, zespoły czy subkultury, tworzy się poczucie wspólnoty. W stosunkach międzyludzkich dąży się do zgodnego, harmonijnego współdziałania. Dosyć powszechny staje się wtedy konformizm. Grupa i wspólnota są często idealizowane. Istnieje natomiast tendencja do niedostrzegania różnic pomiędzy członkami organizacji czy jej poszczególnymi grupami.

**Trwanie** to trzecia faza rozwoju kultury organizacyjnej wyróżniona przez Scheina. Kultura krzepnie, stabilizuje się. Poszczególne grupy w organizacji docierają się. Istnieje nacisk na przestrzeganie norm i wzorów zachowań. Zaczyna funkcjonować system kontroli, członkowie organizacji działający niezgodnie z zasadami wyznaczonymi przez jej kulturę są karani.

Faza czwarta to **dojrzałość organizacji**. Kultura jest w pełni ustabilizowana, nastawiona na utrzymanie grupy. Charakterystyczna dla tego etapu jest silna kontrola wewnętrzna. Może także pojawić się niechęć wobec osób z zewnątrz, czy wobec nowych pomysłów, zmian. Nawet wszelkie różnice poglądów wewnątrz samej

---

<sup>2</sup> tamże, s. 191.

organizacji są źle widziane. Takie skostnienie może doprowadzić do wielu negatywnych skutków<sup>3</sup>:

- ograniczone możliwości wdrażania nowych strategii, technologii, rozwiązań organizacyjnych czy zmian struktury organizacyjnej,
- problemy w sytuacji połączenia z inną organizacją, nawet w przypadku współpracy,
- nadmierne wzmocnienie subkultur prowadzi do konfliktów między poszczególnymi grupami oraz utrudnia komunikację,
- problemy przy przyjmowaniu do organizacji nowych członków, trudna aklimatyzacja,
- tworzenie się norm kulturowych obniżających wydajność pracy i skuteczność działań.

Do czterech faz rozwoju kultury organizacyjnej wyodrębnionych przez Scheina Lidia Zbiegień-Maciąg dodaje następną – **formowanie się nowej kultury**<sup>4</sup>. Może być ona zmodyfikowaną wersją poprzedniej lub całkiem odmienna. Autorka wskazuje, że czynnikiem zmiany mogą być ludzie w organizacji. Podkreśla, że z jednej strony kultura zmienia ludzi, lecz z drugiej także ludzie zmieniają kulturę tworząc nowe wzory kulturowe.

Lidia Zbiegień-Maciąg analizując **proces uczenia się kultury organizacyjnej** przez człowieka wyróżnia kilka jego etapów<sup>5</sup>. Pierwszy określa jako **spontaniczność i bezrefleksyjność działań**. Nowi członkowie organizacji mają tendencję do naśladowania swoich bardziej doświadczonych kolegów. Autorka twierdzi, że ludzie przystępując do organizacji traktują jako oczywiste to, co tam zastają. Do większości spraw odnoszą się w sposób machinalny, dostosowując się do panujących wymagań. Nie oceniają słuszności tych wymagań. Znaczącą rolę odgrywają stereotypy, które dają gotowe wyjaśnienia sytuacji oraz wyposażają w aprobowany sposób myślenia. Dzięki nim możliwe jest szybkie dopasowanie się do wymagań organizacji a także poczucie zintegrowania z grupą. Wyjątkiem może być sytuacja, kiedy kultura

---

<sup>3</sup> tamże, s. 30-44.

<sup>4</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 38-39.

<sup>5</sup> tamże, s. 39-43.

organizacyjna jest w wyraźnej sprzeczności z wcześniej wyznawanymi wartościami czy normami. Może wtedy dojść do szoku kulturowego i wystąpienia z organizacji. Podczas pierwszego, jak i drugiego etapu uczenia się kultury zachodzi proces socjalizacji. Wtedy to osobowość człowieka dopasowuje się do osobowości firmy. Socjalizacja wymaga znajomości wartości leżących u podstaw danej kultury, a także wiedzy o regułach rządzących życiem w organizacji. Jej efektem jest umiejętność współpracy z innymi ludźmi w organizacji.

Etap drugi obejmuje **tworzenie się subkultur**. Związane jest to z faktem, iż elementy kulturowe w różnych częściach organizacji mogą się różnić. Poszczególne grupy w organizacji uświadamiają sobie swoją odrębność. Rywalizacja systemów wartości może występować między różnymi szczeblami hierarchii, grupami zawodowymi, wiekowymi czy zespołami roboczymi. Stąd możliwość tworzenia się odmiennych subkultur, co może utrudniać komunikację w organizacji.

**Intensywny proces budowania wspólnoty pracowniczej** to trzeci i ostatni etap uczenia się kultury organizacyjnej wyróżniony przez Zbiegień-Maciąg. Jego głównym celem jest zintegrowanie różnorodnych subkultur i umacnianie wspólnoty. Odbywa się to najczęściej poprzez intencjonalne, zaplanowane przez kierownictwo organizacji działania. Zaczynają się one jeszcze od polityki rekrutacyjnej. Ludzi dobiera się do organizacji tak, aby pasowali do jej kultury. Następnie nowych członków wprowadza się w tajniki kultury organizacyjnej, poddaje szkoleniom. Ponadto system ocen okresowych uwzględnia stosowanie się do zasad kultury organizacyjnej. Budowanie wspólnoty odbywa się także poprzez wszelkie imprezy integracyjne. W przedsiębiorstwach rolę planowania i wdrażania działań mających integrować załogę czy umacniać kulturę organizacyjną pełnią zazwyczaj działy personalne.

## 2 Funkcje

Kultura wywiera ogromny wpływ na życie wewnętrzne organizacji i na jej kontakty z otoczeniem. Można wyodrębnić kilka podstawowych funkcji, jakie spełnia ona w organizacji. Edgar Schein definiuje kulturę organizacyjną odwołując się do dwóch procesów: wewnętrznej integracji i zewnętrznej adaptacji<sup>6</sup> (Schein 1989: 61). Na tej zasadzie można podzielić funkcje kultury organizacyjnej na wewnętrzne i zewnętrzne.

Przede wszystkim **kultura integruje członków organizacji**. Jest to podstawowa jej funkcja wewnętrzna. Kultura zawiera w sobie to, co wspólne wszystkim ludziom w organizacji. Podkreślanie tego, co wspólne prowadzi do integracji grupy. O kulturze organizacyjnej często mówi się, że jest „klejem” czy „spoiwem” organizacji. Wyraża się ona we wspólnym dla wszystkich lub większości członków organizacji sposobie myślenia, postrzegania świata, wspólnych wartościach czy uczuciach. To akceptacja wspólnych celów, norm i poglądów. Kultura organizacyjna daje ludziom nie tylko poczucie wspólnoty, ale także poczucie odrębności od innych organizacji. Schein wymienia sześć funkcji kultury organizacyjnej, które składają się na wewnętrzną integrację<sup>7</sup>.

Po pierwsze kultura oferuje **wspólny język i aparat pojęciowy**. Członkowie jednej kultury z czasem tworzą swój własny kod językowy, czasami nawet całkiem nowe zwroty zrozumiałe tylko dla nich. Każdy człowiek należący do danej kultury zna, rozumie i umie posługiwać się tym wspólnym językiem. Jego znajomość i używanie wskazuje na przynależność do konkretnej grupy, a także wzmacnia identyfikację z tą grupą. Wiadomo, że system społeczny aby przetrwać musi mieć określony poziom integracji. Z kolei integracja nie byłaby możliwa, jeśli członkowie grupy nie mogliby się porozumiewać, a więc bez wspólnego języka. Jeśli w organizacji tworzą się różne subkultury, to odróżnić je można właśnie za pomocą specyficznego słownictwa. Szczególnie wyraźnie widać to na przykładzie subkultur

---

<sup>6</sup> E. Schein, Schein Edgar, *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp A. Marcinkowski, J. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 61.

<sup>7</sup> tamże, s. 71.

wyodrębnionych ze względu na wykształcenie czy specjalistyczną funkcję pełnioną w organizacji. Często nieporozumienia między „górami” a „dołami” organizacji wynikają z tego, że „góra” nie jest w stanie mówić prostym, potocznym językiem.

Kultura organizacyjna **definiuje granice grupy**, wskazuje, kto jest jej uczestnikiem, a kto nie. W ten sposób tworzy się podział na „my” i „oni”. Kultura organizacyjna wyznacza także kryteria przyjęcia do grupy bądź odrzucenia z niej. Kultury otwarte, na przykład, skłaniają do kontaktów z osobami z zewnątrz i chętnie przyjmują nowych członków. Natomiast w kulturach zamkniętych, aby zostać przyjętym do organizacji i zaakceptowanym w niej należy spełniać specjalne wymagania.

**Wyznaczanie zasad władzy** to trzecia funkcja wewnętrzna wyodrębniona przez Scheina. Kultura organizacyjna określa, w jaki sposób można zdobyć władzę i autorytet w organizacji. Określa także, jak można tą władzę wykorzystywać, okazywać i utrzymywać. W ten sposób kultura utrzymuje ład w organizacji, pozwala uniknąć konfliktów na tle władzy czy zachowań agresywnych. W efekcie wszyscy członkowie organizacji wiedzą, co wolno, a co jest zabronione, czy można krytykować przywódcę i jego pomysły itd. Na przykład w kulturach o wysokim dystansie władzy taka krytyka jest niedopuszczalna, gdy przy niskim dystansie władzy jest to aprobowane.

Kolejną funkcją kultury związaną z utrzymywaniem ładu w organizacji jest **wyznaczanie kryteriów nagradzania i karania**. Kultura organizacyjna stanowi podstawę do oceny zachowań ludzi. Dzięki temu każdy członek organizacji wie, co jest przez nią cenione i aprobowane, a co nie. Jest to więc system reguł mówiących, jak się zachować, tyle, że często są to reguły nieformalne, czasami nawet nieuświadomione, przez co bardzo skuteczne.

Kultura organizacyjna zaspokaja także **potrzeby bezpieczeństwa i afirmacji** ludzi, którzy w niej uczestniczą. Warunkiem koniecznym jest jej znajomość i przestrzeganie jej zasad. Nagrodą za podporządkowanie jest poczucie przynależności do grupy i poczucie wspólnoty, które zaspokajają potrzebę afirmacji. Kultura zawiera w sobie reguły określające relacje koleżeńskie, relacje między płciami, oczekiwany

stopień otwartości. Reguluje więc stosunki międzyludzkie na tle relacji przyjaźni czy miłości.

Ostatnią funkcją wewnętrzną kultury organizacyjnej wyodrębnioną przez Scheina jest tworzenie specyficznej ideologii czy „religii”. Oznacza to, iż kultura **tłumaczy wszelkie niewyjaśnione, dziwne zdarzenia**. W ten sposób owe zdarzenia nabierają sensu, a ludzie w organizacji pozbywają się lęku i niepewności.

Istnieją różne sposoby, w jakie kultura integruje ludzi. Władysław Jacher wyróżnia sześć typów integracji kulturowej systemu społecznego<sup>8</sup>:

1. Integracja strukturalno-konfiguracyjna oznacza identyczne znaczenie symboli w poszczególnych składnikach kultury. Występuje wtedy gdy symbole z różnych składników (dziedzin) kultury zgadzają się ze wspólnym wzorem, wyrażają jednakowe wartości.
2. Integracja wewnętrznie łącząca odnosi się do wzajemnego związku i współzależności między poszczególnymi gałęziami kultury.
3. Integracja logiczna odpowiada na ludzką potrzebę racjonalności. Jest to logiczna spójność poszczególnych elementów kultury. Dotyczy to przede wszystkim tych elementów kultury, które obejmują systemy norm, wierzeń, filozofię, prawo.
4. Integracja stosowana jest wyrazem pragnienia sprawności działania. Ten typ integracji skłania ludzi do przystosowania się, co z kolei podnosi funkcjonalność systemu społecznego. Treści kulturowe adaptują się do zadań, jakie przed tym systemem stoją.
5. Integracja stylowa wiąże się ze sferą estetyki. Styl wyraża się w charakterystycznym sposobie zachowania się, słownictwie, sposobie bycia. Integracja stylowa wiąże się ze spontaniczną twórczością. Można ją zdefiniować jako zgodność stylu w obrębie danej kultury.
6. Integracja porządkująca wprowadza równowagę wśród elementów kulturowych będących ze sobą w konflikcie. W systemie społecznym bowiem oprócz mechanizmów integrujących występują także mechanizmy im przeciwstawne.

---

<sup>8</sup> W. Jacher, *Zagadnienie integracji systemu społecznego. Studium z zakresu teorii socjologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa Wrocław 1976, s. 56.

Funkcja integrująca kultury organizacyjnej wskazuje na jej pokrewieństwo z terminami „integracja społeczna” i „więź społeczna”. Więź społeczna to „kompleks, suma tych wszystkich czynników, które zapewniają danej całości społecznej (grupie, zbiorowości społecznej) istnienie, trwanie i działanie”<sup>9</sup>. Można uznać, że do czynników tych należy wspólna kultura. Składnikami więzi społecznej są:

- obiektywne podłoże związków między ludźmi (np.: uczestnictwo w jednej organizacji),
- stosunki rzeczowe między ludźmi: wymiana dóbr, wartości, wzajemne zaspokajanie potrzeb,
- poczucie łączności, wzajemny stosunek emocjonalny powstały na podłożu wspólnych lub konkurencyjnych celów, a także manifestowanie owej łączności w działaniach.

Wszystkie te elementy są także częściami składowymi kultury organizacyjnej. Podobnie wskaźniki więzi społecznej można traktować także jako wskaźniki kultury organizacyjnej:

- istnienie kontaktów społecznych,
- istnienie wspólnych działań,
- istnienie wspólnych wartości,
- istnienie świadomości więzi.

Zarówno kultura organizacyjna, jak i więź społeczna znajdują się w świadomości, umyśle człowieka, jednak wpływają także w wyraźny sposób na jego działania. „Więź społeczna chociaż ma miejsce w świadomości, niemniej jest ona ostatecznie pewnym kompleksem stosunków społecznych ogniskujących się wokół określonego dobra grupy, które łączy zbiorowość ludzką”<sup>10</sup>. Wszystkie te argumenty wskazują na wyraźne związki pomiędzy kulturą organizacyjną a więzią społeczną. Z kolei integracja społeczna jest ściśle powiązana z więzią. Integracja wyraża określony stan więzi społecznej w grupie. Tak więc wszystkie te trzy pojęcia są ze sobą ściśle związane. Przyjmuję, że ich desygnaty są zbiorami w wielu miejscach nakładającymi

---

<sup>9</sup> W. Jacher, *Więź społeczna w teorii i praktyce*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1987, s. 41.

<sup>10</sup> Tamże, s. 42.

się na siebie, o wielu elementach wspólnych. Nic więc dziwnego, że kulturę organizacyjną zwie się „klejem”, a więź społeczną „cementem”.

Z funkcją integrującą związane są, jak pisze Lidia Zbiegień-Maciąg, dwie inne: **zapewnianie poczucia bezpieczeństwa i stabilności** oraz nadawanie tożsamości organizacji<sup>11</sup>. Kultura, która integruje ludzi, jednocześnie daje im poczucie przynależności do wspólnoty oraz poczucie bezpieczeństwa. Członkowie takiej wspólnoty są przekonani, że zatroszczy się ona o ich los, pomoże w razie problemów. Poczucie bezpieczeństwa jest większe, jeżeli kultura odwołuje się do korzeni, historii, tradycji. Przynależność do takiej organizacji kojarzy się ze stabilizacją i bezpieczeństwem.

**Kultura tworzy wspólny, spójny wizerunek organizacji**, nadaje jej tożsamość. Wizerunek określa, jak ludzie postrzegają organizację, do której należą, a także jak jest ona postrzegana na zewnątrz, przez swoje otoczenie. Kultura pozwala na identyfikację organizacji, odróżnienie jej od innych, a członkom organizacji ułatwia identyfikowanie się z nią. Kultura nadaje organizacji pewien specyficzny rys. Dzięki charakterystycznym wartościom, tradycjom, zwyczajom wspólnota jest niepowtarzalna. Można ten niepowtarzalny charakter wykorzystać jako atut organizacji, np. w reklamie. W oparciu o wspólne wartości wyznawane przez członków organizacji można stworzyć jej pozytywny wizerunek.

Zbiegień-Maciąg pisząc o wewnętrznych funkcjach kultury organizacyjnej wskazuje, oprócz funkcji integrującej, na poznawczą – informacyjną i adaptacyjną<sup>12</sup>. **Kultura w organizacji dostarcza wiedzy o świecie**, często gotowych interpretacji zdarzeń. Dzięki wspólnej kulturze ludzie w organizacji postrzegają świat w taki sam lub podobny sposób. Wspólnie wyjaśniają sobie sens wydarzeń. Skutkuje to wspólną wizją organizacji, jej otoczenia i ogólnie - rzeczywistości. Taka wizja pozwala odnaleźć się w organizacji, wskazuje, jak się zachowywać. Wspólne poglądy dotyczą najczęściej organizacji ale mogą też dotyczyć spraw z nią niezwiązanych. Zdarza się, że członkowie jednej organizacji mają takie same poglądy polityczne, choć nie ma to

---

<sup>11</sup> L. Zbiegień-Maciąg, dz. cyt., s. 33-35.

<sup>12</sup> tamże, s. 35-36.

żadnego związku z tą organizacją. Często także funkcja poznawczo – informacyjna oznacza stosowanie tych samych stereotypów.

**Funkcja adaptacyjna** polega na tym, że **kultura zaopatruje członków organizacji w wypracowane schematy działania w określonych sytuacjach**. Dzięki temu lepiej radzą sobie z wykonywaniem zadań i rozwiązywaniem problemów. Zmniejsza się obszar niepewności, wzrasta poczucie bezpieczeństwa, co z kolei wzmacnia motywację. Co więcej, zdobyte w organizacji umiejętności rozwiązywania problemów ludzie wykorzystują także w życiu poza organizacją.

Drugim typem funkcji kultury organizacyjnej wyodrębnionym przez Scheina są **funkcje zewnętrzne**<sup>13</sup>. W jego skład wchodzi wszystkie te funkcje kultury, które pozwalają organizacji przystosować się do otoczenia, zaadaptować do warunków zewnętrznych. Schein zauważa, iż kultura organizacyjna umożliwia ludziom w organizacji zrozumienie jej misji, celów i strategii. Nie tylko wskazuje ona na cele, ale także wyjaśnia je, uprawomocnia, przekonuje, że są wartościowe. Dzięki takiemu przekonaniu członkowie organizacji integrują się wokół wspólnego celu, ich zaangażowanie w pracę jest większe, a sama organizacja staje się skuteczniejsza. Kultura organizacyjna nie ogranicza się tylko do wizji celu, wskazuje także, jak go osiągnąć. Oznacza to preferowanie określonych zasobów i metod w działaniach organizacji. Natomiast uczestnicy organizacji zyskują dzięki temu wiedzę, jak się zachowywać oraz kryteria pozwalające ocenić postępy w dążeniu do celu. Ocena efektów pracy ludzi pozwala natomiast tak tę pracę ukierunkowywać, aby przyczyniała się do osiągnięcia celów organizacji. Można więc powiedzieć, że kultura organizacyjna stanowi płaszczyznę łączącą ogólne cele organizacji z indywidualnymi dążeniami i motywacjami poszczególnych jej członków. Integruje różnych ludzi wokół wspólnego celu.

Zbiegień-Maciąg pisząc o zewnętrznych funkcjach kultury organizacyjnej stwierdza, iż kultura pozwala organizacji dostosowywać się do zmian w otoczeniu<sup>14</sup>. Kultura wskazuje też na możliwości i metody zmiany kursu organizacji w sytuacjach kryzysowych. Ponadto ludzie wykorzystują sposoby reagowania wyuczone w

---

<sup>13</sup> E. Schein, dz. cyt., s. 70-71.

<sup>14</sup> L. Zbiegień-Maciąg, dz. cyt., s. 37-38.

organizacji i będące składnikami jej kultury, w innych sytuacjach. W ten sposób wzory kulturowe organizacji przenoszą się do jej otoczenia. Można więc powiedzieć, że kultura organizacji wywiera wpływ na kulturę otoczenia.

Niektórzy badacze kultur organizacyjnych (np.: Czesław Sikorski) twierdzą, że stymuluje ona zmiany w organizacji<sup>15</sup>. W epoce postindustrialnej świat tak szybko się zmienia, że organizacje, aby przetrwać muszą nauczyć dostosowywać się do zmiennych warunków. Potrzebne jest nowe rozumienie funkcji kultury organizacyjnej. Dotychczas kultura stabilizowała organizację. Współcześnie powinna ją dynamizować, wspomagać zmiany. Dla pracowników oznacza to odejście od schematycznych działań, samodzielne podejmowanie decyzji w szybko zmieniających się warunkach. Jest to związane z nauką tolerancji niepewności. Kultury organizacyjne powinny wspierać wysoką tolerancję niepewności, stać się katalizatorem i narzędziem zmian organizacyjnych.

Steinmann i Schreyögg stworzyli ciekawą typologię funkcji, jakie spełniają kultury w organizacjach<sup>16</sup>. Dzielą je mianowicie na pozytywne i negatywne. Do pierwszej grupy zaliczają:

- Ukierunkowanie działań przez redukcję złożoności; Kultura kształtuje zarówno sposób myślenia, jak i zachowania jej uczestników. Dostarcza gotowych interpretacji zdarzeń, przez co zwalnia od poczucia niejasności i niepewności. Dzięki niej ludzie o różnych indywidualnych cechach i dążeniach współpracują dla osiągnięcia wspólnego celu;
- Sprawna sieć komunikacyjna; Przynależność do jednej kultury skutkuje specjalnym rodzajem porozumienia. Wynika to z faktu, iż składnikami kultury są symbole i zwroty zrozumiałe tylko dla jej uczestników, a także specyficzne metody i rytuały związane z porozumiewaniem się. W związku z tym komunikacja wewnątrz organizacji upraszcza się, ponieważ ludzie mówią wspólnym językiem, dobrze się rozumieją;

---

<sup>15</sup> Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 65-71.

<sup>16</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 428-430.

- Szybkie podejmowanie decyzji; Kultura organizacyjna zawiera w sobie to, co wspólne wszystkim członkom organizacji, także poglądy i wartości. Takie podkreślanie i umacnianie wspólnych poglądów prowadzi do jednomyslności przy podejmowaniu decyzji. W związku z tym decyzje te podejmowane są szybko;
- Przyspieszone wdrażanie planów i projektów; Jeśli plany te są zgodne z założeniami kultury organizacyjnej to łatwiej je wprowadzić w życie. Kultura organizacyjna gwarantuje bowiem poparcie wszystkich lub większości ludzi w organizacji;
- Małe nakłady na kontrolę; Kontrola we współczesnych organizacjach przenosi się w sferę nieformalną, kulturową. Kultura wpaja ludziom, jak mają postępować, steruje nimi. Jeżeli ktoś nie respektuje tych wskazówek to w organizacji o silnej kulturze spotka się z presją i sankcjami społecznymi. W związku z tym kontrola formalna nie jest już tak bardzo potrzebna;
- Silna motywacja i lojalność; Jeżeli cele organizacji są spójne z jej kulturą to wyzwala ona w ludziach motywację. Ukierunkowuje działania i sposób myślenia ludzi na realizację takiego celu. Motywacja wynika z przekonania o słuszności celu, a przekonanie to zapewnia właśnie kultura. Ponadto poczucie wspólnoty, również oparte na kulturze, wzbudza w ludziach lojalność;
- Stabilność i niezawodność; Kultura stabilizuje rzeczywistość organizacyjną. Ludzie stają się przewidywalni, wiadomo czego można się spodziewać. Tworzy się spójna grupa, dająca poczucie bezpieczeństwa.

Do zagrożeń, jakie może spowodować kultura organizacyjna autorzy ci zaliczają:

- Tendencję do zamykania się w sobie; W przypadku silnych kultur ludzie mogą być tak silnie „zaprogramowani”, tak bardzo przekonani o słuszności poglądów i wartości danej kultury, że nie będą tolerancyjni wobec odmiennych wartości i poglądów. Jakakolwiek krytyka, czy informacje sprzeczne z zakorzenioną wiedzą będą odrzucane. Występują wtedy opory przed kontaktami ze światem zewnętrznym, bo tylko wewnątrz organizacji człowiek czuje się rozumiany i akceptowany;

- **Blokowanie nowych orientacji;** W organizacjach o silnych kulturach ludzie mogą być tak bardzo przyzwyczajeni do utartych sposobów myślenia i działania, że propozycje zmian mogą im się wydawać przykre i niebezpieczne. Zagrożają one bowiem poznawczej potrzebie porządku i zgodności, zmuszają do podejmowania decyzji, zabierają przyjemne poczucie pewności i stabilizacji. Tak więc zmiany są często odrzucane, a nawet ich możliwość nie jest dopuszczana do świadomości;
- **Bariery we wdrażaniu nowości;** Nawet jeśli kierownictwo organizacji akceptuje nowe pomysły i chce je wcielić w życie, silna kultura będzie hamowała ten proces. Przeszkodą będą zakorzenione nawyki myślenia i działania. Ich naruszenie spowoduje poczucie zagrożenia i niejako naturalny w tej sytuacji opór przeciwko zmianom;
- **Utrwalanie się tradycyjnych wzorców sukcesu;** Odniesienie sukcesu w organizacji jest wzmocnieniem pozytywnym dla sposobów myślenia i działania, które do tego sukcesu doprowadziły. W związku z tym ludzie przywiązują się emocjonalnie do tych utartych wzorów. Nowe plany czy pomysły są odrzucane. Argumentom rozumowym trudno jest bowiem konkurować z emocjonalnymi;
- **Kolektywna postawa uniku;** Unik dotyczy autorefleksji czy argumentów podważających słusność elementów kulturowych. Silna kultura daje poczucie bezpieczeństwa, przekonanie o słusności własnych sądów, przekonań i działań. Jest to bardzo wygodne i przyjemne więc może pojawić się opór przeciwko autorefleksji;
- **„Kulturowe myślenie”;** to analogia do „myślenia grupowego”. Kultura wymusza konformizm u swoich uczestników. Dążenie do zachowania norm kulturowych przeważa nad szukaniem nowych pomysłów i rozwiązań. W efekcie grupa kieruje się przyzwyczajeniami, przez co może podejmować błędne decyzje;
- **Brak elastyczności;** Silna kultura prowadzi do skostnienia organizacji. Nowe pomysły traktuje się z niedowierzaniem. Występuje tendencja do zamykania się na informacje z zewnątrz i działania wg sprawdzonych schematów. W efekcie organizacja nie potrafi się zmieniać, dostosowywać do zmiennych wymogów otoczenia.

### 3 Związki pomiędzy kulturą organizacyjną a innymi podsystemami organizacji

Kultura organizacyjna, struktura i strategia organizacji są jej podsystemami, wzajemnie na siebie oddziaływującymi. Mimo, że każdy z nich rozwija się zgodnie z innymi, swoistymi dla siebie regułami, to bezspornym jest fakt, iż wartości, normy czy wzory zachowań charakterystyczne dla członków organizacji pozostają w związku z innymi jej podsystemami. Charakter czy kierunek tego związku nie jest jeszcze do końca poznany. Na podstawie analizy wniosków z badań kultur organizacyjnych można postawić kilka hipotez.

Łukasz Sułkowski na podstawie badań kultury organizacyjnej dwudziestu polskich przedsiębiorstw doszedł do kilku wniosków na temat **wzajemnych powiązań kultury organizacyjnej, struktury i strategii organizacji**<sup>17</sup>. Wymiar hierarchiczności – równość (odpowiadający wymiarowi wysokiego – niskiego dystansu władzy) jest najsilniej związany ze strukturą organizacji. Wysoka hierarchiczność koreluje z rozbudowaną, pionową, często sformalizowaną strukturą. Hierarchiczność koreluje także z innymi wymiarami kultury organizacyjnej: formalizacją i autorytaryzmem. Organizacje, których kultura kładzie nacisk na równość posiadają struktury spłaszczone, słabo sformalizowane. Równość koreluje także z zespołowymi i partycypacyjnymi stylami kierowania. Nieco słabszy jest związek między wymiarem hierarchiczności – równości a strategią organizacji. Organizacje hierarchiczne zwykle tworzą strategie rozbudowane i szczegółowe. Decyzje takie zapadają na szczeblu centralnym, bez konsultacji z szeregowymi członkami. Strategie w organizacjach nastawionych na równość jedynie wskazują na podstawowy kierunek rozwoju, nie są tak rozbudowane, co więcej, uwzględniają obok celów organizacji także cele poszczególnych grup interesu w organizacji. W organizacjach takich w tworzeniu strategii uczestniczą także szeregowi członkowie.

Wymiar tolerancji niepewności jest wg Sułkowskiego najsilniej związany ze strategią organizacji. Wysoka tolerancja niepewności koreluje ze strategiami

---

<sup>17</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowe uwarunkowania strategii i struktury organizacji*, w: *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, AE w Poznaniu, Poznań – Piła 2001, s. 123-128.

dalekosiężnymi i ekspansywnymi. Strategie w takich organizacjach są elastyczne, przy stałym celu dopuszczają możliwość zmiany drogi czy metody jego osiągnięcia. W niektórych organizacjach o wysokiej tolerancji niepewności owa elastyczność jest tak rozwinięta, że w ogóle rezygnuje się z tworzenia strategii, preferując działania ad hoc. Organizacje o niskiej tolerancji niepewności przywiązują dużą wagę do tworzenia i realizacji strategii. Jest to dla nich sposób na zmniejszanie niepewności oraz zwiększanie poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa. Strategie w takich organizacjach są rozbudowane i przewidują tylko jeden kierunek rozwoju. W związku z tym są nieelastyczne i trudno reagują na zmiany w otoczeniu. Nieco słabszy związek występuje pomiędzy tolerancją niepewności a strukturą organizacji. Niska tolerancja koreluje ze smukłością, hierarchicznością i formalizacją struktur organizacyjnych. Wysoka tolerancja niepewności występuje w organizacjach o strukturze spłaszczonej, elastycznej i słabo sformalizowanej.

Bjorn Bjerne wskazuje, iż **kultura organizacji warunkuje preferowany w niej styl przywództwa**<sup>18</sup>. Ludzie w czasie swojego uczestnictwa w organizacjach kumulują doświadczenia i wyciągają z nich wnioski. W swoim zachowaniu kierują się tymi przekonaniem i normami, które wcześniej służyły im i organizacji. Owe przekonania i normy, będące przecież elementami kultury organizacyjnej, wzmacniają oczekiwane zachowania członków organizacji. Związek między kulturą organizacyjną a przywództwem objawia się także poprzez fakt, iż jednym z zadań przywódców jest tworzenie i kształtowanie kultury. Bjerne zauważa także wyraźny wpływ kultury narodowej na przywództwo. Zazwyczaj wszyscy członkowie organizacji są nosicielami wspólnej kultury narodowej, która zawiera wskazówki mówiące, jak kierować sobą i innymi. Kultura narodowa jest w ludziach silnie zakorzeniona, ponieważ to ją poznajemy pierwszą, jeszcze w dzieciństwie, zanim przystąpimy do jakiegokolwiek organizacji. Stąd wpływ ten jest bardzo silny.

Geert Hofstede badając kultury dwudziestu organizacji doszedł do kilku wniosków na temat związku poszczególnych wymiarów kultury organizacyjnej z

---

<sup>18</sup> B. Bjerne, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 60.

cechami organizacji<sup>19</sup>. Pierwszym wyróżnionym przez niego wymiarem jest orientacja na procedury – orientacja na wyniki. Stwierdzono jego silną korelację z relacją kosztów osobowych do kosztów materiałowych w budżecie operacyjnym. Organizacje pracochłonne (których rezultaty zależą od zaangażowania i wysiłku ludzi) były zazwyczaj nastawione na wyniki. Organizacje materiałochłonne wykazywały orientację na procedury. Wydaje się to być uzasadnione, gdyż rezultaty działalności organizacji wydających stosunkowo najwięcej na materiały zależą przede wszystkim od kwestii technicznych. Nastawienie na wyniki było także w tych badaniach skorelowane z postawą zaangażowania w pracę, którą zoperacjonalizowano jako niską absencję. Wykazano także związki pomiędzy omawianym wymiarem a strukturą organizacyjną. Orientacja na wyniki występowała w organizacjach o strukturach spłaszczonych, w których kierownik miał większy zasięg kontroli bezpośredniej nad szeregowymi członkami. Stwierdzono także korelację negatywną pomiędzy dbałością o wyniki a specjalizacją i formalizacją. Co ciekawe, orientacja na wyniki występowała przeważnie w organizacjach, w których kierownicy wyższego szczebla byli stosunkowo słabo wykształceni.

Drugi wymiar kultury organizacyjnej wyróżniony przez Hofstede to orientacja na cele organizacji – orientacja na członków organizacji. Okazał się on najsilniej skorelowany ze sposobem, w jaki organizacja była kontrolowana przez organizację macierzystą. Organizacje, w których kierownik uważał, że jest przez swoich zwierzchników oceniany na podstawie osiągniętych przez organizację wyników, posiadały kulturę nastawioną na cele. Kiedy ocena przełożonego wydawała się zależeć od relacji wyników do możliwości budżetowych, szeregowi członkowie organizacji oceniali jej kulturę jako nastawioną na ich dobro. Hofstede przypuszcza, że „działanie według standardów narzuconych z zewnątrz (...) prowadzi do wytworzenia mniej „dobrodusznej” kultury niż w przypadku, gdy są to standardy wewnętrzne”<sup>20</sup>. Ponadto jeśli w przeszłości przywódca organizacji zezwalał na opublikowanie kontrowersyjnych informacji w biuletynie zakładowym to członkowie organizacji zwykle oceniali, iż jej kultura jest nastawiona na ich dobro. Zaobserwowano też

---

<sup>19</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 285-289.

<sup>20</sup> Tamże, s. 287.

korelację pomiędzy wiekiem i długością okresu członkostwa w organizacji a omawianym wymiarem. Starsi członkowie, dłużej należący do organizacji byli bardziej zorientowani na cele. Taką orientację wykazywali też słabiej wykształceni członkowie organizacji. Nastawienie na dobro członków było charakterystyczne dla silnie doinwestowanych organizacji.

Przynależność – profesjonalizm, kolejny wymiar kultury organizacyjnej wyodrębniony przez Hofstede, okazał się najsilniej skorelowany z wielkością badanych organizacji. Duże jednostki preferowały kultury profesjonalne, małe – kultury przynależności. Ponadto organizacje, których działalność opierała się na tradycyjnych technologiach posiadały zazwyczaj kultury przynależności, gdy organizacje związane z nowoczesnymi technologiami – profesjonalne. Kultury profesjonalne występowały częściej w organizacjach, w których kierownicy byli lepiej wykształceni, starsi, a struktury organizacyjne nastawione na wysoką specjalizację. Dla organizacji o kulturach profesjonalnych charakterystyczne było również to, że kierownicy i przywódcy sporo czasu spędzali na indywidualnych rozmowach z szeregowymi członkami.

Czwarty wymiar kultury organizacyjnej to system otwarty – system zamknięty. Okazał się on silnie skorelowany z procentowym udziałem kobiet w organizacji. Im więcej kobiet, tym klimat komunikowania się był bardziej otwarty. Ponadto wykryto zależności pomiędzy omawianym wymiarem a stopniem formalizacji i średnią długością okresu członkostwa w organizacji. Im organizacja bardziej sformalizowana, tym jej kultura bardziej zamknięta i na odwrót. Podobnie, im dłuższy średni okres członkostwa, tym kultura organizacyjna bardziej otwarta. W ten sam sposób oceniano kulturę w przypadkach gdy kierownictwo organizacji pozwalało na druk kontrowersyjnych informacji w gazecie czy biuletynie.

Kontrola (luźna lub ścisła) okazała się wymiarem najsilniej skorelowanym z rozkładem zajęć przywódcy organizacji. Jeśli poświęcał dużo czasu na tworzenie i lekturę raportów, czy pisanie ogłoszeń skierowanych do szeregowych członków organizacji to kultura organizacyjna cechowała się ścisłą kontrolą. Także organizacje materiałochłonne charakteryzowały się ścisłą kontrolą. Ponadto wymiar kontroli okazał się powiązany ze średnim poziomem wykształcenia. Im ludzie w organizacji

byli lepiej wykształceni tym kontrola luźniejsza. Hofstede odkrył także, że w organizacjach o luźnej kontroli wskaźniki absencji były niższe.

Ostatni wymiar kultury organizacyjnej wyodrębniony przez Hofstede to normatywność – pragmatyzm. Badania pokazały, iż jest on najsilniej związany z formą własności organizacji. Organizacje będące własnością prywatną były zazwyczaj pragmatyczne, organizacje publiczne – normatywne.

#### **4 Kultura organizacyjna a kultura narodowa**

Każda organizacja funkcjonuje w jakimś środowisku, które wywiera na nią wpływ. Jednym z takich kontekstów wpływających na organizację jest krąg kulturowy. Można wyróżnić wiele takich kręgów, które wzajemnie się przenikają: kultura kontynentu, regionu, narodowa, czy kultura grupy etnicznej. Antonina Kłoskowska stwierdza, że to właśnie kultura narodowa w największym stopniu wpływa na organizację<sup>21</sup>. Wielu badaczy twierdzi, że kultury narodowe i kultury organizacyjne funkcjonują na różnych poziomach świadomości, dlatego nie wolno używać do ich określenia jednego terminu. Autorka tej pracy przychyliła się do tego stwierdzenia. Pamiętać jednak należy, że oba te typy kultury są ze sobą powiązane i wywierają na siebie wpływ.

Geert Hofstede zajmował się zarówno badaniami kultur narodowych, jak i organizacyjnych. Doszedł do wniosku, że „te dwa typy kultury są z gruntu odmienne”<sup>22</sup>. Z tego powodu do ich opisu używa dwóch różnych zestawów wymiarów kulturowych. Przejawy kultury odgrywają zupełnie różne role w kulturach organizacyjnych i narodowych. Do przejawów kultury Hofstede zalicza symbole, bohaterów i rytuały (nazywając je praktykami) oraz wartości. Na podstawie badań porównawczych oddziałów tej samej organizacji, rozmieszczonych w różnych krajach stwierdził, iż wszyscy badani byli podobni do siebie w sferze praktyk, lecz ludzie z

---

<sup>21</sup> A. Kłoskowska, *Kultury narodowe u korzeni*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 32-41.

<sup>22</sup> G. Hofstede, dz. cyt., s. 268.

poszczególnych krajów różnili się pod względem wyznawanych wartości. Tak więc istotą różnic narodowych są odmienne wartości. Hofstede twierdzi, iż mimo upodabniania się do siebie różnych krajów pod względem praktyk, odmienne wartości nadają tym praktykom inne znaczenie. Z kolei w innych badaniach ten sam autor porównał ze sobą kultury odmiennych organizacji znajdujących się w tym samym kraju. Porównanie ludzi należących do różnych organizacji pokazało, że różnią się oni pod względem praktyk. W sferze wartości ludzie z różnych organizacji, ale z jednego kraju okazali się podobni. Tak więc trzonem kultury organizacyjnej jest poczucie wspólnoty codziennych praktyk, tak jak kultury narodowej wspólne wartości. Owe różnice Hofstede tłumaczy odmiennym środowiskiem uczenia się tych dwóch typów kultur. W dzieciństwie, najczęściej w rodzinie przyswajamy wartości. Natomiast praktyk organizacyjnych uczymy się później, przystępując już w dorosłym życiu do jakiejś organizacji (najczęściej jest to podjęcie pracy). Jesteśmy już wtedy zaprogramowani, posiadamy ustalony system wartości, który wnosimy jak bagaż do organizacji. W efekcie elementy kultury narodowej stają się częścią kultury organizacyjnej.

Łukasz Sułkowski także dostrzega wpływ kultury narodowej na organizacyjną<sup>23</sup>. Autor ten zakłada, że elementy kultury narodowej (wartości, normy, wzory kulturowe) przenikają do kultur organizacyjnych. Owo przenikanie może zachodzić na dwa sposoby: pośrednio i bezpośrednio. Dyfuzja bezpośrednia polega na przyjmowaniu z otoczenia wartości i wzorów kulturowych poprzez tworzenie misji, wyznaczanie celów, propagowanie w organizacji tych, a nie innych ideałów czy wzorców zachowań. Proces ten może mieć charakter uświadamiany, jak i nieświadomy. Dyfuzja pośrednia dokonuje się poprzez ludzi – członków organizacji, którzy wnoszą do niej elementy kultury narodowej przyswojone podczas socjalizacji pierwotnej. Autor podkreśla, że wpływ kultury narodowej na organizacyjną jest stały. Stwierdza także, iż niezmiernie trudno jest kierować tym procesem. Niemniej jednak wartości kultury narodowej nie zawsze rozwijają się w każdej organizacji w ten sam sposób. Proces ten zahamować lub zmodyfikować może np. osobowość przywódcy

---

<sup>23</sup> Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Dom Organizatora, Toruń-Łódź 2002, s. 139-145.

organizacji. Nie można też powiedzieć, że wartości kultury organizacyjnej całkowicie zgadzają się z wartościami należącymi do kultury narodowej. Sułkowski zakłada jedynie, że „jeśli określone wartości występują na poziomie całego społeczeństwa to powinny też nieco częściej występować na poziomie organizacji i jednostek”<sup>24</sup>. Przypuszcza też, że kultury organizacji funkcjonujących dłużej czas w jednym kraju będą stopniowo nabierać cech zgodnych z kulturą narodową.

Sułkowski, odmiennie niż Hofstede, używa tych samych wymiarów kulturowych zarówno do opisu kultury organizacyjnej, jak i wpływu kontekstu kultury narodowej na organizacje. Argumentuje, iż owe wymiary wartości kulturowych mają charakter elementarny i mimo, iż organizacja i społeczeństwo różnią się, to jednak te wybrane wartości oddziałują zarówno na poziomie organizacji, jak i społeczeństwa<sup>25</sup>.

Bjorn Bjerne z kolei podkreśla punkty styczności między kulturą narodową a organizacyjną. Porównując oba te typy kultur dochodzi do następujących wniosków<sup>26</sup>:

- Kulturę narodową i organizacyjną można zdefiniować tak samo, mimo, że ich przejawy różnią się. Istotą obu tych typów kultur są normy, wartości i założenia.
- Kultura organizacyjna (rozumiana tylko jako wartości) częściowo pokrywa się z kulturą narodową kraju, w którym funkcjonuje owa organizacja. Wynika stąd brak sprzeczności między nimi. Ponadto kultura narodowa jest składnikiem kultury organizacyjnej.
- Nosicielami obu typów kultur są ludzie. Każdy człowiek jest wyposażony w mieszankę różnych elementów kultury narodowej i kultur organizacji, do których należy i należał.

---

<sup>24</sup> tamże, s. 144.

<sup>25</sup> tamże, s. 142.

<sup>26</sup> B. Bjerne, dz. cyt., s. 43.

## 5 Zmiana kulturowa w organizacji

Kultura organizacyjna nie jest czymś danym raz na zawsze. Ulega ona nieustannym przemianom. Najczęściej są to zmiany stopniowe, ewolucyjne, które obejmują zaledwie niektóre jej elementy. Czasami dochodzi wręcz do rewolucyjnych przemian obejmujących podstawowe założenia kulturowe. Źródłem kulturowej zmiany kursu organizacji mogą być nowe wymagania stawiane przez otoczenie, nowi liderzy czy głęboki kryzys organizacji. Proces zmiany może być, jak twierdzą na przykład Kim Cameron i Robert Quinn<sup>27</sup> czy Małgorzata Czerska<sup>28</sup> kształtowany intencjonalnie. Bardziej podatne na zmianę kulturową są organizacje młode, w których kultura nie jest jeszcze do końca ukształtowana oraz małe, w których kierownictwo ma większe możliwości bezpośredniego wpływu na szeregowych członków.

Wspomniani Cameron i Quinn twierdzą, że kulturą można i należy zarządzać, czyli modyfikować ją tak, aby jak najlepiej wspierała osiągnięcie formalnych celów organizacji. Taki pogląd możliwy jest tylko na gruncie założenia, iż kultura jest elementem organizacji. W skrajnej formie przyjmuje postać twierdzenia, iż dowolne kształtowanie kultury zależy tylko od umiejętności stosowania odpowiednich technik przez kierownictwo organizacji. Z drugiej strony grupa „kulturalistów” neguje możliwość celowego i skutecznego zarządzania kulturą organizacyjną<sup>29</sup>. Utożsamiają oni organizację z kulturą, uważają, iż ta druga wymyka się możliwości kierowania nią. Chyba najczęściej można spotkać się z poglądem głoszącym, że kierownictwo może wpływać na kulturę, lecz nie można precyzyjnie i w pełni kontrolować tych zmian. Schein uważa, że wprawdzie możliwe jest zarządzanie kulturą organizacyjną, ale potrzebne do tego są unikalne talenty przywódcze. Zarządzanie kulturą jawi się więc jako proces subtelny i wyrafinowany. Trudno wyznaczyć na tym polu konkretne metody, instruujące krok po kroku, jak przeprowadzić zmianę. Nie wyklucza to

---

<sup>27</sup> K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11-26.

<sup>28</sup> M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 35-38.

<sup>29</sup> np. L. Smircich, *Koncepcje kultury a analiza organizacyjna*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp A. Marcinkowski, J. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 52-53.

wszakże potrzeby zajmowania się kulturą organizacyjną, chociażby po to, aby poznać uwarunkowania, jakie stawia zarządzaniu.

Czerska stwierdza, że podatność kultury na celowe kształtowanie zależy od perspektywy czasowej<sup>30</sup>. Biorąc pod uwagę krótki okres czasu kultura organizacyjna powinna być traktowana jako zmienna niezależna. Należy ją postrzegać przede wszystkim jako jedno z uwarunkowań strategii. Czerska wyjaśnia, że w krótkim okresie czasu nie ma możliwości skutecznego, kierunkowego kształtowania kultury. Natomiast w długim horyzoncie czasowym kulturę można kształtować. Jest więc ona wtedy zmienną zależną. Kultura jest kształtowana przez czynniki kulturotwórcze. Manipulując wewnętrznymi czynnikami kulturotwórczymi w trakcie procesu zarządzania można kształtować kulturę w zaplanowany i celowy sposób. Jest to tzw. korekta kursu. Ma ona na celu dopasowanie kultury do wymogów strategii. Do podstawowych metod korekty kursu Czerska zalicza zarządzanie zasobami ludzkimi, zmianę rozwiązań organizacyjnych i oddziaływanie kierowników.

Przykładem przekonania, iż kulturą organizacyjną można i należy zarządzać jest praca wspomnianych już Cameron i Quinna<sup>31</sup>. Jest to poradnik instruujący krok po kroku, jak zaplanować i wdrożyć proces zmiany kultury. Całą operację autorzy dzielą na kilka etapów:

1. Osiągnięcie wspólnego stanowiska w sprawie stanu obecnego przez kierownictwo i kluczowych członków organizacji. Osoby te oceniają obecną kulturę organizacyjną. Do tego celu autorzy stworzyli kwestionariusz diagnozy kultury oparty na typologii kultur organizacyjnych również ich autorstwa. Na podstawie wyników badań kwestionariuszowych i dyskusji najważniejsi ludzie w organizacji powinni dojść do konsensusu w sprawie ogólnego profilu kultury.
2. Osiągnięcie wspólnego stanowiska w sprawie stanu pożądanego. Na tym etapie ta sama grupa osób odpowiada na pytanie „Jaka będzie musiała być nasza organizacja, żeby odnosić sukcesy w przyszłości?” Pomocą jest nieco zmodyfikowana wersja kwestionariusza użytego w etapie pierwszym.

---

<sup>30</sup> M. Czerska, dz. cyt., s. 35-37.

<sup>31</sup> K. Cameron, R. Quinn, dz. cyt., s. 85-97.

3. Stworzenie wspólnej wizji pożądanej kultury. Należy porównać profile kultur organizacyjnych: obecnej i pożądanej. Różnice wskazują dziedziny, na których skupi się zmiana, czyli typ kultury, na który w przyszłości zostanie położony największy nacisk. Ważne jest, aby kluczowe dla organizacji osoby określiły, co konkretnie wg nich oznacza położenie nacisku na wybrany typ kultury. W efekcie powinno dojść do konsensusu, jakie będą dominujące cechy organizacji, co się zmieni.
4. Opisywanie pożądanej kultury organizacyjnej za pomocą historyjek i anegdot. Autorzy twierdzą, że jest to najlepsza forma przekazania oczekiwanych postaw ponieważ pozwala wyobrazić sobie rzeczywisty wymiar pożądanych wartości.
5. Przyjęcie strategii działania. W tym celu autorzy stworzyli kolejny kwestionariusz, który ma pomóc w wyznaczeniu konkretnych działań prowadzących do zmiany. Radzą oni, aby zmiany przebiegały w sposób płynny, w wyznaczonych ramach czasowych, przy aprobachie większości członków organizacji. Ważne jest upowszechnianie informacji, wyjaśnianie przyczyn zmian, przygotowanie do nich ludzi oraz wyznaczenie miar stopnia osiągnięcia sukcesu.
6. Opracowanie planu wdrożenia zmian polega na wytyczeniu głównych celów i działań, które mają do nich prowadzić. Na tej podstawie wyznacza się postawy, zachowania i umiejętności charakterystyczne dla nowej kultury i metody ich propagowania. Ustala się także kto, jak, gdzie i kiedy zaprezentuje nowe wartości kulturowe ogółowi członków organizacji.

Podobnie Łukasz Sułkowski proces zmiany kulturowej uważa za możliwy i wyróżnia następujące jego etapy<sup>32</sup>:

1. Diagnoza kultury zastanej
2. Badanie związków pomiędzy kulturą, strategią i strukturą
3. Przygotowanie interwencji kulturowej (pożądanych wartości, norm, wzorów zachowań)

---

<sup>32</sup> Ł. Sułkowski, dz. cyt., s. 134.

4. Przeprowadzenie interwencji kulturowej: informowanie, propagowanie, wpajanie wartości, norm i wzorów
5. Dokonanie zmian w strukturze i strategii
6. Monitorowanie skutków interwencji kulturowej
7. Utrwalanie nowej kultury

Narzędziem wspomagającym planowanie zmian kultury organizacyjnej jest model „siedmiu s” Watermana, Petersa i Phillipsa<sup>33</sup>. Wskazuje on, że efektywna zmiana kultury organizacyjnej powinna być powiązana ze zmianami w zakresie:

- struktury organizacyjnej,
- symboli,
- systemów selekcji, ocen, zapewniania jakości,
- społeczności (dobór i rozwój zasobów ludzkich),
- strategii,
- stylu przywództwa,
- skuteczności zarządzania.

Czesław Sikorski uważa, że największe możliwości wpływania na kulturę mają przywódcy organizacji i kierownicy. Używane przez nich do tego celu narzędzia dzieli na związane z oddziaływaniem bezpośrednim i pośrednim<sup>34</sup>. Oddziaływanie bezpośrednie, czyli w sferze stosunków społecznych polega na wykorzystaniu sytuacji praktycznych czy tworzeniu schematów interpretacyjnych, które mają skłonić ludzi do przyjęcia określonych wzorów kulturowych. Przywódca lub kierownik podczas kontaktów z szeregowymi członkami organizacji ma możliwość oddziaływania na ich wzory myślenia oraz wzory zachowań. Kształtowanie pożądanego sposobu myślenia może odbywać się poprzez indoktrynację lub nauczanie. Indoktrynacja oznacza przedstawianie takiego obrazu rzeczywistości, który skłania do posłuszeństwa wobec osoby indoktrynującego. Przekazuje gotową wizję świata nie podlegającą dyskusji, nie pozostawia prawa wyboru poglądów. Z kolei nauczanie daje więcej samodzielności w myśleniu osobie nauczanej. Ma na celu dopomóc jej w lepszym rozumieniu świata. Taką wiedzę może ona wykorzystać do realizacji celów, jakie uzna za stosowne.

---

<sup>33</sup> za: K. Cameron, R. Quinn, dz. cyt., s. 95.

<sup>34</sup> Cz. Sikorski, dz. cyt., s. 40-41.

Nauczanie dopuszcza dyskusje i różnice poglądów. W praktyce niezwykle trudno jest odróżnić te dwie formy oddziaływania.

Kształtować kulturę organizacyjną można także oddziałując na wzory zachowań. Zmiana zachowań pośrednio prowadzi do zmiany sposobu myślenia. Wpływ na zachowanie wywrzeć można na dwa sposoby: dając przykład i poprzez styl kierowania. W ramach stylu kierowania odnosi się to do wyznaczenia kryteriów przyznawania nagród, kar, awansu, co uczy ludzi w organizacji, jakie zachowania są aprobowane.

Oddziaływanie pośrednie polega wg Sikorskiego na zmianach organizacyjnych, które mają pociągnąć za sobą zmiany kulturowe. Mogą to być zmiany struktury organizacyjnej, oficjalnej misji i celów organizacji, procedur. Każda taka zmiana formalna wpływa na kulturę, bez względu na to, czy jej inicjatorzy są tego świadomi, czy nie. Bez wątpienia kształtowanie kultury związane jest z wieloma aspektami zarządzania: z TQM czyli zarządzaniem jakością, zarządzaniem zasobami ludzkimi czy zarządzaniem strategicznym. Cameron i Quinn szczególnie podkreślają ścisłe powiązanie kultury organizacyjnej z TQM<sup>35</sup>. Twierdzą oni, iż warunkiem skuteczności inicjatyw z zakresu kompleksowego zarządzania jakością jest powiązanie ich ze zmianą kultury organizacyjnej.

Oдноśnie możliwości kształtowania kultury organizacyjnej przez przywódców lub kierowników Schein czyni jedno ważne zastrzeżenie<sup>36</sup>. Możliwości te zależą w dużej mierze od cech przywódczych, a dokładnie od:

- umiejętności dostrzegania problemów związanych z kulturą, intuicji,
- motywacja i kompetencje pozwalające na wykrywanie i obalanie własnych stereotypów kulturowych,
- gotowość do zmiany założeń kulturowych,
- umiejętność przełamywania lęku u pozostałych członków organizacji, wysoką tolerancję niepewności,
- umiejętność wzbudzania u innych zaangażowania.

---

<sup>35</sup> K. Cameron, R. Quinn, dz. cyt., s. 52-54.

<sup>36</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass Pub., San Francisco 1992, s. 322-324.

Pojawiają się jednak głosy wyrażające obawę przed zarządzaniem kulturą organizacyjną czy zarządzaniem przez kulturę. Michel Crozier wskazuje, że zarządzanie przez kulturę ogranicza wolność jednostki<sup>37</sup>. Jednocześnie przewiduje wzrost znaczenia tej metody zarządzania. Wynika to z powszechnej tendencji do upraszczania i spłaszczania struktur organizacyjnych, a także z przesuwania się uprawnień decyzyjnych w dół tychże struktur. W efekcie ludzie w organizacji uzyskują więcej swobody. Tradycyjne metody zarządzania poprzez formalne reguły tracą na znaczeniu, wobec czego ciężar zarządzania przenosi się na bardziej subtelny sferę kulturową. Podobnie Gareth Morgan za podstawową słabość podejścia kulturowego do organizacji uważa skłonność do manipulacji ideologicznej<sup>38</sup>. Często spotykana w dużych, międzynarodowych koncernach praktyka odgórnego wdrażania zaplanowanej kultury organizacyjnej postrzegana bywa jako ograniczenie niezależnego myślenia. Tak więc dyskusja nad możliwością kształtowania kultury organizacyjnej zmienia się w dyskusję: na ile jest to bezpieczne?

---

<sup>37</sup> M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 90.

<sup>38</sup> G. Morgan, *Mocne i słabe strony metafory kulturowej*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp A. Marcinkowski, J. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 81-88.

## Rozdział III Ruch rotariański w Polsce

### 1 Klub jako forma organizacji życia towarzyskiego

Klub to stowarzyszenie o celach towarzyskich, politycznych, bądź społecznych. Jego korzeni można doszukać się w starożytnych rzymskich *sodalitates* i greckich *heteriach*. Były to „stowarzyszenia mające charakter towarzyski bądź polityczny, w obrębie których spotykali się ludzie mający podobne zainteresowania i pragnący wymieniać poglądy między sobą. [...] Niektóre z tych stowarzyszeń wybierały zarząd i miały swoje regulaminy”<sup>1</sup>.

Klub we współczesnej formie pojawił się w Anglii w XVII wieku. Powstawały wtedy kluby gentlemanów. Angielskie słowo *club* oznacza „grupkę osób, spotykającą się na wspólnych, regularnie odbywanych biesiadach”<sup>2</sup>. Początki klubu były związane z powstającym równolegle ruchem kawiarnianym. Kawiarnie, będąc miejscem spotkań towarzyskich, stanowiły centrum wymiany informacji i plotek. Stały się także miejscem narodzin stronnictw politycznych i nieoficjalnymi siedzibami partii. Kawiarnie często skupiały specjalistów określonych dziedzin, stając się w ten sposób ośrodkami wymiany myśli fachowej. Każda kawiarnia skupiała określony krąg ludzi – stałych bywalców, tworzących kluby. Łączyły ich zainteresowania lub wspólny zawód. Kluby, na czas swoich spotkań, wynajmowały sale w kawiarniach. Stopniowo w życiu klubowym zaczęły pojawiać się elementy formalne – wprowadzono kryterium zainteresowania i profesji. Każdy z uczestników był zobowiązany płacić określoną składkę. Kluby tworzyły własne regulaminy, a spotkania prowadził przewodniczący. Popularne stało się również wydawanie gazety klubowej – pisma traktującego o działalności klubu, jego członków, a także o ważniejszych wydarzeniach politycznych czy społeczno-kulturowych w kraju. Kluby zaczęły się zamykać, nabrały cech ekskluzywności, elitarności, a tym samym udział w nich stawał się dobrem

---

<sup>1</sup> K. Maliszewski, *Kawiarnie i kluby londyńskie w epoce Oświecenia jako środki integracji i komunikacji społecznej*. AUNC, Historia XX, z.185, 1985, s. 82.

<sup>2</sup> za: K. Maliszewski, dz. cyt., s. 82 oraz *Encyclopedia Britannica*, t. 5, 1969, s. 953.

pożądanym. Owa tajność wynika z tradycji wszelkich zrzeszeń – przez wieki należały do sfery życia prywatnego.

Osiemnastowieczne londyńskie kluby różniły się między sobą obszarem zainteresowań oraz kategorią przyjmowanych członków. Funkcjonowały wtedy między innymi: kluby polityczne, do których należeli arystokraci, kluby kupców, rzemieślników, kluby literackie, naukowe, hazardowe<sup>3</sup>. Podobną rolę dla warstw niższych spełniały puby. W przeciwieństwie do zamkniętych klubów, puby były dostępne anonimowej publiczności, były organizacjami publicznymi. Pierwsze londyńskie kluby pełniły różnorodne funkcje: były ośrodkami krystalizowania się nowych idei, swoistymi giełdami informacji, szkołami ogłady towarzyskiej, dyktowały modę, były ośrodkami politycznymi, a nawet mecenasami sztuki.

Współcześnie na całym świecie funkcjonuje wiele organizacji nawiązujących do idei klubowej, np.: United Oxford and Cambridge University Club, zrzeszający absolwentów dwóch prestiżowych brytyjskich uczelni, którzy zajmują ważne miejsca w życiu publicznym Wielkiej Brytanii; Klub Kobiet Aktywnych Zawodowo, który powstał w Ameryce w latach 30-tych, a dziś funkcjonuje w ponad osiemdziesięciu krajach świata i do którego należą głównie przedstawicielki wolnych zawodów, kobiety dobrze sytuowane materialnie i niezależne; Klub Rzymski, w którego skład wchodzi uczeni z różnych krajów, zainteresowani przyszłością ludzkości i pragnący zmieniać świat; Bussines Center Club – klub stowarzyszający przedsiębiorców i wiele innych. Przykłady te świadczą, iż z formy organizacyjnej, jaką stanowi klub, korzystają liczne i różnorodne stowarzyszenia. Dlatego współczesny model klubu jest niejednorodny. Można jednak wyodrębnić kilka cech wspólnych wszystkim klubom:

- powstają z inicjatywy społecznej, należą do III sektora – sektora organizacji pozarządowych, organizacji non-profit – nie przynoszą finansowego zysku swoim członkom (przynajmniej bezpośrednio w nich uczestnictwo);
- wstąpienie do klubu jest dobrowolne;
- członkowie klubu identyfikują się z wybranymi ideami, mają poczucie pełnienia misji, poczucie wspólnoty interesu i celu;

---

<sup>3</sup> por. K. Maliszewski, dz. cyt., s. 92.

- kluby posiadają własne narzędzia umożliwiające przepływ informacji, artykulację interesów i ich reprezentację;
- samorządność i autonomia.

Wymienione charakterystyki wskazują na stowarzyszenia czy zrzeszenia, działające tylko nominalnie jako kluby. Jednak nie są to kluby w pełnym tego słowa znaczeniu. Można odróżnić kluby nominalne – stowarzyszenia, nie nawiązujące do modelu działania klubowego, jednak posiadające wszelkie cechy organizacji z sektora „ngo” (organizacji pozarządowych) i kluby rzeczywiste, które oprócz wymienionych wyżej cech charakteryzują się swoistym życiem klubowym. Kluby rzeczywiste odznaczają się dodatkowymi cechami:

- wprowadzają cenzus członkostwa: majątkowy, zawodowy, płci, wieku, przynależności społecznej, postawy etycznej, dlatego też mają elitarny charakter, z czym często wiążą się skomplikowane procedury inicjacji;
- działają w dwóch kierunkach: do wewnątrz, czyli na rzecz swoich członków i na zewnątrz, w formie pracy charytatywnej;
- członkowie klubu posiadają silne poczucie przynależności, identyfikacji z grupą;
- przywiązanie do tradycji klubu, jego legendy, symboli.

Wszystkie te cechy charakteryzują kluby Rotary, dlatego można uznać, iż są to kluby w znaczeniu rzeczywistym.

Każde stowarzyszenie musi wykształcić odpowiednie narzędzia, które umożliwią mu sprawne funkcjonowanie, zapewnią skuteczność działania. Dlatego w stowarzyszeniu następuje specjalizacja, podział kompetencji i zadań między poszczególnych członków. Może to prowadzić do instytucjonalizacji, czyli przechodzenia od niesformalizowanych sposobów zachowania do form określonych, uregulowanych i społecznie usankcjonowanych. Stwarza to groźbę zaniknięcia spontaniczności działań i przerostów sfery normatywnej i proceduralnej. Jednak „stan zinstytucjonalizowania poszczególnych dziedzin życia zbiorowego jest rozmaity”<sup>4</sup>. Według Kazimierza Sowy płaszczyzna rekreacyjno-ludyczna życia zbiorowego jest tą

---

<sup>4</sup> K. Sowa, *Wstęp do socjologicznej teorii zrzeszeń*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988, s. 123.

najsłabiej zinstytucjonalizowaną<sup>5</sup>. Na owej płaszczyźnie działa właśnie spora część zrzeszeń, między innymi kluby i grupy towarzyskie.

Do opisu Rotary używa się wielu pojęć: *klub*, *zrzeszenie* czy *stowarzyszenie*. Oprócz tego można się także spotkać z określeniem *ruch rotariański*. Według Słownika Socjologicznego ruch społeczny to „zorganizowane formy działań zbiorowych (podejmowanych zwykle poza sferą działania ugruntowanych instytucji czy organizacji), nastawionych najczęściej na realizowanie wspólnego celu, dokonanie lub popieranie reorganizacji społecznej [...] powstają najczęściej jako forma spontanicznie rozszerzającego się protestu społecznego lub są reakcją na ogólnie odczuwalne zagrożenie, zaś ich uczestnicy powołują się na zbliżoną lub wspólną ideologię”<sup>6</sup>. W przypadku klubów Rotary możemy stosować pierwszą część definicji ruchu społecznego. Część druga, która nadawałaby mu cechy stawiające w opozycji do świata zorganizowanego instytucjonalnie, nie przystaje do Rotary.

## 2 Korzenie Rotary

Powstanie ruchu rotariańskiego datuje się na 23 lutego 1905r., kiedy to w Chicago, USA odbyło się spotkanie kilku przyjaciół: Paula Harrisa (adwokata), Sylvestra Shiele’a (sprzedawcy węgla), Hiram Shorey’a (konfeksjonera) i Gusa Loehr’a (inżyniera górnictwa). Miało to miejsce w biurze tego ostatniego. Paul Harris przedstawił pomysł utworzenia klubu profesjonalistów i biznesmenów. Początkowo spotkania odbywały się rotacyjnie, w kolejnych biurach należących do członków klubu. Stąd wzięła się nazwa organizacji – Rotary. Takie rozwiązanie dawało każdemu możliwość zaprezentowania innym swojej pracy zawodowej. Członkowie klubu wykonywali różne zawody, pochodzili z różnych części świata i wyznawali różne religie. Fakt ten urósł do rangi symbolu i stał się podstawą niezwykle istotnych zasad panujących w Rotary do dziś. Mowa tu o tolerancji wobec odmiennych religii i

---

<sup>5</sup> tamże, s. 130.

<sup>6</sup> K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1998, s. 181.

narodowości, idei współpracy między narodami i dążeniu do pokoju na świecie oraz zasadzie klasyfikacji zawodowej. Ta ostatnia gwarantuje w każdym klubie różnorodność reprezentowanych zawodów i zapobiega przekształcaniu się klubu w organizację branżową.

Poglądy i zasady, którymi kierują się dzisiejsi rotarianie pochodzą w znacznej części od twórcy tej organizacji. Z kolei na poglądy Paula Harrisa duży wpływ miały doświadczenia z dzieciństwa. Większą część swojej autobiografii – „Moja droga do Rotary”<sup>7</sup> poświęca właśnie temu okresowi. Paul Harris dorastał w sielskiej dolinie Vermont. Został wychowany przez babcię i dziadka, gdyż jego rodzice ponieśli klęskę w interesach i nie byli w stanie utrzymać całej pięcioosobowej rodziny. „Dwoje starych ludzi uformowało (...) mnie tak dokładnie jak artysta formuje glinę. Ich ideały stały się moimi”<sup>8</sup>. Na Harrisie duże wrażenie wywarła gospodarność i pracowitość opiekunów. Wpoili mu oni odpowiedzialność, obowiązkowość, troskę o innych, uświadomili wagę edukacji. W dużej mierze cechy te ukształtowały jego system wartości. Można powiedzieć, że dziadkowie byli dla niego największymi autorytetami. Oto próbka jego wspomnień: „Codzienne ubrania dziadka były porządnie wyczyszczone i pocerowane, miały jednak oznaki zużycia i były wyblakłe. (...) Nikt nie wie lepiej niż ja, że skromność i oszczędność, która charakteryzowała jego życie miała swój cel – służenie tym, których kochał”<sup>9</sup>. Dziadek Paula utrzymywał bowiem zubożałych członków swojej rodziny.

W autobiografii Paula Harrisa widać wyraźne rozróżnienie pomiędzy sposobem życia rodziców i dziadków. Rodzice byli marzycielami o artystycznych zainteresowaniach, rozrzutni i zmienni. Dziadkowie to realiści twardo stąpający po ziemi, pracowici, oszczędni, zorganizowani. Pierwszy model doprowadził do klęski finansowej, rozłąki rodziny i wielu strapiień. Sposób życia dziadków zapewniał poczucie bezpieczeństwa i dobrobyt. Paul Harris wysnuł stąd następujący wniosek: „Filozofia życiowa moich dziadków sprawdzała się. Niejednokrotnie mogłem się przekonać, że szczęście, radość i spokój w rodzinie zależą bardziej od przestrzegania ustalonych zasad, przewidywanego myślenia połączonego z uprzejmością, niż od

---

<sup>7</sup> P. Harris, *Moja droga do Rotary*, Rotary Klub Łódź, Łódź 2004.

<sup>8</sup> tamże, s. 199.

<sup>9</sup> tamże, s. 25.

genialnych pomysłów, nerwowej pracy i pocieszania się, że kiedyś będzie lepiej.”<sup>10</sup> Kolejną cechą dziadka, niezwykle docenianą przez przyszłego twórcę Rotary była tolerancyjność. Oceniał ludzi na podstawie ich pracy, nie pochodzenia społecznego, religii czy narodowości. Paul Harris pisze: „Myślę, że odziedziczyłem też coś z wielkiego ducha tolerancji mojego dziadka. (...) Nigdy nie mówił źle o żadnym człowieku, jego religii lub o polityce.”<sup>11</sup> Można przypuszczać, że to jest jedno ze źródeł wysokiej tolerancji rotarian na wszelką odmienność.

**Fot. 1 Paul Harris**



Źródło: [www.rotary.org.pl](http://www.rotary.org.pl) z dnia 17.02.2006

Paul Harris niezwykle cenił sobie bliskie kontakty z innymi ludźmi. Był ciekaw świata, chciał poznawać inne kultury. To była główna siła, która popchnęła go do założenia własnej organizacji. Ostatecznym impulsem była samotność, jaką odczuwał

---

<sup>10</sup> tamże, s. 52.

<sup>11</sup> tamże, s. 182.

po przeprowadzeniu się do Chicago. Dla kogoś, kto wychował się w małej społeczności spajającej ludzi silnymi więziami osobowymi, anonimowość w wielkim mieście musiała być przykra. „Byłem pewny, że musi tu być wielu młodych ludzi, którzy przyjechali z farm i małych wiosek żeby zrobić karierę w Chicago. W rzeczywistości znałem kilku. Dlaczego nie sprawić, żebyśmy się spotkali? Jeżeli inni tak jak ja tęsknią za wspólnotą, coś mogłoby z tego wyjść. (...) Przyszło mi na myśl, że warto byłoby w tym wielkim Chicago mieć kolegów, grupę przyjaciół, przedstawicieli każdego z zawodów, bez ograniczeń takich jak wyznanie czy poglądy polityczne, szanujących opinię każdego z jej członków.”<sup>12</sup> Podstawowym był więc cel towarzyski, a co za tym idzie koleżeństwo, przyjaźń i wzajemna pomoc. W następnej kolejności pojawiła się idea służby społeczeństwu, poczynając od społeczności lokalnej. Zabawnie to zabrzmiał, ale pierwszym jej owocem było ufundowanie szaletu miejskiego!

Silna wspólnotowość cechowała Rotary od początku: „Te spotkania, to było zupełnie co innego niż spotkania w innych klubach w tamtym czasie. Byliśmy sobie o wiele bliżsi, bardziej przyjaźni. Wszelkie utrudnienia i bezsensowne ograniczenia zostały odrzucone. Dostojna powściągliwość została za drzwiami (...). Dla mnie obecność na spotkaniu w klubie była podobna do pobytu znowu w domu (...). Pierwotne pojęcie Rotary zostało rozszerzone, sformułowano ideały i postawiono pewne cele, ale bliskość i swobodne koleżeństwo nadal pozostają ważnym elementem tej struktury.”<sup>13</sup>

„W rzeczywistości jednak moja koncepcja Rotary ulegała ciągłej ewolucji. Początkowo głosiłem doktrynę beztroskiego bractwa. (...) Potem zauważyłem potrzebę działania bardziej racjonalnego i bardziej odważnego.”<sup>14</sup> Ta zmiana w myśleniu o organizacji skutkowałą utworzeniem nowych jej oddziałów, najpierw w Chicago, następnie w innych miastach USA, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, by rozprzestrzenić się na całym świecie. W 1910 roku w pierwszej konwencji klubów Rotary uczestniczyli już przedstawiciele szesnastu klubów. Wtedy to opracowano i zatwierdzono Statut i przepisy wykonawcze oraz utworzono Stowarzyszenie Klubów Rotary. Rozrost

---

<sup>12</sup> tamże, s. 202.

<sup>13</sup> tamże, s. 204.

<sup>14</sup> tamże, s. 209.

organizacji pociągnął za sobą konieczność utworzenia sekretariatu, który służyłby pomocą, koordynował i nadzorował pracę poszczególnych klubów.

Założyciel Rotary tak wspomina stosunki panujące w sekretariacie organizacji: „Centrala rozwijała się w sposób bardzo demokratyczny, nigdy nie postrzegaliśmy naszych pracujących członków jako „najemników”, raczej jako współpracowników. Wszyscy byliśmy po imieniu, niezależnie od roli, jaką pełniliśmy.”<sup>15</sup> Raz w miesiącu odbywały się spotkania wszystkich pracujących w sekretariacie, na których omawiano wydarzenia ostatniego miesiąca i planowano następny. Dzięki temu wszyscy pracownicy byli dobrze zorientowani w tym, co się dzieje w całej organizacji oraz świadomi kierunków jej rozwoju. Harris wspomina, iż udawało się podczas tych spotkań łączyć skupienie na celu pracy z żartami i swobodną atmosferą.

### **3 Pierwsze polskie kluby Rotary**

Inicjatywa rozszerzenia działalności Rotary na Polskę po raz pierwszy pojawiła się w 1926 r. Podnieśli ją rotarianie z klubu w Hamtramck, Michigan, USA. 80% członków tego klubu stanowili Polacy, którzy wyrazili chęć sponsorowania pierwszego klubu w Polsce. Pomysł ten przekazano gubernatorowi tamtejszego dystryktu, ten przedstawił go Komitetowi Rozwoju w Rotary International. Jednak ten ostatni nie był przekonany, czy w Polsce istnieją swobody demokratyczne pozwalające na funkcjonowanie Rotary.

Pierwszy klub Rotary w Polsce powstał w 1931 r. w Warszawie. Następными były kluby w Łodzi, Krakowie, Katowicach, Gdyni, Bielsku, Lwowie, Pabianicach, Bydgoszczy i Cieszynie Zachodnim. W 1936 r. polskie kluby Rotary utworzyły Dystrykt 85, który na początku 1939 r. skupiał 229 rotarian. Kolejnymi jego gubernatorami byli: „inż. kolejnictwa Piotr Drzewiecki (1936), b. prezydent miasta stołecznego Warszawa i założyciel pierwszego Klubu Rotary, znany geograf prof. Jerzy Loth (1936-37), inżynier górnictwa Witold hrabia Sągajłło (1937-38 i powtórnie:

---

<sup>15</sup> tamże, s. 218.

1938-39), oraz dyplomata Tytus Zbyszewski (1939-40), którego kadencję przerwała wojna<sup>16</sup>.

W okresie międzywojennym ruch rotariański w Polsce wciąż się rozwijał, kluby zwiększały liczbę swoich członków, przybywały także nowe. Zarząd Rotary International zatwierdził plany utworzenia jeszcze większej liczby klubów, zobowiązał się do pokrycia kosztów tych działań. Wydawano biuletyn, który pełnił funkcję informacyjną. Kluby polskie były reprezentowane na światowych konwencjach oraz odwiedzane przez prezydentów Rotary International.

Nie obyło się bez przeszkód czy trudnych epizodów. Już wtedy ruch rotariański nie wszędzie cieszył się dobrą opinią, co zauważyć można także i dziś. Gubernator Dystryktu 85 Tytus Zbyszewski w biuletynie z 1939 r. pisze: „W ciągu ostatnich kilku lat rotarianie w Polsce musieli walczyć przeciwko uprzedzeniom i mylnym interpretacjom celów Rotary prezentowanym przez pewne organy prasowe. Oskarżano nas o indyferencję religijną, o to, że jesteśmy instrumentami wolnej masonerii, i o to, że jesteśmy uzależnieni od zagranicznych organizacji.”<sup>17</sup> Działania psujące wizerunek Rotary inicjowane były przez niektórych księży oraz prawicową i nacjonalistyczną prasę. W 1936 r. w Bydgoszczy w skutek wyraźnej niechęci tamtejszego biskupa rzymskokatolickiego członkowie klubu postanowili wręcz zawiesić swoją działalność. Z kolei krytyczne artykuły w prasie skłoniły Rotarian do sprzeciwu i obrony wizerunku organizacji. Zaskarżono kilka tytułów prasowych, w innych zainicjowano serię artykułów prezentujących idee Rotary. Powołano do życia specjalną komisję, która zajmowała się kształtowaniem wizerunku organizacji w prasie. Tematowi temu poświęcono także dwie konferencje dystryktu.

Wybuch II wojny światowej przerwał działalność Rotary w naszym kraju. W styczniu 1940 r. ówczesny sekretarz generalny Rotary International pisze: „Jest rzeczą wątpliwą, czy którykolwiek z klubów Rotary spotyka się, a możliwą, że podczas niemieckiej i rosyjskiej okupacji obszaru Polski spotkania klubów nie będą dozwolone”<sup>18</sup>. Zakaz organizowania spotkań klubów Rotary potwierdził także

---

<sup>16</sup> por. B. Kurowski, *70-lecie Rotary w Polsce*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 14.

<sup>17</sup> za: B. Kurowski, dz. cyt., s. 14.

<sup>18</sup> za: tamże, s. 12.

rotarianin, któremu udało się z Polski uciec. Z drugiej strony zarząd Rotary International uznał, iż w tamtym czasie nie było na ziemiach polskich odpowiednich warunków do funkcjonowania klubów Rotary i uchwałą z dnia 10.10.1940 cofnął klubom polskim karty członkowskie, co oznaczało ich likwidację.

Rotarianie twierdzą, że ich organizacja może działać tylko tam, gdzie są ku temu sprzyjające warunki socjalne, ekonomiczne i duchowe<sup>19</sup>. Warunki duchowe odnoszą się przede wszystkim do istnienia i funkcjonowania systemu demokratycznego, a co za tym idzie – swobody myślenia i podejmowania decyzji. Podstawowe wymagania stawiane przez Rotary International, aby w danym państwie mógł funkcjonować klub Rotary to: wolność zrzeszania się i działalności, swoboda wyjazdów zagranicznych i przyjmowania gości oraz brak przeszkód w opłacaniu składek członkowskich<sup>20</sup>.

Mimo wojny i okupacji Polacy próbowali zachować ciągłość funkcjonowania organizacji, tworząc polską placówkę rotariańską w Londynie<sup>21</sup>. Jej inicjatorem był prawnik, były prezydent klubu Rotary w Katowicach – Kazimierz Zienkiewicz. Wkrótce do placówki tej dołączyli przedstawiciele czterech innych okupowanych krajów: Czechosłowacji, Belgii, Francji, Holandii. Spotkania placówki przypominają regularne spotkania klubowe, z tą różnicą, że odbywają się co dwa tygodnie.

Dyskusje o powojennym odrodzeniu ruchu rotariańskiego w Polsce miały w Rotary International miejsce już w 1959r. Stwierdzono jednak, że komunizm nie sprzyja ideom rotariańskim. W 1987 r. Rotary International zorganizowało pomoc humanitarną dla Polski przekazując szpitalowi w Janowie Lubelskim respiratory o wartości 1,5 mln USD. Dyrektor tego szpitala kilka lat później założył w tym mieście klub Rotary. W tym samym czasie rotarianie europejscy dyskutują nad możliwością ponownego otwarcia się organizacji na Polskę. Szczególnie intensywny w niej udział biorą rotarianie o polskich korzeniach, między innymi Marcel Stefański, syn polskich emigrantów i były Prezydent klubu w Douai-Sud, którego działania doprowadziły do powstania klubu w Lublinie. W efekcie przypadkowego spotkania polskiego

---

<sup>19</sup> patrz: M. Negrey, *Słowo wstępne*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004 s. 9.

<sup>20</sup> patrz: B. Kurowski, dz. cyt., s. 12.

<sup>21</sup> patrz: tamże: s. 13.

naukowca Marka Średniawy z australijskim rotarianinem Jackiem Ollsonem powstała grupa inicjatywna. Dzięki jej staraniom doszło w 1988 r. do spotkania prezydenta i sekretarza generalnego Rotary International z przedstawicielami władz polskich. Omawiano możliwości i warunki powrotu Rotary do Polski. Zarząd Rotary International zdecydował włączyć pierwsze polskie kluby do dystryktu szwedzkiego, który zapewniał im pomoc merytoryczną. Szwedzki pełnomocnik ds. rozwoju Rotary w Polsce dbał o to, aby nowopowstałe kluby działały zgodnie z ideami i zwyczajami panującymi w organizacji. Wreszcie w 1989 r. po uchwaleniu w naszym kraju liberalnej ustawy o stowarzyszeniach zarejestrowano pierwszy klub Rotary w Warszawie. Od tego czasu ruch rotariański w Polsce intensywnie się rozwija, by w 1997 licząc 30 klubów utworzyć samodzielny Dystrykt 2230.

Utworzenie polskiego dystryktu Rotary International poprzedzało zorganizowanie w 1995 r. na obszarze Polski tzw. „Specjalnej strefy rozwoju” (Special Extension Area). Powierzono ją opiece byłego gubernatora dystryktu, Szweda - Gunnara Fjellandera. Jego misją było przygotowanie warunków do utworzenia samodzielnego dystryktu oraz zachęcanie Polaków do tworzenia nowych klubów. Inauguracja Dystryktu 2230 odbyła się 28 czerwca 1997 r. w Warszawie. Jego pierwszym gubernatorem został Bohdan Kurowski z klubu Rotary w Olsztynie. Należy pamiętać, że polski dystrykt był pierwszym utworzonym w kraju postkomunistycznym. W momencie inauguracji zrzeszał 39 klubów. Począwszy od 1 lipca 2000r. Dystrykt 2230 zaczął się powiększać o kluby Rotary z Ukrainy i Białorusi. W roku 2002 podczas światowej Konwencji Rotary w Barcelonie ówczesny gubernator Andrzej Ludek odebrał nagrodę dla najbardziej dynamicznie rozwijającego się dystryktu Rotary w Europie.

## 4 Struktura organizacyjna klubu

Struktura organizacyjna przedstawia relacje pomiędzy elementami organizacji, także pomiędzy własnościami tych elementów, a w aspekcie dynamicznym relacje między zdarzeniami, czyli funkcjonowanie organizacji. Struktura kształtuje porządek normatywny w organizacji. Określa zadania, obowiązki i uprawnienia każdego członka organizacji oraz relacje między nimi. Dzięki niej łatwiej jest kierować organizacją.

Struktura organizacyjna klubu przedstawiona jest w różnego rodzaju dokumentach. Należy pamiętać, że kluby Rotary na całym świecie są członkami międzynarodowej organizacji Rotary International. Dzięki temu są one do siebie w znacznym stopniu podobne. Instrumentami, które mają za zadanie ujednolicić działalność organizacji są wspólne przepisy: *Standardowa Konstytucja* i *Regulamin Klubu Rotary* oraz *Konstytucja* i *Statut Rotary International*.

Wszystkie kluby Rotary na całym świecie wiążą jednolitą konstytucją, tzw. *Standardową Konstytucją Klubu Rotary*. Może zostać zmieniona lub uzupełniona tylko przez powoływaną co trzy lata Radę Ustawodawczą, organ Rotary International. Jeśli rada ta ustanowi jakiegokolwiek zmiany w Standardowej Konstytucji, stają się one obowiązujące dla klubów na całym świecie. Często skutkuje to koniecznością dokonania zmian również w statucie klubu, tak, aby zachować zgodność tych dokumentów.

Z kolei statut pozostawia klubom więcej swobody dla własnych inicjatyw wynikających często ze specyfiki lokalnej. Każdy klub może do swojego statutu wprowadzić własne zapisy, o ile nie są sprzeczne z konstytucją Rotary International. Obowiązkowym zapisem jest dokładne określenie terytorium klubu.

Sposób funkcjonowania klubu określony jest w regulaminie. Regulamin precyzuje prawa i obowiązki członka klubu oraz przedstawia władze klubu i ich kompetencje. Tam też znajduje się opis poszczególnych funkcji w organizacji oraz rodzajów członkostwa. Regulamin określa czas i miejsce cotygodniowych spotkań klubu, wysokość składek, sposób podejmowania decyzji, procedurę przyjmowania

nowych członków oraz inne procedury. Regulamin może zostać zmieniony przez członków klubu na zebraniu ogólnym.

Kolejnym dokumentem określającym zasady i procedury, według których funkcjonują kluby Rotary są Konstytucja i Statut Rotary International zawarte w Regulaminie (Manual of Procedure). Regulamin dotyczy administracji, praktyki i procedur obowiązujących w Rotary.

Zebrania klubu odbywają się regularnie raz w tygodniu, w ustalonym miejscu i czasie. Większość klubów Rotary spotyka się w wynajmowanych salach w hotelach lub restauracjach. Spotkanie trwa około 90 minut. Mistrz ceremonii pilnuje punktualnego rozpoczęcia, następuje powitanie i przedstawienie spikera i wizytujących rotarian. Następnie wszyscy jedzą wspólnie posiłek. Jest to bardzo ważny element spotkania. Uważa się, że wspólny posiłek buduje więź, cementuje wspólnotę rotarian. Kolejnym stałym punktem programu jest przemówienie spikera, które zazwyczaj trwa 15-20 minut. Spikerem może być ktoś z klubu lub spoza niego. Tematyka przemówienia najczęściej dotyczy zawodu lub zainteresowań mówcy. Po nim następuje krótka prezentacja pozostałych gości, omówienie bieżących spraw, korespondencji, ogłoszenie komunikatów. Każdy z obecnych wpisuje się na listę obecności. Jeśli któraś z komisji przygotowała raport, przedstawia go pod koniec spotkania. Po jego zakończeniu zostaje jeszcze czas na rozmowy indywidualne.

W każdym kwartale odbywa się także co najmniej jedno spotkanie poświęcone tylko i wyłącznie funkcjonowaniu klubu. Nie uczestniczą w nim goście ani spikerzy. Obecność na takim zebraniu jest obowiązkowa dla wszystkich członków klubu, o jego terminie dowiadują się oni z dwutygodniowym wyprzedzeniem.

Powstanie nowego klubu jest możliwe jeśli zbierze się 25 osób, które pragną taką organizację powołać. Nazywa się ich członkami-założycielami. Formująca się grupa pod kierownictwem wyznaczonego przez Gubernatora Dystryktu pełnomocnika do tworzenia klubu spotyka się regularnie raz w tygodniu. Zostaje jej wtedy przyznane określenie Klub w budowie. Następnie Zarząd Centralny przeprowadza przyjęcie do międzynarodowej wspólnoty Rotary International (tzw. charter). W przypadku nieprzestrzegania konstytucji Rotary International albo nie wypełniania zobowiązań

finansowych członkostwo w międzynarodowej organizacji wygasa. W każdej chwili możliwe jest jednak ponowne przyjęcie.

**Fot. 2** Cotygodniowe spotkanie Klubu Rotary Wolsztyn



Źródło: [www.rotary.org.pl](http://www.rotary.org.pl) z dnia 20.12.2005

#### **4.1 Władze**

Każdy klub Rotary jest administrowany przez zarząd. Jego skład jest uzależniony od zapisów z regulaminie klubu. Zazwyczaj są to: prezydent, wiceprezydent, prezydent elekt, past-prezydent, sekretarz, skarbnik i czterech przewodniczących komisji. W pracach zarządu bierze także udział mistrz ceremonii. Nie ma on jednak prawa głosu.

Członkowie zarządu spotykają się co najmniej raz w miesiącu. Podejmują uchwały przygotowane przez sekretarza klubu. Decydują o sprawach finansowych,

uchwalają budżet klubu, i jego roczny plan działania. Ustalenia te powinny następnie uzyskać akceptację zebrania członków klubu. Jednak żadne postanowienie dotyczące klubu nie może zostać podjęte jeśli najpierw nie zostanie przedstawione i zaakceptowane przez zarząd. Od powyższej reguły nie ma wyjątków. Zarząd uchwała przyjęcie nowych członków, stwierdza wygaśnięcie członkostwa, udziela okresowego urlopu specjalnego. Decyzje zapadają w głosowaniu jawnym, większością głosów, przy obecności większości członków zarządu. W kwestiach, których nie udało się rozstrzygnąć poprzez głosowanie, decyduje prezydent. Istnieje możliwość odwołania się od uchwał zarządu do zebrania członków klubu podczas regularnego, cotygodniowego spotkania. Rotarianie muszą zostać powiadomieni o tym fakcie przez sekretarza z minimum pięciodniowym wyprzedzeniem. Zebranie członków klubu podejmuje decyzję w sprawie odwołania ilością minimum 2/3 głosów. Jest ona ostateczna.

Władzami klubu są także: komisja rewizyjna oraz zebranie członków klubu. Do kompetencji zebrania członków klubu należy: coroczny wybór zarządu i komisji rewizyjnej, rozpatrywanie odwołań od uchwał zarządu, ustalanie wysokości wpisowego, składek i innych opłat na rzecz klubu, dokonywanie zmian w statucie, a nawet podjęcie decyzji o likwidacji klubu. Decyzje zebrania członków klubu są ważne pod warunkiem podjęcia ich większością 2/3 głosów w obecności quorum (1/2 członków klubu). O każdym zbliżającym się głosowaniu członkowie klubu muszą zostać powiadomieni podczas spotkania klubowego minimum 14 dni wcześniej. Najczęściej głosowanie w klubach Rotary odbywa się w sposób jawny. Wyjątkiem jest podejmowanie decyzji w sprawach personalnych, na przykład wybór władz, które przebiega w sposób tajny.

Komisja rewizyjna przeprowadza kontrolę działalności statutowej i finansowej klubu. W tym celu członkowie komisji mają prawo uczestniczyć w zebraniach zarządu, bez prawa głosu. W pierwszym tygodniu lipca, po zakończonej kadencji komisja przedstawia sprawozdanie z kontroli działalności klubu. Na prośbę zarządu lub zebrania członków komisja może także przeprowadzać kontrole dodatkowe.

Władze klubu pochodzą z wyboru i zmieniają się w lipcu każdego roku, kiedy to kończy się stary, a zaczyna nowy rok rotariański. Wybory przeprowadza się jeszcze

w grudniu poprzedniego roku. Procedura zależy od ustaleń zawartych w regulaminie klubu, nie jest więc wszędzie taka sama. Na miesiąc przed nimi, podczas cotygodniowego spotkania prezydent prosi członków klubu o przedstawienie kandydatów na: prezydenta, wiceprezydenta, sekretarza, skarbnika i pięciu członków zarządu. Na każde z tych stanowisk musi ich być co najmniej dwóch. W procesie wyborów dużą rolę odgrywa przewodniczący komisji wyborczej. On zbiera listy zgłoszeń do władz klubu, przygotowuje i przedstawia na zebraniu wyborczym regulamin głosowania. Regulamin przyjmuje się w głosowaniu jawnym. Właściwie zgłoszone kandydatury na każde stanowisko zostają przyjęte również poprzez głosowanie jawne. Z kolei samych wyborów władz dokonuje się poprzez głosowanie tajne, na walnym zebraniu wyborczym. Kandydaci, którzy otrzymali największą liczbę głosów zostają ogłoszeni jako wybrani na dane stanowisko. Dwie osoby, które zajęły najwyższe nie punktowane miejsca zostają członkami komisji rewizyjnej. Dopuszcza się także oddzielne głosowanie na stanowisko prezydenta z możliwością umieszczenia kandydatów, którzy odpadli na kolejnych listach wyborczych. W niektórych klubach podczas głosowania wybiera się zarząd, który następnie spośród siebie wybiera prezydenta, wice prezydenta, sekretarza, skarbnika i mistrza ceremonii. Członkowie zarządu pełnią swoje funkcje od 1 lipca następnego roku. W ciągu tygodnia od głosowania wybierają spośród siebie przewodniczących komisji, a spośród członków klubu mistrza ceremonii. Funkcjonujący sekretarz zgodnie z prawem o stowarzyszeniach powiadamia odpowiednie władze o wynikach wyborów.

W przypadku powstania wakatu na jakimkolwiek stanowisku w trakcie trwania kadencji lub przed nią można przeprowadzić wybory uzupełniające. Jeśli wakat dotyczy członków zarządu, istnieje możliwość obsadzenia stanowiska przez pozostałych członków zarządu drogą kooptacji. Wyboru formy uzupełnienia stanowisk dokonuje zarząd. Istnieje jednak pewne zastrzeżenie. Ilość stanowisk uzupełnionych drogą kooptacji nowych członków władz nie może przekraczać 1/3 składu zarządu pochodzącego z wyboru.

## 4.2 Komisje klubowe

Kolejnym elementem struktury organizacyjnej klubu Rotary są komisje. W większości klubów funkcjonują co najmniej cztery: klubowa, społeczna, zawodowa, międzynarodowa. Każdą z nich kieruje dyrektor, który wchodzi w skład zarządu klubu i jest odpowiedzialny za całokształt jej działalności. Może on powołać podkomisje, które wypełniają poszczególne zadania. Członkowie komisji obradują raz w miesiącu, po spotkaniu klubowym. Ich obowiązkiem jest opracowanie rocznego planu działalności, który jest częścią rocznego planu pracy klubu. Dokument ten określa działania komisji. Pod koniec roku rotariańskiego komisje sporządzają raport ze swojej działalności, który staje się elementem sprawozdania rocznego przedstawianego przez zarząd.

**Komisja klubowa** skupia swoją działalność na członkach klubu Rotary. Motywuje ich do wypełniania wszelkich powinności wobec organizacji. Jednym z pól jej działania jest frekwencja: zachęca się rotarian do regularnego uczestniczenia w spotkaniach klubowych, do odwiedzania innych klubów, informuje o skutkach nieobecności, przekazuje informacje o mających się odbyć konferencjach dystryktu i wszelkich imprezach klubowych. Komisja klubowa trzyma także pieczę nad sprawami związanymi z klasyfikacją zawodową. Na początku roku rotariańskiego, najpóźniej do 31 sierpnia, analizuje listę kwalifikacyjną (wykaz zawodów) i w razie potrzeby ją uzupełnia. Stale dokonuje też przeglądu obsadzenia klasyfikowanych zawodów i wskazuje te, w których należy dokooptować nowe osoby. To ona właśnie podejmuje działania zmierzające do przyjęcia nowych członków, zachęca rotarian do zgłaszania kandydatur oraz rozpatruje wszystkie propozycje. Bierze się pod uwagę „charakter, działalność, sytuację socjalną i społeczną oraz ogólne kwalifikacje”<sup>22</sup>. Następnie komisja przedstawia zarządowi rekomendację w sprawie przyjęcia poszczególnych osób.

Osobnym polem działalności komisji klubowej jest komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna (public relations). Zadaniem związanym z komunikacją wewnętrzną jest informowanie rotarian o wszelkich ważnych dla klubu sprawach, na przykład pracach

---

<sup>22</sup> *Regulamin Klubu RC Łódź*, s. 19.

zarządu. Odbywa się to podczas spotkań klubowych lub za pośrednictwem cotygodniowego biuletynu wewnętrznego. Przygotowanie takiego biuletynu także należy do komisji klubowej. Ponadto trzyma ona pieczę nad publikacjami otrzymanymi od Rotary International – gromadzi je i udostępnia zainteresowanym. Kolportuje też wśród rotarian Listy Miesięczne gubernatora dystryktu oraz miesięcznik dystryktu. Kolejnym zadaniem komisji klubowej jest prowadzenie szkoleń dla członków klubu na temat Rotary. Ponadto przyjmuje się, że powinna promować wspólnotę poprzez zachęcanie rotarian do uczestnictwa w imprezach towarzyskich, rekreacyjnych oraz wszelkich organizowanych przez klub.

W ramach dbania o dobre public relations komisja klubowa opracowuje i wdraża przedsięwzięcia mające na celu zaprezentowanie szerokiej publiczności informacji na temat ruchu rotariańskiego. Jest odpowiedzialna za przekazywanie mediom informacji na temat działalności klubu. Powinna utrzymywać stałe kontakty z dziennikarzami, zapraszać ich na spotkania klubowe i imprezy rotariańskie. Opisywana komisja zajmuje się także kreowaniem wizerunku klubu na obszarze całej organizacji. W tym celu kontaktuje się z osobami odpowiedzialnymi za publikacje dystryktu, przekazuje im informacje na temat klubu. Ponadto komisja przygotowuje broszury dla nowych członków i kandydatów, dzięki którym zdobywają podstawową wiedzę o Rotary.

**Komisja społeczna** organizuje działalność klubu na rzecz społeczności lokalnej. Rotarianie stawiają sobie za cel zapewnić, w miarę swoich możliwości, pomoc i wsparcie dla wszystkich potrzebujących w swojej okolicy. Komisja społeczna ma za zadanie pomóc członkom klubu w wypełnianiu tego obowiązku. W tym celu organizuje i wdraża projekty związane z opieką nad dziećmi, starszymi i niepełnosprawnymi. Wyszukuje też i wspiera osoby uzdolnione. Kluby Rotary pomagają także ośrodkom pomocy społecznej, ochrony zdrowia, szkołom, instytucjom kultury i kultury fizycznej. W niesieniu pomocy rotarianie szukają partnerów, dzięki którym można zwiększyć skuteczność. Często współpracują z różnymi organizacjami. Budowaniem takich powiązań zajmuje się właśnie komisja społeczna. Do powyższych jej zadań należy dodać jeszcze prowadzenie projektów związanych z ochroną środowiska naturalnego.

Celem **komisji zawodowej** jest promowanie profesji członków klubu Rotary, budowanie etosu pracy oraz ułatwianie rotarianom kontaktów zawodowych. Zaprzyjaźnione kluby, poprzez swoje komisje zawodowe powinny informować się o wykonywanych przez swoich członków zawodach i ich miejscach pracy. Sprzyja to nawiązywaniu kontaktów i wymianie doświadczeń pomiędzy rotarianami o tej samej profesji.

**Komisja międzynarodowa** prowadzi wszelkie działania związane z międzynarodową współpracą klubu. Jednym z pól jej działalności są Międzynarodowe Przedsięwzięcia Młodzieżowe. W ich ramach komisja organizuje wyjazdy młodzieży polskiej oraz pobyt młodzieży z innych krajów, czuwa nad programami wymiany, a także gości zorganizowane grupy przyjeżdżające do Polski. Komisja międzynarodowa zajmuje się także projektami pomocy humanitarnej prowadzonej przez Rotary na całym świecie. W tym celu często współpracuje z rotarianami z zagranicy. Innym sposobem realizowania większych, międzynarodowych projektów jest korzystanie z subsydiów wyrównawczych, tzw. matching grant. Klub zbiera pewną kwotę na realizację projektu a Fundacja Rotary International dokłada drugie tyle. Komisja międzynarodowa zajmuje się wszelkimi formalnościami związanymi z ubieganiem się o matching grant. Prowadzi także wszelkie inne projekty partnerskiej współpracy międzynarodowej pomiędzy klubami.

#### **4.3 Członkostwo**

Aby zostać członkiem klubu Rotary należy spełniać specjalne kryteria. Przede wszystkim należy mieć dobrą opinię zawodową i prezentować nienaganną opinię moralną. Konieczna jest także chęć działania, niesienia pomocy innym, swojego rodzaju społecznikostwo. Preferowane są osoby, które w swojej pracy zawodowej mają zdolność podejmowania decyzji, a więc właściciele przedsiębiorstw, wspólnicy, członkowie zarządu, kierownicy. Z zasady tej wyłączeni są przedstawiciele zawodów uważanych za służebne społeczeństwu, a więc: duchowni, politycy, dziennikarze i

lekarze. Kryterium terytorialne określa obszar, którego mieszkańcy mogą stać się członkami klubu. Zdarza się, że do klubu należy osoba nie mieszkająca na tym obszarze ale na stałe związana z nim zawodowo.

Istotna w Rotary jest **zasada klasyfikacji zawodowej**. Dąży się do tego, aby każdy klub reprezentował przekrój zawodowy swojej okolicy, szczególnie zawody i branże istotne, charakterystyczne dla tego regionu. W tym celu wprowadzono ograniczenia dot. liczby przedstawicieli jednej klasyfikacji zawodowej. Zawód określa się jako działalność, poprzez którą rotarianin służy społeczeństwu. Klasyfikacja opisuje rodzaj działalności człowieka (lub przedsiębiorstwa, w jakim pracuje), nie jego stanowisko. Na przykład klasyfikacją dyrektora banku będzie bankowość. Zasada klasyfikacji zawodowej pozwala na podział działalności gospodarczej według określonych funkcji, np: produkcja, handel, usługi. Zaletą takiego rozwiązania jest unikanie konfliktów pomiędzy konkurentami z jednej branży, które z pewnością przeniosłyby się na grunt spotkań klubowych. Z drugiej strony nie dopuszcza to do nadreprezentacji jednego z zawodów i przekształcenia się klubu w organizację branżową. Ograniczenia związane z zasadą klasyfikacji zawodowej nie dotyczą duchownych, dziennikarzy ani dyplomatów. Przez wiele lat istniały specjalne kategorie członkowstwa w Rotary:

- członek czynny,
- członek czynny dodatkowy,
- senior,
- w stanie spoczynku,
- członek honorowy.

Zasada klasyfikacji zawodowej mówiła, iż do jednego klubu może należeć tylko po jednym przedstawicielu (członku czynnym) każdego zawodu. Klub może przyjąć drugiego przedstawiciela tego samego zawodu, ale tylko jako członka dodatkowego. Osoba taka ma wszystkie prawa członka czynnego oprócz możliwości zgłaszania nowych kandydatur.

W 2001 roku Rada Legislacyjna zniósła kategorie członkowstwa. Wszyscy aktywni rotarianie mają status członka czynnego (active member). Została utrzymana kategoria członka honorowego. Jeśli rotarianin ma długi staż w organizacji i ukończył

85lat to wtedy jest zwolniony z obowiązku uczestnictwa w spotkaniach. W związku z tymi zmianami limit przedstawicieli jednej kategorii klasyfikacji zawodowej w jednym klubie zmienił się na 5 w klubach już istniejących i 3 w nowo zakładanych (aby nowy klub nie stał się lobby zawodowym).

**Status członka honorowego** nadaje się w wyjątkowych przypadkach, w uznaniu zasług dla Rotary, bądź ogólnie – dla społeczeństwa. Osoba taka nie musi być obecna na spotkaniach klubowych, płacić składek członkowskich, nie może pełnić w klubie żadnej funkcji ani proponować do niego nowych członków. Status członka honorowego wygasa po roku ale może być nadawany ponownie. Odznaczeni w ten sposób byli między innymi wybitni naukowcy, politycy i głowy państw.

Procedura przyjmowania nowego członka rozpoczyna się wraz ze zgłoszeniem jego kandydatury przez obecnego rotarianina. Proponując nową osobę trzeba brać pod uwagę zasadę klasyfikacji zawodowej. Preferowani będą ci, którzy wykonują zawód nie reprezentowany jeszcze w klubie. Członek klubu proponujący nową osobę składa pisemny wniosek w tej sprawie komisji klubowej. Dokonuje ona wstępnej oceny kandydata. Przewodniczący komisji przedstawia kandydaturę zarządowi. Zarząd decyduje, czy proponowana kandydatura spełnia wszystkie zawarte w statucie wymogi związane z członkostwem i klasyfikacją zawodową. W ciągu 30 dni podejmuje decyzję i powiadamia o niej wnioskodawcę. Jeśli wynik jest pozytywny wnioskodawca lub przewodniczący komisji klubowej informuje kandydata o celach działalności Rotary, prawach i obowiązkach członka klubu oraz o zobowiązaniach finansowych. Przyszły rotarianin podpisuje deklarację członkowską i wyraża zgodę na poinformowanie członków klubu o podjętej procedurze kooptacji. Kandydatura zostaje ogłoszona na kolejnym spotkaniu klubowym. Jeśli w ciągu tygodnia do zarządu nie wpłynie odnośnie niej protest, osoba taka zostaje przyjęta w poczet członków klubu.

W różnych klubach procedura ta może wyglądać nieco inaczej. Często zdarza się, że zarząd tylko wstępnie ocenia kandydaturę i przedstawia ją na forum klubu, a najważniejsze głosowanie odbywa się podczas spotkania klubowego. Wtedy to wszyscy rotarianie mają prawo wypowiadać się na temat kandydata. Często przyjmuje się, że decydujący głos ma rotarianin, którego kwalifikacja zawodowa jest tożsama z

kwalifikacją kandydata. Wystarczy jeden głos przeciwny, żeby kandydatura została odrzucona.

Następnie nowego członka wprowadza się w życie organizacji. Sekretarz wystawia legitymację członkowską i zawiadamia Rotary International. Z kolei prezydent na spotkaniu klubowym wręcza znaczek członkowski, statut, regulamin, spis członków oraz literaturę na temat Rotary. Obowiązkiem osoby, która zaproponowała nowego członka jest pomaganie mu w zaaklimatyzowaniu się w klubie.

Utrata członkostwa w klubie Rotary może nastąpić na kilka sposobów. Najbardziej oczywistym jest złożenie rezygnacji. Utrata członkostwa może nastąpić na skutek czterokrotnej kolejnej nieobecności na cotygodniowych spotkaniach czy przekroczenia 30% nieobecności w ciągu pół roku lub 60% w ciągu roku. Innymi przyczynami odejścia z klubu Rotary są: zmiana miejsca zamieszkania, niepłacenie składek przez pół roku, utrata stanowiska pracy lub zmiana charakteru pracy oraz zaprzestanie czynnej działalności zawodowej, w przypadku jeśli rotarianin nie spełnia warunków, by zostać członkiem seniorem. Utrata członkostwa w klubie może nastąpić także kiedy zarząd klubu uzna, że jakkolwiek rotarianin nie spełnia już warunków stawianych przez organizację lub dopatrzy się popełnienia czynu „niegodnego rotarianina”. W takim przypadku zarząd przeprowadza głosowanie i może wyrzucić członka z klubu ilością minimum 2/3 głosów członków zarządu. Musi jednak powiadomić go o swoich zamiarach z minimum dziesięciodniowym wyprzedzeniem. Rotarianin, którego sprawa dotyczy ma prawo przed głosowaniem przedstawić zarządowi swój punkt widzenia. O decyzji skreślenia z listy członków klubu zawiadamia się zainteresowanych na piśmie w ciągu tygodnia. Mają oni prawo odwołać się od decyzji zarządu i przedstawić swoją sprawę na forum klubu podczas regularnego, cotygodniowego spotkania, na którym mogą być tylko członkowie klubu. Wówczas zgromadzenie członków podejmuje ostateczną decyzję. Do tego czasu nie można przyjąć do klubu nowej osoby o takiej samej kwalifikacji zawodowej. Członkostwo może także zostać zawieszone. Mówi się wtedy o urlopie specjalnym. Spowodowany on może być chorobą, długim wyjazdem, pełnieniem innej,

czasochłonnej funkcji, na przykład prezydenta miasta czy problemami w pracy. Czas trwania takiego urlopu nie powinien przekraczać roku.

#### 4.3.1 Prawa i obowiązki rotarianina

Oczywistym obowiązkiem członka klubu jest przestrzeganie statutu i innych aktów klubu oraz zasad zawartych w Celach Rotary. Wszystko to w sposób szczegółowy określa, jak powinien postępować członek klubu Rotary. Należy podkreślić, że zasady te obowiązują nie tylko w organizacji. Rotarianin ma obowiązek stosować je także w życiu zawodowym i prywatnym.

Po pierwsze powinien on **regularnie uczestniczyć w spotkaniach klubowych**. W razie nieobecności istnieje możliwość odbycia spotkań „uzupełniających” w innych klubach. Nieobecność może być usprawiedliwiona jedynie wyjazdem w sprawach klubu, daleką podróżą lub obłożną chorobą. Statut klubu przewiduje automatyczne skreślenie z listy członków w przypadku czterech nieobecności na kolejnych spotkaniach, obecności na mniej niż 60% spotkań (wraz z uzupełniającymi, w innych klubach) lub obecności na mniej niż 30% spotkań w macierzystym klubie. Ponadto rotarianie powinni uczestniczyć w organizowanych przez klub imprezach, których wykaz corocznie określa zarząd. Przynależność do organizacji wiąże się z obowiązkiem płacenia składek członkowskich oraz prenumeratą wybranego czasopisma pisma nt. Rotary.

Ponadto zachęca się do **aktywności w organizacji**. Z tym związany jest obowiązek brania odpowiedzialności za zainicjowane przez siebie działania klubowe. Dąży się do tego, aby każdy rotarianin był zaangażowany w pracę klubu lub w programy pomocowe.

Ważne jest, aby rotarianie dbali o dobrą atmosferę w klubie. Należy **podtrzymywać klimat koleżeńskości, udzielać pomocy i opieki zawodowej** innym członkom klubu. Rotarianie mają prawo utrzymywać między sobą kontakty zawodowe. Zachęca się ich do nawiązywania prywatnych przyjaźni nie tylko z innymi członkami organizacji, ale także z ich rodzinami, na przykład poprzez wzajemne

odwiedziny. W Rotary panuje zwyczaj, aby zwracać się do siebie używając imion. Można także inicjować nowe zwyczaje klubowe.

Każdy rotarianin ma też obowiązek „**dzielić się Rotary**” z innymi. Oznacza to proponowanie nowych członków klubu. Należy się przy tym kierować zasadą klasyfikacji zawodowej. W większości klubów w Polsce niewielu członków wywiązuje się z tego obowiązku. Przyczyn może być kilka. Być może elitarność klubu zachęca do zamykania się we własnym, dobrze znanym gronie. Być może w proponowaniu nowych członków przeszkadza zasada klasyfikacji zawodowej. Oczywiście przyczyną może być także zwykłe lenistwo i brak zaangażowania.

Rotarianie mają prawo zapraszać swoich gości na spotkania klubu. Powinni jednak wcześniej uzyskać zgodę komisji klubowej. Dzielenie się Rotary to także dbanie o dobre imię organizacji. Powszechny jest w niej pogląd mówiący, że najlepszym świadectwem są czyny. Dlatego też rotarianie powinni stosować się do zasad panujących w organizacji na co dzień w życiu zawodowym i prywatnym.

#### **4.3.2 Funkcje pełnione w klubie**

Istotne funkcje w klubie pełnią oficerowie klubowi. Są to: prezydent, prezydent-elekt, jeden lub kilku wiceprezydentów, sekretarz, skarbnik i mistrz ceremonii. W każdym klubie prezydent, prezydent-elekt i wiceprezydenci należą do zarządu. To, czy będą do niego należeć także pozostali oficerowie określają regulaminy poszczególnych klubów.

**Prezydent klubu** przewodniczy wszystkim zebraniom klubu i zarządu. Jego zadaniem jest dbanie o koleżeńską atmosferę oraz reprezentowanie klubu na zewnątrz. Nadzoruje przygotowania rocznego planu pracy i budżetu klubu, pracę komisji klubowych, proces pozyskiwania nowych członków, a także pracę sekretarza i skarbnika. Prezydent zapoznaje się z całą korespondencją wpływającą do klubu, następnie rozdziela ją do właściwych komisji. Przed końcem swojej kadencji zobowiązany jest złożyć sprawozdanie z sytuacji klubu.

**Wiceprezydent** podczas nieobecności prezydenta przewodniczy spotkaniom klubu i zarządu oraz reprezentuje klub na zewnątrz. Do jego szczegółowych obowiązków należą: opracowanie, wspólnie z pozostałymi członkami zarządu, rocznego planu pracy i organizacja szkoleń na dla członków klubu na temat Rotary . Jest także redaktorem naczelnym biuletynu klubowego, co wiąże się z wieloma innymi obowiązkami.

**Sekretarz** prowadzi akta członków klubu. Co pół roku wysyła sprawozdania ze statystyk członkowskich do Rotary International. Rejestruje obecność na zebraniach i wysyła do dystryktu miesięczne sprawozdania na ten temat. Jeśli jakiemuś rotarianowi grozi utrata członkostwa z powodu licznych nieobecności czy niepłacenia składek, sekretarz wysyła do niego list informujący. Ponadto sekretarz sporządza i przechowuje sprawozdania z zebrań zarządu oraz prowadzi rejestr uchwał, przechowuje i aktualizuje podstawową dokumentację klubu. Prowadzi też dziennik korespondencji wychodzącej i przychodzącej.

**Skarbnik** sprawuje pieczę nad finansami klubu, to znaczy: przechowuje fundusze klubu w banku wybranym przez zarząd, przygotowuje projekt rocznego budżetu w porozumieniu z pozostałymi członkami zarządu, prowadzi rachunki klubu, nadzoruje księgowość, wysyła wymagane prawem sprawozdania finansowe, co pół roku przedstawia stan finansów podczas spotkań klubowych.

**Prezydent elekt** przygotowuje się do pełnienia funkcji prezydenta klubu. W tym celu uczestniczy w pracach zarządu oraz wspomaga prezydenta w wykonywaniu jego obowiązków. Past prezydent, czyli prezydent klubu poprzedniej kadencji, pilnuje realizacji zadań podjętych jeszcze za jego kadencji.

**Mistrz ceremonii** dba o właściwą organizację spotkań klubowych, chociażby o punktualność. Ponadto wita i opiekuje się gośćmi klubu, wystawia im potwierdzenia pobytu, a także przygotowuje dla nich proporzyczki. Ten ostatni obowiązek związany jest ze zwyczajem wymieniania się proporczykami, które przygotowuje każdy klub. Nad własnymi, jak i otrzymanymi od innych klubów proporczykami oraz nad dzwonem klubowym pieczę trzyma także mistrz ceremonii. Inną jego misją jest rozwijanie tradycji klubowych, chociażby poprzez noszenie odznaczeń klubowych, czy jednolitych ubiorów podczas spotkań okolicznościowych. Prowadzi on także

wykaz imienin lub urodzin wszystkich członków klubu, składa im życzenia, intonuje „Sto lat”.

## **5 Dystrykt Rotary Internaional**

Wszystkie kluby Rotary w Polsce, jak i na całym świecie należą do organizacji Rotary International. Zrzesza ona około 1,2 mln ludzi należących do 31000 klubów Rotary w 166 krajach. Kluby Rotary zgrupowane są w 517 regionów, zwanych Dystryktami. Polska należy do Dystryktu 2230. Motto Rotary International to: „*Śłużba innym ponad korzyść własną*” (*Service Above Self*). Organizacja ma na celu pobudzać, promować, rozszerzać oraz nadzorować kluby na całym świecie. Ponadto wyznacza kierunek i koordynuje działania na arenie międzynarodowej. Na czele Rotary International stoi wybrany na rok Prezydent. Współpracuje z nim 18-osobowy zarząd centralny, a także pełnoetatowa administracja centralna (sekretariat generalny).

Rotary International zachęca kluby do współpracy i utrzymywania kontaktów towarzyskich. Stwarza okazje do tego, by rotarianie z różnych części świata poznawali się. Jedną z takich okazji jest coroczna konwencja organizowana za każdym razem w innym miejscu. Podczas tej imprezy poszczególne dystrykty mają okazję zaprezentować się. Fot. 3 przedstawia prezentację Dystryktu 2230 podczas konwencji w 2005 roku.

Mimo, iż kluby Rotary są członkami Rotary International, pozostają suwerenne w swoich decyzjach i działaniach. Jedynymi ograniczeniami są: zgodność z konstytucją Rotary International oraz poleceniami zarządu centralnego. Gubernator Dystryktu może udzielać rekomendacji.

Rada ustawodawcza obraduje co trzy lata. W jej skład wchodzi delegaci (po jednym z każdego dystryktu), zarząd centralny i wszyscy dawni Prezydenci Rotary International. Ci ostatni jako jedyni nie posiadają prawa do głosowania. Rada może decydować o zmianach konstytucji Rotary International i zasad panujących w organizacji. Rada dyskutuje nad wnioskami złożonymi jej przez kluby i dystrykty do 1 maja każdego roku.

**Fot. 3 Prezentacja Dystryktu 2230 podczas parady na konwencji Rotary International w 2005 roku**



Źródło: J. Wrana, *Przez GSE do parady*, Głos Rotary z 09.2005r., s. 6

Dystrykt to według podręcznika konstytucyjnego „obszar geograficzny, w którym skupione są kluby w celu techniczno-administracyjnym. Jego działalność i organizacja skierowana jest wyłącznie na wspieranie klubów w ramach programu Rotary i nie powinna ograniczać w żaden sposób działań prowadzonych przez kluby i pojedynczych rotarian na szczeblu lokalnym”<sup>23</sup>. Dystrykt realizuje idee Rotary uwzględniając specyfikę regionu.

Gubernator dystryktu jest jedynym oficerem Rotary International na terenie zwanym Dystryktem, przeciętnie obejmującym około 45 klubów. Jest on odpowiedzialny za jakość działalności tychże klubów, za realizację przez nie celów Rotary i programów Rotary International. Jego obowiązkiem jest składanie oficjalnych wizyt we wszystkich klubach należących do jego Dystryktu. Nadzoruje także tworzenie nowych. Jest odpowiedzialny za promocję i wdrażanie wszystkich programów prezydenta i zarządu Rotary International. Gubernator także organizuje i prowadzi konferencję dystryktu. Kadencja gubernatora trwa rok. Musi to być doświadczony rotarianin, człowiek szanowany, ceniony w swoim zawodzie, społeczności i klubie.

---

<sup>23</sup> za: *ABC Rotary*, Rotary Klub Toruń, Toruń 1996, s. 3.

W Rotary panuje interesująca zasada zakazująca osobom starającym się o funkcję gubernatora dystryktu (a także członka zarządu i prezydenta Rotary International) prowadzenia kampanii wyborczej. „Żaden rotarianin nie może prowadzić kampanii wyborczej, rozwieszać plakatów lub agitować ubiegając się o funkcję z wyboru w Rotary International”<sup>24</sup>. Zakazuje się także rozpowszechniania broszur, publikacji czy listów przez kandydata lub kogokolwiek w jego imieniu. Konieczne także jest powstrzymanie się od publicznych przemówień czy jakichkolwiek form rozgłosu. Jedynie sekretarz generalny Rotary International może przesłać klubom informacje o kandydacie. Reguły te opierają się na przekonaniu, że zasługi i kwalifikacje rotarianina świadczą same za siebie i nie wymagają promocji.

Wszyscy przyszli gubernatorzy dystryktów zanim zaczną pełnić tę funkcję przechodzą przez serię intensywnych szkoleń podczas Zgromadzenia Międzynarodowego. Są tam zapraszani wraz z żonami (lub mężami). Spotkanie to organizuje się w lutym lub marcu, objęcie funkcji gubernatora następuje zawsze 1 lipca. Na zgromadzeniu przyszli gubernatorzy poznają przyszłego prezydenta Rotary International. Zapoznają się także z tematem Rotary International na nadchodzący rok, który wyznacza kierunek działalności klubów.

Gubernatora dystryktu wspomagają jego asystenci. Asystentem może zostać doświadczony Rotarianin, który wcześniej pełnił funkcję prezydenta klubu i jest aktywny na szczeblu dystryktu. Jego zadaniem jest opieka, w imieniu gubernatora, nad 4-8 klubami. W tym celu odwiedza każdy z nich co najmniej 4 razy do roku, utrzymuje stały telefoniczny kontakt z prezydentami i sekretarzami, przygotowuje i towarzyszy gubernatorowi w czasie jego oficjalnych wizyt w klubach. Asystent decyduje, które spośród podopiecznych klubów wymagają specjalnej troski. Przyczyną może być spadek liczby członków, brak uczestnictwa w obowiązkowych imprezach dystryktu, a także niepłacenie składek. W takim przypadku pomaga rozwiązywać problemy, pomaga prezydentowi elektowi w uaktualnieniu bądź opracowaniu planów i celów klubu na najbliższy rok rotariański.

Funkcje pomocnicze wobec gubernatora dystryktu pełnią także sekretarz i skarbnik dystryktu. Ten pierwszy pomaga w sprawach administracyjnych:

---

<sup>24</sup> tamże: s. 45.

sprawozdawczości klubów, wysyłaniu miesięcznego Listu Gubernatora oraz przygotowaniu przedsięwzięć dystryktalnych. Skarbnik odpowiada za właściwą realizację budżetu dystryktu. Na koniec okresu swojego urzędowania przedstawia rozliczenie, które następnie jest sprawdzane przez niezależnych audytorów dystryktu.

Trener dystryktu planuje i organizuje szkolenia, na przykład: szkolenie prezydentów elektów, zgromadzenie dystryktu, szkolenie asystentów gubernatora. Obowiązkowo szkoli także członków każdego nowopowstałego klubu. Trener kieruje się zaleceniami gubernatora. Przyjmuje się, że trenerem powinien być past gubernator.

Zgromadzenie dystryktu jest największym przedsięwzięciem szkoleniowym przeznaczonym dla przyszłych liderów klubów Rotary, czyli członków zarządów klubów i przewodniczących komisji klubowych. Odbywa się raz do roku. Każdy klub wysyła na nie swoich delegatów, zwykle około 8-10 osób, w tym prezydenta elekta i przysięgłego sekretarza. Zgromadzenie przyjmuje budżet dystryktu na najbliższy rok.

**Fot. 4 Pamiątkowe zdjęcie uczestników Zgromadzenia i Konferencji Dystryktu 2230 w 2005 roku w Krakowie**



Źródło: Fotografia własna

Uchwała również plany dystryktu dotyczące liczby klubów czy zwiększenia liczby członków. Wszelkie ustalenia zapadają większością 2/3 głosów obecnych na zgromadzeniu prezydentów elektów. Spotkanie to ma także na celu zmotywować i zainspirować do przyszłych zadań, a także zapoznać ze stroną techniczną nowych obowiązków. Doświadczeni rotarianie prowadzą dyskusje informujące o wszystkich aspektach administracji klubami Rotary. Uczestnicy szkolenia zdobywają wiedzę na temat przyszłych planów i projektów organizacji. To oni przecież mają za zadanie wprowadzić je w życie. Zgromadzenie daje także wszystkim uczestnikom nowe pomysły, które mają uczynić ich kluby bardziej skutecznymi i interesującymi. Jego program zawiera więc także praktyczne szkolenia z metod zarządzania zespołami ludzkimi.

Podobnym przedsięwzięciem jest seminarium szkoleniowe prezydentów elektów ( w skrócie PETS – President Elect Training Seminar). Jest to 2-3 dniowy trening dla przyszłych prezydentów klubów organizowany wspólnie przez aktualnego i przyszłego gubernatora dystryktu. Szkolenie pozwala jego uczestnikom przyswoić sobie temat Rotary International na nadchodzący rok oraz informacje na temat programów tejże organizacji. Program obejmuje także przegląd działalności dystryktu, omówienie planów pracy klubów i całego dystryktu na nadchodzący rok. Prezydenci elekcji nabywają wiele praktycznych umiejętności, między innymi: przygotowanie budżetu, opracowanie zadań, prowadzenie zebrań klubowych.

Również raz do roku odbywa się konferencja dystryktu. Jej celem jest podsumowanie mijającego roku rotariańskiego. Od zgromadzenia dystryktu różni ją towarzyski charakter spotkań. Jej celem jest dobra zabawa, a przy okazji wzmacnianie więzi i okazja do zawierania nowych znajomości. Na konferencję zapraszani są wszyscy członkowie klubów wraz z małżonkami. Program konferencji zazwyczaj zawiera imprezy artystyczne, przemówienia i dyskusje oraz spotkania towarzyskie, często o charakterze balu. Impreza ta jest uważana przez Rotary International za niezwykle ważną, dlatego zawsze uczestniczy w niej prezydent RI lub jego osobisty przedstawiciel.

## 6 Działalność

Rotary ma cztery podstawowe cele<sup>25</sup>:

1. Rozwój bezpośrednich kontaktów międzyludzkich jako możliwość sprawowania służby na rzecz szerszej społeczności;
2. Wspieranie wysokich norm etycznych w każdym zawodzie. Filozofia Rotary nakazuje traktować pracę zawodową jako możliwość służenia społeczeństwu;
3. Wspieranie rotarian, aby ideał służby stosowali w życiu osobistym, zawodowym i społecznym;
4. Budowa porozumienia międzynarodowego, dobrej woli i pokoju poprzez wspólnotę profesjonalistów i biznesmenów z całego świata połączonych ideałem służby. Rotary zakłada możliwość budowania porozumienia międzynarodowego inną drogą niż polityka. Kluby Rotary obowiązują zasada nie ingerowania w politykę. Jest to temat tabu na spotkaniach klubowych. Nie mogą one wspierać ani rekomendować żadnego kandydata ubiegającego się o funkcję publiczną.

W języku Rotary często pojawia się wyrażenie *służba*. Oznacza ono takie działania, które przynoszą korzyść innym. Rotarianie wyróżniają cztery drogi służby:

1. Służba klubowi czyli wspieranie wspólnoty rotarian oraz wszelka aktywność mająca na celu podnoszenie efektywności działań klubu;
2. Służba zawodowa oznacza traktowanie swojej działalności zawodowej jako możliwości służenia innym, prezentowanie innym członkom kluby Rotary swojego zawodu jako godnego i użytecznego, a także stosowanie wysokich standardów etycznych w pracy;
3. Służba społeczności lokalnej to działania w celu polepszenia jakości życia społeczności, do której należy klub. Najczęściej oznacza to pomoc młodzieży, ludziom starszym czy niepełnosprawnym, wspieranie talentów.

---

<sup>25</sup> patrz: *Rotariańskie ABC w: 70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 11.

4. Służba międzynarodowa obejmuje wiele programów mających na celu promowanie międzynarodowego zrozumienia oraz pomoc humanitarną w najbiedniejszych regionach świata.

## Rozdział IV Metodologia badań własnych

### 1 Problem

Kultura organizacyjna jest zagadnieniem, które zdążyło już zdomować się w socjologii organizacji, a także w nauce o organizacji i zarządzaniu. Nie powinno to dziwić biorąc pod uwagę fakt, iż kultura jest zmienną mającą duży wpływ na funkcjonowanie organizacji. Jest on tym większy, im większa w organizacji jest sfera nieformalna. Kluby są organizacjami o niskim poziomie zinstytucjonalizowania i sformalizowania. Zachowania członków klubu są regulowane przede wszystkim zasadami nieformalnymi. Stąd ogromne znaczenie czynników kulturowych i nieformalnej kontroli społecznej w tym typie organizacji. Badacze (np: Łukasz Sułkowski<sup>1</sup>, Geert Hofstede<sup>2</sup>) wykryli związki pomiędzy kulturą organizacyjną a strategią i strukturą organizacji. Bez wątpienia jest ona także istotnym czynnikiem kształtującym sposób myślenia i zachowania ludzi w organizacji. Coraz częściej słychać także opinie, że kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę w procesie zarządzania organizacją. Świadczy to o istnieniu możliwości wykorzystania wiedzy na jej temat w praktyce. Wszystko to czyni kulturę organizacyjną niezwykle istotnym zagadnieniem dla rozważań nad organizacjami.

Z drugiej strony kultura jest trudna do uchwycenia dla badacza. Można ją poznawać w oparciu o różne paradygmaty, przy czym wybór każdego z nich skutkuje odmiennymi metodami badań. Podejście kulturowe utożsamia organizację z kulturą. Takie spojrzenie nakazuje traktować wszystkie procesy organizacyjne jako wtórne wobec kultury. W tej pracy skupiam się na kulturze, jednak traktuję ją na równi z innymi elementami organizacji. Nie uważam aby słuszne było używanie podejścia kulturowego jako pierwotnego i nadrzędnego w stosunku do innych perspektyw organizacyjnych. W swojej pracy bliższa jestem podejściu systemowemu. Pozwala ono analizować kulturę, a także jej związki z innymi elementami organizacji.

---

<sup>1</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowe uwarunkowania strategii i struktury organizacji*, w: *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, AE w Poznaniu, Poznań – Piła 2001.

<sup>2</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Praca skupia się na problematyce kultury organizacyjnej. Analizowane są jej znaczenie, składniki, poziomy i możliwe wymiary. Przeprowadzona została analiza kultury organizacyjnej Klubów Rotary w Polsce. Poszukiwane jest znaczenie kultury w organizacji, jej miejsce i funkcje, jakie spełnia. Bada się związki poszczególnych cech kulturowych ze strukturą organizacyjną, strategią, składem członkowskim czy typem przywództwa. Analizowane są także czynniki wewnątrz i na zewnątrz organizacji, które mają decydujący wpływ na kształt jej kultury.

## 2 Cel

Podstawowym celem badań była odpowiedź na pytanie:

### **Jaka jest kultura organizacyjna klubów Rotary w Polsce w 2005 roku?**

Istnieją dwa podstawowe powody takiego postawienia celu i wyboru przedmiotu badań. Po pierwsze kluby te są organizacjami zamkniętymi, nie każdy może do nich wstąpić, stąd wiedza na ich temat jest niewielka, często oparta na mitach i stereotypach. Niniejsza praca ma ambicje wypełnić tę lukę. Kluby Rotary stanowią interesujący przedmiot badań także dlatego, iż skupiają znaczących przedsiębiorców i ludzi wybitnych w swoich zawodach. Można więc przypuszczać, że istnieją związki pomiędzy ich kulturą organizacyjną a normami kulturowymi polskiego biznesu.

Drugim powodem jest chęć wzbogacenia metodologii badań kultur organizacyjnych. Badacze zainteresowani tym tematem zajmują się głównie przedsiębiorstwami, czyli organizacjami nastawionymi na zysk. Kultury organizacji non profit pozostają często niezbadane, co czyni je jeszcze ciekawszymi. Również metodologia badań kultur takich organizacji nie została wystarczająco dobrze opracowana. A przecież oba te typy organizacji różni wiele. Oprócz orientacji na zysk ważna jest również kwestia stosunków międzyludzkich. W przedsiębiorstwach przeważają więzi rzeczowe, dla klubu charakterystyczna jest silna więź towarzyska. Między innymi z tych powodów niestosowne wydaje się używanie w obu przypadkach tych samych narzędzi i metod badawczych.

Do osiągnięcia celu podstawowego konieczne było stworzenie spójnego modelu teoretycznego organizacji, który uwzględnia zarówno podejście systemowe, jak i kulturowe. Pomogło to w lepszym zrozumieniu procesów kulturowych zachodzących w organizacjach. Niezwykle istotne było także znalezienie takiej definicji kultury organizacyjnej, która umożliwi i wytyczy sposób przeprowadzenia badań empirycznych.

Cel podstawowy przekłada się na cele operacyjne. Pierwszy etap badań służy eksploracji. Pozwala to na lepsze zrozumienie przedmiotu badań, wytyczenie możliwości podjęcia szerszych badań, a także na wypracowanie metod, które zostaną użyte później. Rezultatem pierwszego etapu badań jest zidentyfikowanie kluczowych zmiennych, za pomocą których zostanie następnie opisana kultura organizacyjna klubów Rotary w Polsce.

Etap drugi ma na celu możliwie najdokładniejsze zmierzenie wartości wyznaczonych wcześniej wymiarów. Na tej podstawie powstanie szczegółowy opis kultury organizacyjnej klubów Rotary w Polsce. Pozwoli to także porównać ze sobą kultury organizacyjne poszczególnych klubów ze względu na region, w jakim działają, wiek organizacji, strukturę członkowską itp. Oprócz opisu praca ta ma także ambicje wyjaśnienia odkrytych w trakcie badań zjawisk i zależności. Szczególnie chodzi tu o powiązania pomiędzy kulturą a innymi elementami organizacji takimi jak: struktura, strategia czy styl przywództwa.

Oprócz kwestii poznawczych interesują mnie także te praktyczne. Zdobyta w trakcie badań wiedzę można wykorzystać w celu usprawnienia procesu zarządzania organizacją. Znajomość kultury organizacyjnej pozwala ocenić, jakie metody zarządzania przyjmą się na jej gruncie. Taka wiedza może być także bardzo przydatna podczas wyznaczania strategii działania organizacji. Ale kultura to nie tylko warunki, w jakich przyszło działać, nie tylko zmienna niezależna. Można ją potraktować jako zmienną zależną i kształtować tak, aby najlepiej wspierała realizację celów organizacji. W takim przypadku konieczne byłoby przeprowadzenie interwencji kulturowej czyli zaplanowanych zmian w kulturze organizacyjnej. Uzyskane w omawianych badaniach wyniki mogą być wykorzystane do zaprojektowania takiej interwencji.

### 3 Założenia

**Rzeczywistość organizacyjna prezentowana w tej pracy ma charakter systemowy.** Jest to związane z granicami i możliwościami poznania organizacji (kwestie epistemologiczne), a także ze sposobami badania organizacji. Pod względem filozofii poznania prezentowane tu stanowisko bliskie jest racjonalizmowi krytycznemu. Oznacza to opis rzeczywistości niezależnej w swojej strukturze od podmiotu poznającego. Jest to także odejście od idei całkowitej pewności w dążeniu do prawdy naukowej. W stosunku do kultury organizacyjnej stosowane jest ujęcie demonstrujące. Badacz sam rozstrzyga, co stanowi treść kultury. Jest to niejako spojrzenie obserwatora z zewnątrz.

**Kultura jest postrzegana jako element systemu organizacji,** jej podsystem. Jest też cechą środowiska społecznego organizacji. Traktowanie kultury jako części systemu organizacyjnego i jednej z cech organizacji pozwala badać zależności między kulturą a innymi elementami systemu. Praca ta charakteryzuje się także podejściem ideowym do kultury organizacyjnej. Kultura definiowana jest jako zbiór idei, wspólnych wartości, symboli i znaczeń, które mają wpływ na zachowania oraz rezultaty tych zachowań. „Kultura organizacji to wzór podstawowych założeń, które jakaś grupa zaakceptowała, odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, i które są na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom jako poprawny sposób postrzegania myślenia i odczuwania związanego z tymi problemami”<sup>3</sup>.

Zakładam (podobnie jak Schein), że **kultura organizacyjna składa się z trzech warstw.** Można ją porównać do góry lodowej, ponieważ jedynie mała jej część jest widoczna. Owym wierzchołkiem góry lodowej jest zewnętrzna warstwa kultury, czyli widzialne artefakty, tzw. symptomy kulturowe. Należą do nich dające się zaobserwować wzory zachowań, architektura budynków, sposób ubierania się, wszelkie dokumenty itp. W nich to kultura przejawia się w codziennym działaniu. Są to kwestie łatwo dostępne dla badacza. Natomiast warstwy głębsze – wartości i podstawowe założenia są ukryte, często nieuświadomione przez samych członków

---

<sup>3</sup> E. Schein, dz. cyt., s. 61.

organizacji. Celem badania kultury organizacyjnej jest ich wizualizacja, wydobywanie na powierzchnię. O głębszych warstwach kultury można wnioskować na podstawie analizy symptomów kulturowych. Stosowane ujęcie łączy więc wzory myślenia ze wzorami zachowań.

Zakładam również, że kultura organizacyjna jest zjawiskiem wieloaspektowym. Można rozpatrywać ją pod względem kilku wymiarów i takie podejście wydaje mi się najbardziej właściwe. **W pracy tej kultura organizacyjna klubów Rotary analizowana jest pod względem sześciu różnych wymiarów, wyodrębnionych podczas badań eksploracyjnych:**

- **atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny,**
- **organizacyjna – osobista duma,**
- **kontrola,**
- **dystans władzy,**
- **jakość pracy,**
- **orientacja na procedury – orientacja na wyniki.**

Ponadto „symbolom kulturowym (mity, przypowieści, rytuały, bohaterowie) przypisuje się zdolność upowszechniania i utrwalania kulturowych wzorów myślenia i zachowań ludzi w danym środowisku społecznym”<sup>4</sup>. Jest to tzw. systemowe podejście do kultury organizacyjnej.

#### **4 Metody i techniki badawcze**

Kiedy na początku zeszłego stulecia antropolog Franz Boas gościł w Nowym Jorku Indianina z plemienia Kwakiutłów, Indianin zainteresował się mosiężnymi kulami na poręczach w hotelu oraz brodatymi kobietami. Zwrócił więc swoją uwagę na nietypowe, a nie podstawowe aspekty poznawanej kultury. Ta historia może być przestrogą dla badaczy kultur organizacyjnych, iż widowiskowe aspekty kultury, znajdujące się na jej powierzchni mogą przyciągać naszą uwagę bardziej niż jej

---

<sup>4</sup> Cz. Sikorski, *Zapamiętane z dzieciństwa. Szkice o kulturze organizacyjnej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2003, s. 10.

sedno<sup>5</sup>. Sposobem uniknięcia takiej pułapki jest świadome stosowanie odpowiednio dobranych metod i technik zbierania informacji. Metoda to systematyczny i konsekwentny sposób postępowania dla osiągnięcia określonego celu. Metody zaopatrują badacza w schemat postępowania, porządkują jego działania, zwracają uwagę na sprawy najistotniejsze. Ponadto należy pamiętać, że zostały one wypracowane przez wielu innych badaczy w oparciu o ich badania, pozwalają więc uniknąć typowych błędów.

W omawianych badaniach wykorzystano różnorodne techniki zbierania informacji, mające zarówno charakter ilościowy, jak i jakościowy. Metody jakościowe polegają na „postawieniu badanego w sytuacji, w której częściowo nieświadomie uzewnętrznzi nam swoje odczucia, przekonania, czy będzie reagował w sposób typowy dla swoich codziennych zachowań”<sup>6</sup>. Z kolei metody ilościowe polegają na badaniu za pomocą tej samej procedury dużej liczby osób, które stanowią reprezentatywną próbę zbiorowości będącej przedmiotem badania<sup>7</sup>.

Jako jedną z podstawowych technik zbierania informacji zastosowano **obserwację** czyli postrzeganie planowe. Ma ona na celu szukanie i znajdowanie w spostrzeżeniu odpowiedzi na wcześniej postawione pytania<sup>8</sup>. Badacz prowadzący obserwację musi więc jednoznacznie określić i wyznaczyć, co ma być przedmiotem obserwacji, jakie cechy czy przejawy są przedmiotem badań. W tym przypadku były to symptomy kulturowe. Obserwacja oprócz celowego i systematycznego dokonywania spostrzeżeń polega także na gromadzeniu i organizowaniu zdobytych w ten sposób informacji oraz na notowaniu i opracowaniu wyników.

Za najważniejsze kwestie do zaobserwowania uznałam:

- sposoby zwracania się rotarian do siebie i do osób z zewnątrz, przejawy komunikacji niewerbalnej, tematykę rozmów, atmosferę spotkań oraz specyficzny żargon organizacyjny,

---

<sup>5</sup> za: G. Morgan, *Mocne i słabe strony metafory kulturowej w: Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp A. Marcinkowski, J. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 87.

<sup>6</sup> Z. Sawiński, *Rodzaje badań w: Podręcznik ankietera*, red. Z. Sawiński, P. i F. Sztabiński, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2000, s. 20.

<sup>7</sup> tamże, s. 21.

<sup>8</sup> por. F. Krzykała, *Wprowadzenie do metod i technik socjologii gospodarczej*, Bałtycka Szkoła Wyższa w Koszalinie, Koszalin 1997, s. 163.

- zachowania i rytuały podczas spotkań klubowych,
- rytuały i symbole związane z pełnieniem funkcji prezydenta klubu,
- sposoby podejmowania decyzji oraz wyznaczania strategii organizacji,
- przyjmowanie gości,
- święta i uroczystości organizacyjne,
- wystrój miejsc spotkań, ubiór.

Obserwacja miała także na celu zbieranie spontanicznych wypowiedzi rotarian (zarówno Prezydentów Klubów, jak i szeregowych członków organizacji), na podstawie których wnioskować można o ich światopoglądzie, wyznawanych wartościach, relacjach wewnątrz grupy, a także o kulturze organizacyjnej.

W celu zachowania naturalnych warunków badanego środowiska zastosowano obserwację quasi-uczestniczącą. Oznacza to powstrzymanie się od ingerencji w życie badanej społeczności. Jako obserwator staram się być niewidoczna, aby zobaczyć badane zjawiska tak, jak się one rzeczywiście dzieją. Takie podejście ogranicza zniekształcający wpływ badacza na grupę. Obserwacja jest jawna – przedstawiam się jako doktorantka, pisząca o Rotary. Dokonuję jej w sposób kontrolowany – systematycznie, przy użyciu aparatu fotograficznego, dyktafonu i dziennika obserwacji, które umożliwiają wierne zarejestrowanie danych doświadczeniowych. Spostrzeżenia notuję na bieżąco, ewentualnie zaraz po skończeniu obserwacji w formie wyczerpującego sprawozdania. Na etapie opracowywania danych spostrzeżenia te są kategoryzowane ze względu na jeden z sześciu wymiarów kultury organizacyjnej, do którego się odnoszą.

Kolejną wykorzystaną techniką zbierania informacji jest **wywiad**. Przystępuję do wywiadów z gotową listą zagadnień do omówienia:

- Charakterystyka rotariańskiego stylu życia,
- Kryteria, jakie należy spełnić, by zostać rotarianinem,
- Jacy ludzie są w Rotary podziwiani, a jacy nie pasują do organizacji,
- Opowieści i dowcipy nt. Rotary,
- Konflikty wewnątrz organizacji, źródła i sposoby ich rozwiązywania,
- Motywacje przynależności do organizacji,
- Postrzegane efekty (przywileje, nieprzyjemności) przynależności do Rotary,

- Etyka zawodowa,
- Wizerunek organizacji, stereotypy na jej temat.

Nie określłam jednak z góry dokładnej treści pytań, nie formułuję ich w identyczny sposób za każdym razem, nie zawsze też trzymam się ich kolejności. Dzięki temu wywiad ma charakter swobodny, przypomina naturalną rozmowę, dopuszcza możliwość dyskusji. Moja ingerencja polega na nadawaniu pożądanego kierunku rozmowie. W efekcie niejednokrotnie rozmowa zbacza z głównego tematu i uzyskuje ciekawe informacje o kulturze, których się wcześniej nie spodziewałam. Odpowiedzi zwykle notuję na bieżąco w sposób skrótowy, a zaraz po wywiadzie uzupełniam i porządkuję notatki. W niektórych przypadkach rotarianie zgadzają się na użycie dyktafonu. Większość wywiadów przeprowadzam na terytorium rozmówców: w siedzibie firmy, miejscu pracy, domu lub wybranym lokalu. Stwarza to okazję do poczynienia dodatkowych obserwacji. Następnym efektem takiej aranżacji miejsca wywiadu jest poczucie pewności i rozluźnienia rozmówcy, co może skutkować udzielaniem bardziej wyczerpujących i szczerych odpowiedzi.

Wywiady przeprowadzono z informatorami, tak zwanymi osobami kompetentnymi. Są to członkowie grup, którzy mogą wypowiadać się bezpośrednio na ich temat. Należy odróżnić informatora od respondenta, który dostarcza informacji wyłącznie o sobie samym, co pozwala badaczowi stworzyć obraz grupy przez niego reprezentowanej. Informatorzy z racji pełnienia ważnych funkcji w grupie czy długiego w niej stażu mają dużą wiedzę na jej temat. Można powiedzieć, że są to osoby „wtajemniczone”. Ważne jest, aby informator rozumiał cel badań. Może wtedy pomóc badaczowi dotrzeć do potrzebnych mu informacji, czasami nawet wskazać takie fakty, których badacz nie zamierzał szukać. Informator pełni więc funkcję przewodnika po grupie. W omawianych badaniach wszyscy informatorzy pełnili znaczące funkcje w klubach lub w dystrykcie. Ich pozycja i rola wiązały się z regularnymi interakcjami z wieloma innymi rotarianami. Informatorzy byli typowi dla badanych grup, mieli jednak szczególnie dużą wiedzę o organizacji.

Jako jedną z podstawowych technik badawczych wykorzystano **ankietę pocztową**. Kwestionariusz ankiety stanowi aneks 5. Służył on przede wszystkim do rozpoznania orientacji kulturowej poszczególnych klubów Rotary, zgodnej z

przyjętym modelem składającym się z sześciu wymiarów kultury organizacyjnej. Jego zadaniem było zmierzenie wartości każdego z wymiarów. Teoretyczna problematyka badawcza została w nim przełożona na pytania oraz twierdzenia, do których odnosili się respondenci. Funkcją kwestionariusza ankiety jest także nakłonienie respondenta do udzielenia odpowiedzi. Mając to na uwadze skonstruowano kwestionariusz dosyć krótki i przejrzysty tak, aby jego wypełnienie nie stanowiło problemu ani dużego wysiłku. Spełnieniu tej funkcji służyła także umieszczona na początku prośba o wypełnienie ankiety wraz z wyjaśnieniem celu badań i sposobu wykorzystania wyników. Kwestionariusz przeznaczony był do samodzielnego wypełnienia przez Rotarian, jednak służył przede wszystkim analizie wartości poszczególnych wymiarów na poziomie klubu. Rotarianie są więc respondentami, na podstawie wypowiedzi których powstaje obraz całego klubu.

Kwestionariusz ankiety zawiera przede wszystkim pytania zamknięte, kafeteryjne. Wykorzystano w nim także metodę analizy scenariuszy. Polega ona na przedstawieniu respondentom pewnych scenariuszy, czyli sytuacji, zachowań lub reakcji. Scenariusze te są wskazówkami emocjonalnymi i poznawczymi, które naprowadzają na podstawowe cechy analizowanej kultury. W omawianych badaniach scenariusze są wskaźnikami wyznaczonych wcześniej wymiarów kultury organizacyjnej. Respondenci są proszeni o określenie, w jakim stopniu przedstawione im scenariusze odpowiadają kulturze ich organizacji. W tym celu wykorzystano skalę ocen: zgadzam się, raczej się zgadzam, raczej się nie zgadzam, nie zgadzam się. Zastosowano ją także do pomiaru natężenia przekonań, które również są wskaźnikami wymiarów kultury organizacyjnej. Taka forma pozwala stwierdzić, w jakim stopniu respondenci dzielają jakiś konkretny punkt widzenia czy postawę.

W omawianych badaniach wykorzystano także **analizę dokumentów**. Jakościowa analiza treści służyła przede wszystkim badaniu intencji nadawcy danej treści. Zwracano także uwagę na kontekst i okoliczności powstania komunikatu<sup>9</sup>. Badano wymowę treści poszczególnych komunikatów i dokumentów w oparciu o wyznaczone wcześniej wymiary kultury organizacyjnej. Wyboru dokumentów do

---

<sup>9</sup> por. H. Palska, *Badacz społeczny wobec tekstu. Niektóre problemy analizy jakościowej w socjologii i teoria literatury*, w: *Spojrzenie na metodę. Studia z metodologii badań socjologicznych*, red. H. Domański, K. Lutyńska, A. W. Rostocki, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 166.

analizy dokonano w oparciu o metodologię badania kultur organizacyjnych Kobi i Wutricha<sup>10</sup>. Lista materiałów źródłowych stanowi aneks nr 1. Można je podzielić na sześć grup tematycznych.

Po pierwsze są to dokumenty związane z historią i rozwojem organizacji. Analizie poddano między innymi autobiografię Paula Harrisa – założyciela Rotary. Jest to cenne źródło wiedzy o jego wartościach i światopoglądzie, które w oczywisty sposób wpłynęły na kształt kultury organizacji przez niego założonej. Przeanalizowano także historię organizacji, szczególnie okres działalności w Polsce oraz dokumenty z tym związane.

Niezwykle ważna dla omawianych badań jest analiza dokumentów związanych z działalnością poszczególnych klubów oraz Dystryktu. Najważniejszym takim dokumentem jest Statut oraz Regulamin Klubu Rotary. Analizowano także misję, cele i strategię organizacji.

Trzecia grupa dokumentów dotyczy organizacji klubów Rotary. Są to schematy struktur organizacyjnych oraz wszelkie dokumenty opisujące sposób funkcjonowania klubów. Do drugiej grupy należą podręczniki wskazujące zadania stojące przed rotarianami pełniącymi w klubach poszczególne funkcje oraz sposoby ich wykonywania.

Kultura organizacyjna jest kwestią ściśle związaną z zarządzaniem personelem. Dlatego też dokumenty dotyczące sposobów zarządzania ludźmi poddano dokładnej analizie. Zbadano kryteria i zasady naboru do organizacji, zarządzenia pisemne skierowane do rotarian, programy wprowadzające do organizacji dla nowo przyjmowanych, programy szkolenia i doskonalenia oraz używane do tego narzędzia. Analizie poddano także dane demograficzno-społeczne opisujące społeczność rotarian w Polsce.

Piątą grupę dokumentów poddanych analizie stanowią te związane z planowaniem i kontrolą w organizacji. Zbadano instrumenty i narzędzia planowania, plany roczne, a także raporty z działalności wybranych klubów.

---

<sup>10</sup> za: A. Marcinkowski, J. Sobczak *Kultura poszukiwana* (dodatek do magazynu), Personel 16-31 styczeń 2000, s. 13.

Ostatnia zbadana grupa dokumentów związana jest z komunikacją, zarówno wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Analizie poddano czasopisma przeznaczone dla rotarian, a także ich stronę internetową, listy i wezwania przywódców organizacji skierowane do jej szeregowych członków, teksty zarejestrowanych przemówień. Ponadto jako przykłady komunikacji pomiędzy organizacją a jej otoczeniem przeanalizowano ulotki i publikacje prezentujące Rotary oraz działalność poszczególnych klubów.

## **5 Pytania i hipotezy badawcze**

Podstawowym celem przeprowadzonych badań jest diagnoza kultury organizacyjnej klubów Rotary w Polsce. Dlatego podstawowe pytania badawcze brzmią:

**Pyt 1: Jaka jest kultura organizacyjna klubów Rotary w Polsce pod względem następujących wymiarów:**

- **Atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny,**
- **Organizacyjna – osobista duma,**
- **Kontrola,**
- **Dystans władzy,**
- **Jakość pracy,**
- **Orientacja na procedury – orientacja na wyniki?**

**H 1: Kultury organizacyjne klubów Rotary w Polsce znacząco różnią się między sobą.**

Zweryfikowanie tej hipotezy pozwoli rozstrzygnąć czy kulturę organizacyjną klubów Rotary w Polsce można traktować jako jednolitą całość. Uznaję istnienie różnic jeśli współczynniki korelacji pomiędzy pytaniami kwestionariusza ankiety reprezentującymi poszczególne wymiary kultury organizacyjnej klubu a przynależnością do konkretnego klubu wynoszą:  $\Lambda > 0,2$  i  $V \text{ Kramera} > 0,3$ .

Jeśli kultury organizacyjne poszczególnych klubów różnią się między sobą, należałoby zastanowić się czym są te różnice spowodowane? Postawiono w tym celu następujące hipotezy pomocnicze:

H 1.1: Czynnikiem różnicującym kultury organizacyjne poszczególnych klubów jest ich położenie na terenie byłych zaborów: rosyjskiego, austriackiego lub pruskiego.

H 1.2: Czynnikiem różnicującym kultury organizacyjne poszczególnych klubów jest ich położenie na terenie Pomorza i Kujaw, Warmii i Mazur, Mazowsza, Polski Zachodniej lub Południowej.

Na podstawie wywiadów wysnuto także hipotezę o istnieniu różnic kulturowych pomiędzy pierwszymi klubami zakładanymi w Polsce a klubami zakładanymi w „drugim rzucie”. Różnica ta miałaby wynikać z faktu, iż pierwsze kluby były zakładane przy pomocy Rotarian z Niemiec, którzy kładli duży nacisk na szkolenia i przestrzeganie procedur. Natomiast kluby młodsze były zakładane przez te pierwsze w sposób już bardziej spontaniczny, bez tak wielu szkoleń czy nacisku na dokładną znajomość zasad regulujących funkcjonowanie klubu.

H 1.3: Czynnikiem różnicującym kultury organizacyjne poszczególnych klubów jest ich wiek.

W celu dokładnego zbadania zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a innymi elementami organizacji, a także zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami kultury organizacyjnej postawiono szereg szczegółowych hipotez badawczych. W większości opierają się one na wnioskach wysnutych przez badaczy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw. Interesujące jest, czy wykryte przez nich zależności będą zachodzić w klubach Rotary – organizacjach jakże odmiennych od przedsiębiorstw.

**H 2: Istnieje związek pomiędzy otwartością organizacji a procentowym udziałem kobiet.**

Im więcej kobiet w organizacji tym jej atmosfera jest bardziej przyjazna, otwarta<sup>11</sup>. W tej pracy otwartość odpowiada wymiarowi: atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny.

**H 3: Istnieje związek pomiędzy siłą kontroli w organizacji a średnim poziomem wykształcenia członków organizacji. Im są oni lepiej wykształceni, tym kontrola słabsza<sup>12</sup>.**

**H 4: Istnieje związek pomiędzy dystansem władzy a: strukturą i strategią organizacji, orientacją na procedury bądź wyniki, stylem kierowania oraz średnim poziomem wykształcenia członków organizacji.**

H 4.1: Istnieje związek pomiędzy dystansem władzy a strukturą organizacji. Organizacje o wysokim dystansie władzy posiadają rozbudowane, smukłe struktury organizacyjne. W organizacjach o niskim dystansie władzy struktury są spłaszczone<sup>13</sup>.

H 4.2: Istnieje związek pomiędzy dystansem władzy a strategią organizacji. Organizacje o wysokim dystansie władzy tworzą rozbudowane i szczegółowe strategie. Natomiast strategie organizacji o niskim dystansie władzy są znacznie mniej rozbudowane, wskazują jedynie na podstawowy kierunek rozwoju<sup>14</sup>.

H 4.3: Istnieje związek pomiędzy wymiarami dystansu władzy i orientacji na procedury – na wyniki. Organizacje o wysokim dystansie władzy są zwykle nastawione na procedury. Organizacje o niskim dystansie władzy są zorientowane na wyniki<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> por. G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 288.

<sup>12</sup> por. tamże, s. 289.

<sup>13</sup> por. Ł. Sułkowski, *Kulturowe uwarunkowania strategii i struktury organizacji*, w: *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, AE w Poznaniu, Poznań – Piła 2001, s. 123.

<sup>14</sup> por. tamże, s. 125.

<sup>15</sup> por. tamże, s. 123.

H 4.4: Istnieje związek pomiędzy dystansem władzy a stylem kierowania organizacją. Wysoki dystans władzy koreluje z autokratycznym stylem kierowania<sup>16</sup>.

H 4.5: Istnieje związek pomiędzy dystansem władzy a średnim poziomem wykształcenia członków organizacji. Im są oni lepiej wykształceni, tym dystans władzy mniejszy<sup>17</sup>.

**H 5: Istnieje związek pomiędzy wymiarem orientacja na wyniki – orientacja na procedury a relacją kosztów osobowych do materiałowych w budżecie organizacji oraz strukturą organizacyjną.**

H 5.1: Istnieje związek pomiędzy wymiarem orientacja na wyniki – orientacja na procedury a relacją kosztów osobowych do materiałowych w budżecie organizacji. Organizacje pracochłonne są zorientowane na wyniki. Organizacje materiałochłonne są zorientowane na procedury<sup>18</sup>.

H 5.2: Istnieje związek pomiędzy wymiarem orientacja na wyniki – orientacja na procedury a strukturą organizacyjną. Organizacje zorientowane na wyniki posiadają zazwyczaj płaskie struktury. Organizacje nastawione na procedury mają rozbudowane, smukłe struktury<sup>19</sup>.

W badaniach własnych opieram się na typologii przywództwa organizacyjnego stosowanej przez Kim Cameron i Roberta Quinn<sup>20</sup>. Umożliwia to przetestowanie wniosków, do jakich doszli ci badacze. Stąd następna hipoteza:

---

<sup>16</sup> por. tamże, s. 123, podobnie Hofstede stwierdza, że wysoki dystans władzy wiąże się z autokratycznym lub paternalistycznym stylem kierowania. patrz: G. Hofstede, dz. cyt., s. 66.

<sup>17</sup> por. G. Hofstede, dz. cyt., s. 68-71.

<sup>18</sup> por. tamże, s. 285.

<sup>19</sup> por. tamże, s. 285.

<sup>20</sup> K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 41-51.

## **H 6: Istnieją związki pomiędzy kulturą organizacyjną a stylem przywództwa w organizacji.**

H 6.1: Paternalistyczny styl przywództwa koreluje z atmosferą ciepła i wsparcia, istnieniem więzi towarzyskich oraz przekonaniem, że najwyższą wartość w funkcjonowaniu organizacji ma praca zespołowa, zaangażowanie wszystkich członków organizacji i ich wzajemna sympatia.

H 6.2: Styl przywództwa sprawnego organizatora koreluje z orientacją na procedury oraz z uznaniem za kryterium sukcesu klubu jego sprawne funkcjonowanie, a za kryterium sukcesu członka klubu obowiązkowości.

H 6.3: Autokratyczny styl przywództwa koreluje z atmosferą chłodu emocjonalnego, wysoką jakością pracy, orientacją na wyniki oraz z definiowaniem sukcesu klubu jako wyróżnianie się spośród innych pod względem liczby zrealizowanych projektów.

H 6.4: Wizjonerski typ przywództwa koreluje z orientacją na wyniki.

## **6 Konceptualizacja i operacjonalizacja stosowanych pojęć**

Dla celów badawczych konieczne jest określenie znaczenia używanych pojęć. Rozumienie kultury organizacyjnej zostało przedstawione w rozdziale I. Na podstawie pierwszego, eksploracyjnego etapu badań wyodrębniono najważniejsze aspekty badanej kultury organizacyjnej zwane wymiarami. Wymiary najczęściej przedstawiane są za pomocą swoich dwóch przeciwległych krańców, dwóch krańcowych wartości zmiennej. Poniżej podaję wymiary kultury organizacyjnej klubów Rotary w Polsce oraz przypominam ich wskaźniki, w takiej kolejności, w jakiej pojawiają się w kwestionariuszu ankiety:

**Atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny.** Wsparcie i troska o członków organizacji oznacza interesowanie się ich problemami prywatnymi, udzielanie pomocy w sytuacjach kryzysowych, a także branie pod uwagę ich opinii przy podejmowaniu ważnych dla wszystkich decyzji. Atmosferę ciepła emocjonalnego można poznać po tym, iż ludzie otwarcie wyrażają swoje emocje i odczucia, nie obawiają się zwierzać z własnych problemów. Nowi członkowie organizacji łatwo i szybko się w niej aklimatyzują. Skutkuje to istnieniem silnych więzi społecznych, panującym w organizacji poczuciem wspólnoty, a także zawiązującymi się w jej ramach stosunkami koleżeńskimi, towarzyskimi, czy nawet przyjaźniami. W organizacjach, w których panuje chłód emocjonalny nikt nie interesuje się sprawami prywatnymi czy rodzinnymi, ludzie są raczej zamknięci w sobie, nie wyrażają swoich emocji. Nie skłania to do stosunków koleżeńskich, ludzie nie mają ochoty kontaktować się ze sobą poza organizacją, w życiu prywatnym. Ważne decyzje podejmowane są bez konsultacji z członkami organizacji. Natomiast osoby nowe często czują się nieswojo, trudno im się zaaklimatyzować.

**Organizacyjna – osobista duma.** Wymiar ten określa źródło dumy i identyfikacji członków organizacji – czy są dumni z przynależności do organizacji bardziej niż np. ze swojej pozycji zawodowej. Ludzie identyfikujący się z organizacją wierzą, że jej normy i zasady obowiązują ich we wszystkich dziedzinach życia, a przy naborze do organizacji bierze się pod uwagę nie tylko kwalifikacje, ale także pochodzenie społeczne oraz to czy dana osoba pasuje do niej pod względem wyznawanych wartości. Organizację darzy się szacunkiem, dba o jej wizerunek, źle widziane są dowcipy na jej temat. Ludzie, których źródło dumy i tożsamości jest inne niż członkostwo w organizacji oddzielają życie prywatne od działalności w organizacji, wierzą, że ich przynależność do organizacji zależy przede wszystkim od kwalifikacji.

**Wymiar kontroli**<sup>21</sup> określa siłę wewnętrznych struktur organizacyjnych. W organizacjach o luźnej kontroli nie przestrzega się terminów spotkań, a na temat organizacji często krążą dowcipy. Z kolei ścisła kontrola oprócz przestrzegania

---

<sup>21</sup> por. G. Hofstede, dz. cyt., s. 282.

ustalonych terminów i kontroli kosztów wiąże się także z nieformalnymi zasadami określającymi wymagany ubiór i zachowanie.

**Dystans władzy** mówi, jakie znaczenie przywiązują ludzie do miejsca w hierarchii władzy. Jest on w tej pracy rozumiany podobnie jak u Hofstede<sup>22</sup>. Odnosi się do „oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy wyrażanych przez ludzi mniej wpływowych”<sup>23</sup>. W kulturach o małym dystansie władzy istnieje niewielki dystans emocjonalny pomiędzy podwładnym a przełożonym, pracownicy nie obawiają się wyrażać sprzeciwu wobec pomysłów swoich zwierzchników. Ludzie traktują nierówności w dostępie do władzy jako coś tymczasowego, co nie ma dużego wpływu na ich wartość. W kulturach o dużym dystansie władzy dostęp do władzy traktowany jest jako podstawowy wyznacznik wartości człowieka. W związku z tym ludzi, którzy tę władzę posiadają traktuje się z dużym szacunkiem, wręcz dystansem. Wprawdzie Hofstede stosuje wymiar dystansu władzy do opisu kultur narodowych, jednak stwierdza, że można go także używać do badania różnic ze względu na klasę społeczną, wykształcenie, czy grupę zawodową. Członkowie Klubów Rotary charakteryzują się podobną pozycją społeczną dlatego wykorzystanie wymiaru dystansu władzy do opisu ich kultur organizacyjnych wydaje się uzasadnione.

**Jakość pracy** to wymiar wyrażający przekonania na temat pożądanej aktywności człowieka w pracy. Na jednym krańcu tego wymiaru znajduje się pogląd, iż należy wychodzić z inicjatywą, być aktywnym. Kryje się za tym przekonanie, że wyteżona praca musi przynieść spodziewany rezultat. Taki typ kultury organizacyjnej motywuje członków organizacji do wyteżonej pracy. Z drugiej strony istnieje niechęć do wysiłku i pogląd mówiący, że należy robić to, czego się od nas wymaga, nie ma sensu wychodzić poza te ramy i starać się bardziej.

**Orientacja na procedury – na wyniki.** Ten aspekt kultury organizacyjnej opisuje preferowany w organizacji sposób wykonywania zadań. Organizacja może kłaść nacisk bądź na przestrzeganie procedur, wtedy nagradza się tych pracowników, którzy poprawnie i dokładnie wykonują instrukcje. Przeciwna sytuacja to zachęcanie pracowników do osiągania jak najlepszych wyników, bez nacisku na metodę, jaka do

---

<sup>22</sup> tamże, s. 61-94.

<sup>23</sup> tamże, s. 67.

tego doprowadzi. Oznacza to więcej swobody oraz częstsze podejmowanie ryzyka.

Oprócz wymiarów samej kultury organizacyjnej w badaniach ważne są te zmienne, które mogą mieć z nią związek. Uznaję, że najważniejsze z nich to:

**Więź towarzyska** to szczególny rodzaj więzi społecznej. Dla analizy klubów Rotary jest to pojęcie szczególnie istotne, gdyż w ich ramach przeważają stosunki towarzyskie, koleżeńskie. O więzi towarzyskiej można mówić, gdy członkowie organizacji spotykają się także poza nią, w celach towarzyskich. Kolejnym wyznacznikiem więzi towarzyskiej jest także istnienie stosunków przyjacielskich wewnątrz organizacji.

**Kryteria sukcesu klubu** określają, jak definiowany jest sukces organizacji. Pozwala to wnioskować o wartościach cenionych w organizacji. Podobnie pytanie następne, dotyczące **kryteriów sukcesu członka klubu**. Określa ono, jakie warunki należy spełnić, by odnieść sukces i być podziwianym w Klubie Rotary, jakie osiągnięcia są nagradzane i chwalone. W obu więc wypadkach mamy do czynienia z wartościami cenionymi w danej kulturze. Dlatego też kafeterie odpowiedzi w obu pytaniach opierają się na jednej typologii wartości (czy inaczej: podstawowych orientacji) w organizacji. Typologia ta z kolei zainspirowana została badaniami kultur organizacyjnych przeprowadzonych przez Cameron i Quinn'a przy pomocy kwestionariusza OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)<sup>24</sup>. Uwzględnia ona trzy z czterech wartości zaproponowanych przez powyższych autorów. Jedna z nich została odrzucona przez sędziów kompetentnych podczas oceny wstępnej wersji kwestionariusza ankiety. Owe wartości to:

- **Wspólnota** – ceni się zaangażowanie wszystkich członków organizacji we wspólną pracę, wzajemną sympatię w grupie oraz osoby otwarte, sympatyczne, niekonfliktowe,
- **Rywalizacja** – celem organizacji jest pokonanie konkurencji, ceni się osoby zaangażowane w pracę, w przypadku Rotary także z poczuciem misji,

---

<sup>24</sup> K. Cameron, R. Quinn, dz. cyt., s. 28-35.

- **Sprawność działania** – ceni się obowiązkowość, terminowość, sumienność, dzięki którym organizacja odnosi sukces rozumiany w przypadku Rotary jako terminowa zbiórka składek członkowskich i wysoka frekwencja na zebraniach klubowych.

Typ przywództwa stosowany przez prezydenta klubu jest istotną cechą organizacji. Zakłada się, że zmienna ta może mieć związek z pewnymi wymiarami kultury organizacyjnej. Wykorzystane w badaniach modele przywództwa organizacyjnego opierają się na typologii stosowanej przez Cameron i Quinna<sup>25</sup>. Wyodrębniają oni cztery podstawowe **typy przywództwa** organizacyjnego, w tej pracy nazwane:

- **Paternalistyczny** – służy radą i pomocą, roztacza opiekę,
- **Sprawny organizator** – obserwuje, kontroluje, koordynuje. Dzięki niemu praca przebiega sprawnie, bez zakłóceń, terminowo,
- **Autokrata** – dopinguje ludzi do ciężkiej pracy, pogania, nadzoruje, czasami narzuca swoją wolę innym,
- **Wizjoner** – przedsiębiorczy, pomysłowy, nowatorski, inspiruje innych, nie boi się ryzyka.

## 7 Organizacja badań i dobór próby badawczej

Sposób przeprowadzenia badań jest wynikiem dwóch omówionych wcześniej założeń. Po pierwsze przyjmuję, iż kultura organizacyjna jest zjawiskiem wieloaspektowym, można wyodrębnić różne jej wymiary. Aby móc dobrze ją zrozumieć i solidnie opisać należy wziąć to pod uwagę. Dlatego uważam, że analizę kultury organizacyjnej należy przeprowadzić w oparciu jej różne wymiary. Tylko w ten sposób można uchwycić całe jej bogactwo.

Z tego powodu **badania właściwe poprzedzone zostały zwiadem terenowym, którego celem było zidentyfikowanie takich aspektów, które są najważniejsze i najbardziej charakterystyczne dla analizowanej kultury organizacyjnej. Są to jej**

---

<sup>25</sup> tamże, s. 49-51.

**wymiary, wokół których zorganizowano późniejsze fazy badań.** Zdecydowałam nie korzystać z gotowych zestawów wymiarów używanych przez innych badaczy do analizowania kultur organizacyjnych. Przede wszystkim dlatego, że były one stworzone na potrzeby przedsiębiorstw, czyli organizacji nastawionych na zysk. Dlatego mogą być nieadekwatne do opisu kultury organizacji opierającej się na formule klubu, o przewadze więzi towarzyskich.

Etap pierwszy ma charakter eksploracyjny i jednocześnie jakościowy. Przystąpiłam do niego na początku 2005 roku. Wykorzystałam:

- obserwację cotygodniowych spotkań klubowych – kilka razy miałam okazję w nich uczestniczyć jako gość;
- obserwację uczestniczącą szkolenia dla przyszłych prezydentów i sekretarzy klubów Rotary – pozwoliło to zbadać proces socjalizacji, co wyraźnie rekomenduje Edgar Schein<sup>26</sup>. Wg niego w trakcie socjalizacji poszczególne elementy kulturowe muszą zostać „wyciągnięte na wierzch”, zwerbalizowane tak, aby nowi członkowie mogli się ich nauczyć. W tym momencie to, co zazwyczaj jest ukryte i niewypowiedziane staje się łatwo dostępne dla badacza. Jest to więc dobra okazja, by poznać założenia kulturowe;
- wywiady swobodne z rotarianami oraz
- analizę dokumentów prezentujących Rotary (broszury, czasopisma, strona internetowa). Analiza komunikatów kierowanych przez organizację do swoich członków, a także do jej otoczenia pozwala wnioskować o jej tożsamości, o tym, jak organizacja chce być postrzegana na zewnątrz czy przez swoich członków.

Na podstawie pierwszego etapu badań wyodrębniłam kluczowe zmienne – zdefiniowane wcześniej wymiary kultury organizacyjnej. Wiele z nich opiera się na pomysłach innych badaczy kultur organizacyjnych (np.: Hofstede). Wyodrębnienie wymiarów było punktem wyjścia dla stworzenia kwestionariusza ankiety.

---

<sup>26</sup> E. Schein, *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp A. Marcinkowski, J. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 75.

Drugie założenie wskazuje na wielopoziomowość kultury organizacyjnej. Składa się ona z trzech warstw<sup>27</sup>, przy czym tylko jedna, zewnętrzna jest widoczna i dostępna do zbadania. Są to kulturowe artefakty, przez Aleksandra Marcinkowskiego i Jerzego B. Sobczaka nazywane *symptomami kulturowymi*<sup>28</sup>. Dwie głębsze warstwy kultury organizacyjnej można poznać tylko poprzez wnioskowanie na podstawie warstwy zewnętrznej - symptomów kulturowych.

Dlatego też, **druga faza badań, czyli właściwa diagnoza kultury organizacyjnej klubów Rotary opiera się na analizie symptomów kulturowych. Posłużono się modelem opisującym symptomy kulturowe w organizacji autorstwa Kobi i Wutricha<sup>29</sup>.** Model ów nieco zmodyfikowałam tak, aby dostosować go do specyfiki badanej organizacji. Zmiana polegała przede wszystkim na rozbudowaniu części dotyczącej ludzi w organizacji, przy jednoczesnym ograniczeniu części związanej z instrumentami zarządzania czy technologią. Wynika to z charakteru badanej organizacji – nie jest nastawiona na zysk ale na swoich członków, nie ma potrzeby konkurować, w niewielkim stopniu wpływają na nią zmiany technologiczne. Wspomniany model wymienia wszystkie artefakty, na jakie należy zwrócić uwagę podczas badania kultury organizacyjnej. Pozwala więc rozsądnie zaplanować proces zbierania danych oraz uniknąć przeoczenia istotnych faktów. Ponadto wskazuje na trzy źródła poszczególnych symptomów: ludzie w organizacji, instrumenty zarządzania i otoczenie organizacji. Właściwa diagnoza kultury organizacyjnej składa się zarówno z badań ilościowych, jak i pogłębionych badań jakościowych. Posłużyłam się obserwacją, badaniami kwestionariuszowymi, wywiadami oraz analizą dokumentów. Tabela 1 przedstawia wykaz symptomów kulturowych, wraz z ich źródłami oraz metodami rejestrowania.

---

<sup>27</sup> por. tamże, s. 61-67.

<sup>28</sup> A. Marcinkowski, J. Sobczak, *Kultura poszukiwana*, (dodatek do magazynu), Personel 16-31 styczeń 2000, s.

6.

<sup>29</sup> za: tamże, s. 6.

**Tab. 1 Analizowane symptomy kulturowe oraz metody ich rejestrowania**

| <b>Symptomy związane z ludźmi</b>                                                                        | <b>Metody rejestrowania</b>                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Wartości, opinie, mentalność, wizja przyszłości, pochodzenie społeczne, innowacyjność Prezydentów Klubów | Wywiady z Prezydentami Klubów<br>Obserwacja Zgromadzenia i Konferencji Dystryktu      |
| Rytuały i symbole związane z pełnieniem funkcji Prezydenta Klubu                                         | Obserwacja spotkań klubowych<br>Analiza dokumentów, poradników dla Prezydentów Klubów |
| Nabór do organizacji                                                                                     | Ankieta<br>Wywiad<br>Analiza dokumentów                                               |
| Systemy awansu                                                                                           | Wywiad<br>Analiza dokumentów                                                          |
| Zachowania i rytuały podczas spotkań klubowych                                                           | Obserwacja<br>Analiza dokumentów                                                      |
| Miejsca spotkań klubowych: wyposażenie, wygląd                                                           | Obserwacja<br>Analiza dokumentów                                                      |
| Sposoby podejmowania decyzji                                                                             | Obserwacja<br>Wywiad<br>Analiza dokumentów                                            |
| Żargon organizacyjny, Style i struktury komunikowania się                                                | Obserwacja<br>Wywiad<br>Analiza dokumentów                                            |
| Więź społeczna, towarzyska                                                                               | Ankieta                                                                               |
| Normy ubioru                                                                                             | Ankieta<br>Obserwacja<br>Analiza dokumentów                                           |
| Przyjmowanie gości                                                                                       | Obserwacja<br>Analiza dokumentów                                                      |
| Święta i uroczystości organizacyjne                                                                      | Obserwacja<br>Analiza dokumentów                                                      |
| Tożsamość organizacyjna, public relations                                                                | Wywiad<br>Ankieta<br>Analiza dokumentów                                               |

### **Czynniki związane z zarządzaniem**

|                                                                                                      |                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Misja organizacji, kierunkowe idee strategii                                                         | Analiza dokumentów               |
| Sposób wyznaczania strategii                                                                         | Obserwacja<br>Analiza dokumentów |
| Regulaminy i procedury: liczba, objętość dokumentów                                                  | Analiza dokumentów               |
| Filozofia organizowania: stopień centralizacji, sformalizowania, hierarchia, struktura organizacyjna | Analiza dokumentów<br>Wywiad     |

### **Czynniki otoczenia**

|                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| Wpływ społeczeństwa, mediów | Wywiad<br>Analiza dokumentów |
|-----------------------------|------------------------------|

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kobi i Wutrich za: A. Marcinkowski, J. Sobczak, *Kultura poszukiwana* (dodatek do magazynu), Personel 16-31 styczeń 2000, s. 6.

Badania ankietowe poprzedzone zostały konsultacjami z sędziami kompetentnymi oraz pilotażem. O weryfikację stwierdzeń i pytań zawartych w ankiecie poprosiłam czterech sędziów kompetentnych. Byli nimi rotarianie szczególnie aktywni w działalności organizacji, posiadający dużą wiedzę na jej temat. Zgodnie z ich sugestiami odrzuciłam jedno pytanie, które jak twierdzili, byłoby opatrzenie zrozumiane przez rotarian oraz zmodyfikowałam dwa inne. Następnie przeprowadziłam pilotaż ankiety na próbie obejmującej jeden klub (27 osób). Pilotaż nie wykazał konieczności dalszych zmian w kwestionariuszu ankiety.

W czerwcu 2005 roku przeprowadziłam badania właściwe rozsyłając ankiety pocztą do losowo wybranych 25 klubów. Zastosowałam prosty dobór losowy przy pomocy tablicy liczb losowych. Otrzymana w ten sposób próba jest więc reprezentatywna dla całej populacji rotarian w Polsce. Każdy klub otrzymał ilość kwestionariuszy równą liczbie członków na podstawie Rejestru Adresowego 2004-2005 wydane przez Rotary International, Dystrykt 2230. Rozesłanie ankiet drogą pocztową poprzedzały rozmowy telefoniczne z Prezydentami lub Sekretarzami wylosowanych klubów. Podczas każdej takiej rozmowy przedstawiam się, wyjaśniam cel badań, sposób doboru próby, informuję o sposobie wykorzystania informacji z ankiet oraz zapewniam o anonimowości wypełniających je respondentów. Następnie

proszę o rozdanie ankiet podczas najbliższego spotkania klubowego. W ten sposób respondentami byli wszyscy rotarianie uczestniczący tego dnia w spotkaniu, a kwestionariusz wypełniany był przez nich samodzielnie w tym samym miejscu i czasie. Następnie prezydent lub sekretarz klubu zbierał anonimowe ankiety i odsyłał na adres umieszczony na przygotowanej do tego celu kopercie zwrotnej z naklejonym znaczkiem. Trzy tygodnie po rozesłaniu ankiet wykonano telefony przypominające do prezydentów lub sekretarzy klubów, którzy nie dokonali zwrotów. W ten sposób uzyskano zwrot 222 kwestionariuszy ankiet z 15 klubów, co stanowi 60% zwrotów.

W czasie oczekiwania na zwrot ankiet prowadziłam wywiady, obserwacje i analizę dokumentów. W przypadku wywiadów zastosowałam dobór celowy, tzn. próbę dobrałam w sposób arbitralny, na podstawie wiedzy o badanej populacji oraz celach badań. Inaczej niż we wstępnej fazie badań, w tym przypadku próbę stanowią tylko oficerowie dystryktu. Ze względu na znaczną aktywność i długi staż w organizacji mogą wypowiadać się bezpośrednio na ich temat. W okresie od czerwca do grudnia 2005 przeprowadziłam 16 takich wywiadów.

Podczas wywiadów miałam okazję przeprowadzić zalecaną przez Scheina analizę reakcji na wydarzenia stanowiące punkty zwrotne w historii organizacji<sup>30</sup>. Tematem rozmów były między innymi momenty przełomowe i krytyczne dla polskich klubów Rotary. Interesowało mnie, jak organizacja zareagowała na nie, jakie podjęto działania? Ważne jest zrozumienie, jak członkowie organizacji postrzegali przyczyny tych wydarzeń oraz rezultaty podjętych działań. Poznanie ich motywacji i uzasadnienia podjętych działań pozwala poznać założenia kulturowe. W omawianych badaniach analizę punktów zwrotnych w historii organizacji przeprowadziłam podczas wywiadów z kluczowymi członkami organizacji. Kluby Rotary funkcjonują na terenie Polski zbyt krótko, aby można było mówić o poważnych kryzysach czy przełomach. Za kryzys uznano poważniejsze spory wewnątrz organizacji, które doprowadziły do rozpadu klubu na mniejsze lub wymagały mediacji Gubernatora Dystryktu. Kryzysem niewątpliwie było także upublicznione przez media zatrzymanie przez policję Gubernatora Elekta w związku z aferą paliwową. Przełomowe było z kolei podjęcie

---

<sup>30</sup> E. Schein, dz. cyt., s. 75.

decyzji o podziale Dystryktu obejmującego Polskę, Białoruś i Ukrainę na trzy oddzielne.

Obserwacją objęłam zarówno sytuacje i zdarzenia powszednie, jak i niecodzienne. Kontynuowałam obserwację cotygodniowych spotkań klubowych. Miałam też okazję uczestniczyć w kilku niecodziennych spotkaniach rotarian. Do tej grupy zaliczam bal z okazji 10-lecia klubu, coroczną Konferencję i Zgromadzenie Dystryktu, pikniki rotariańskie, oraz ceremonię wręczania nagród dla najlepszych oficerów dystryktu. Uwzględnienie obu tych typów zjawisk podczas obserwacji umożliwia pełne i reprezentatywne odzwierciedlenie badanej kultury organizacyjnej.

Przez cały 2005 rok prowadziłam też analizę dokumentów (materiały źródłowe). Dzięki życzliwości rotarian udało mi się zgromadzić ich całkiem sporo. Analiza wszystkich zarejestrowanych w wyżej opisany sposób symptomów kulturowych została przeprowadzona w oparciu o sześć wytyczonych podczas pierwszej fazy badań wymiarów kultury organizacyjnej. Posłużyłam się owym modelem teoretycznym aby skoncentrować rozważania na najważniejszych, najbardziej charakterystycznych kwestiach. Również cała prezentacja wyników badań została podzielona na sześć części. Każda z nich dotyczy jednego wymiaru oraz kwestii z nim związanych.

## Rozdział V Kultura organizacyjna klubów Rotary w Polsce w świetle przeprowadzonych badań

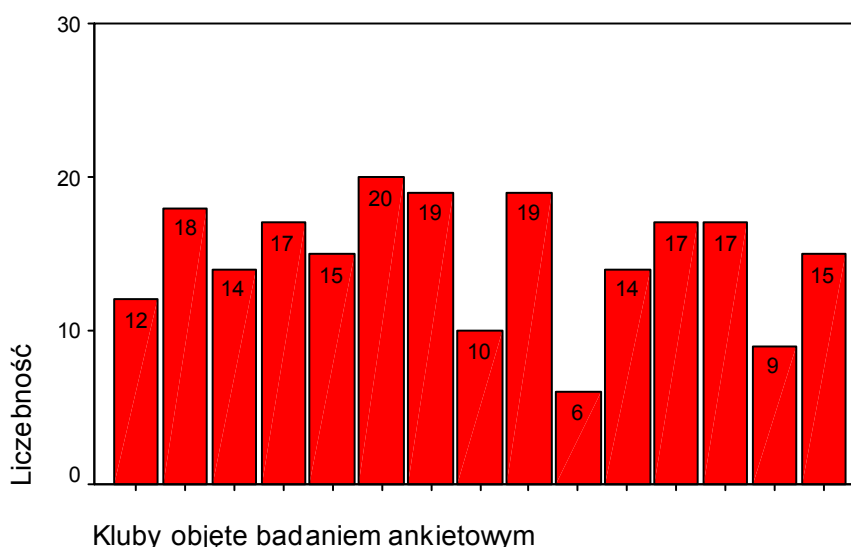
### 1 Charakterystyka badanej populacji

W omawianych badaniach jednostkę analizy stanowi pojedynczy klub Rotary. Na podstawie analizy kwestionariuszy ankiet, analizy dokumentów i wywiadów stworzono ogólny obraz organizacji i jej członków. Rejestr adresowy Dystryktu 2230 Rotary International na rok 2004-2005 wskazuje, że w analizowanym okresie na terenie Polski funkcjonowało 69 klubów Rotary. W czerwcu 2005 roku rozesłano ankiety pocztą do losowo wybranych 25 klubów. Zastosowano prosty dobór losowy przy pomocy tablicy liczb losowych. Otrzymana w ten sposób próba jest więc reprezentatywna dla całej populacji rotarian w Polsce. Uzyskano zwrot 222 kwestionariuszy ankiet z 15 klubów, co stanowi 60% zwrotów.

Liczba członków pojedynczego klubu waha się od 11 do 55, średnio wynosi 26,4. Liczba zwróconych ankiet, z kolei, waha się od 6 do 20 z jednego klubu (rys. 2). Oznacza to, że nie wszyscy rotarianie w każdym z wylosowanych klubów zechcieli wypełnić kwestionariusz.

Rys. 2

Liczba osób, które wzięły udział w badaniu ankietowym

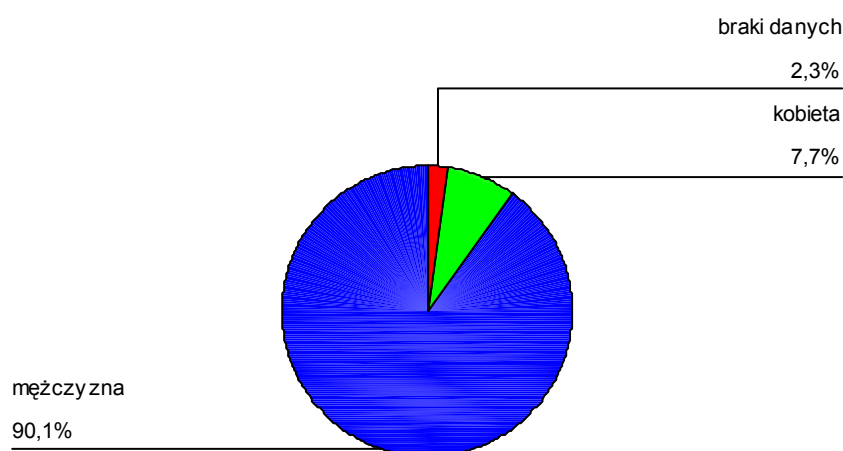


Źródło: Opracowanie własne

Należy przyznać, że organizacja jest w znacznym stopniu zmaskulinizowana. Nieco ponad 90% próby stanowili mężczyźni (rys. 3). Prawdopodobnie wytłumaczenia takiego stanu rzeczy należy szukać w korzeniach organizacji, jaką jest klub. Pierwsze kluby londyńskie skupiały wyłącznie mężczyzn.

Rys. 3

Struktura badanej zbiorowości ze względu na płeć

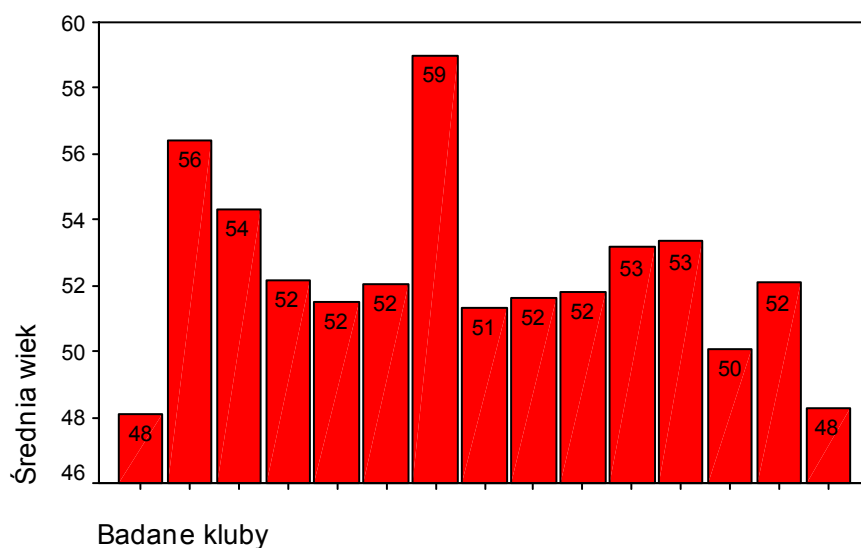


Źródło: Opracowanie własne

Należy więc przyjąć, że typowy rotarianin to mężczyzna. Ponadto jest to mężczyzna w sile wieku, o ugruntowanej pozycji zawodowej. Średnie wieku członków badanych klubów przedstawia rysunek 4. Wahają się one pomiędzy 48 a 59 lat przy dominancie wynoszącej 52. Należy pamiętać, że warunkiem wstąpienia do organizacji jest posiadanie dobrej opinii i wysokiej pozycji zawodowej. Preferowani są ludzie, którzy w swojej pracy zawodowej mają możliwość podejmowania istotnych decyzji, a więc właściele przedsiębiorstw, dyrektorzy itp. Takiej pozycji nie osiąga się w rok. Czynniki te na pewno silnie wpływają na średnią wieku członków klubów Rotary.

Rys. 4

Struktura badanej zbiorowości wg. wieku

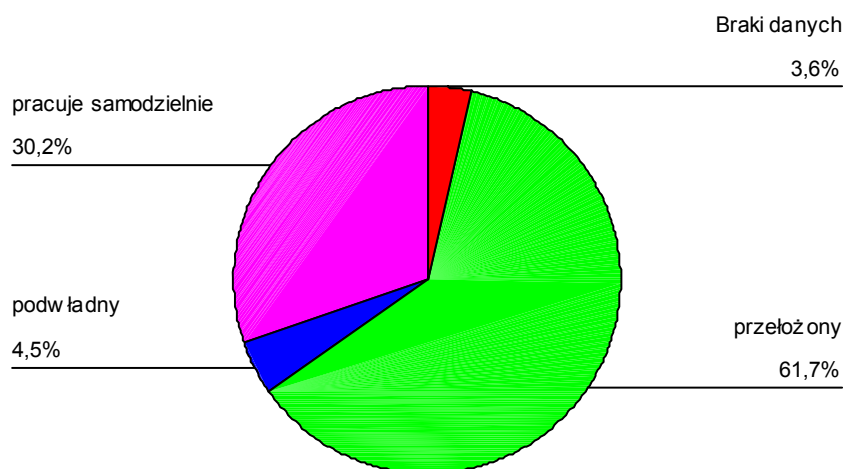


Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 5 przedstawia strukturę badanej zbiorowości wg pozycji zawodowej. Rzeczywiście, ponad 60% stanowią rotarianie, którzy w swojej pracy zawodowej są przełożonymi. Również sporo, bo prawie jedna trzecia pracuje samodzielnie. Obie grupy charakteryzują się możliwością podejmowania ważnych decyzji, stanowienia o pracy swojej i innych. Zaledwie 4,5% określa siebie jako podwładnych.

Rys. 5

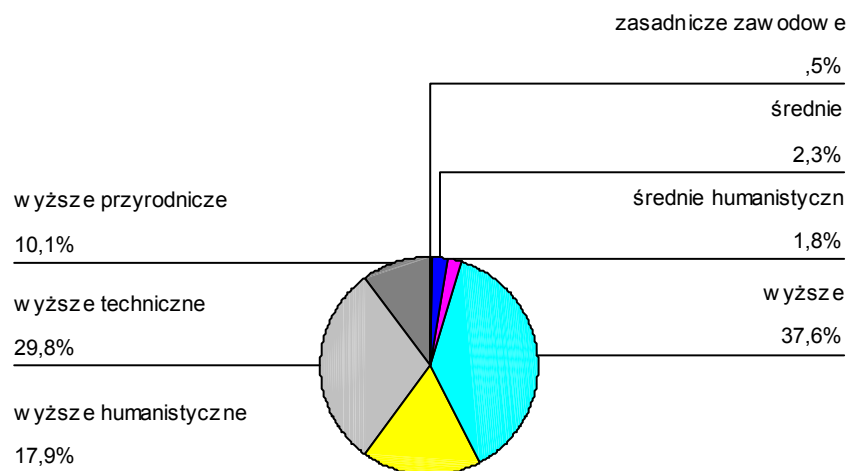
Struktura badanej zbiorowości wg. pozycji zawodowej



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 6

### Struktura badanej zbiorowości wg. wykształcenia

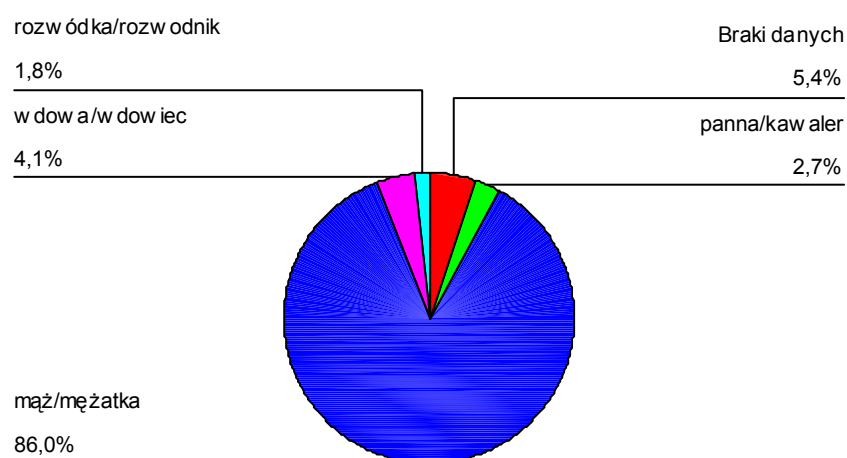


Źródło: Opracowanie własne

Biorąc pod uwagę wysoką pozycję zawodową rotarian nie powinien dziwić fakt, iż znaczna większość – 96% posiada wyższe wykształcenie (rys. 6). Z przedstawionych do tej pory danych powstaje obraz typowego rotarianina jako dojrzałego mężczyzny, dobrze wykształconego, o wysokiej pozycji zawodowej. Warto także przyrzeć się sytuacji rodzinnej rotarian (Rys. 7 i 8).

Rys. 7

### Struktura badanej zbiorowości wg. stanu cywilnego

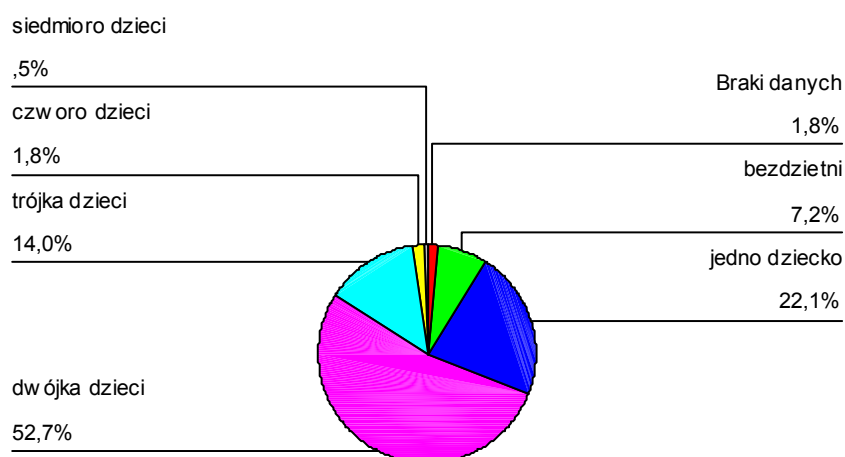


Źródło: Opracowanie własne

Znaczną większość badanej zbiorowości – aż 86% stanowią mężowie i żony, nieco ponad 4% to wdowcy lub wdowy, jeszcze mniej jest panien i kawalerów – niecałe 3%, najmniej rozwodników – niecałe 2%. Można się więc domyślać, że znaczna większość rotarian ma ustabilizowaną sytuację rodzinną.

Rys. 8

#### Liczba potomstwa badanych rotarian



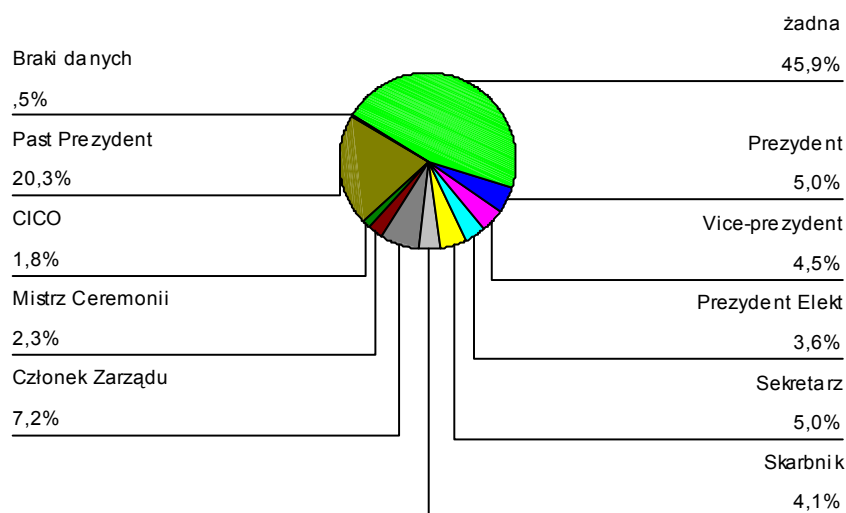
Źródło: Opracowanie własne

Ponad połowa badanych rotarian posiada dwójkę dzieci, trochę ponad 20% - jedno dziecko, 14% - trójkę. Dodając tę wiedzę do już posiadanej wyłania się obraz rotarianina jako głowy typowej rodziny. Można przypuszczać, że skoro większość badanych oscyluje wokół 52 roku życia, pociechy są już odchowane, samodzielne. W związku z tym jednym z powodów przystąpienia do organizacji może być po prostu posiadanie większej ilości czasu wolnego. Warunek prozaiczny aczkolwiek konieczny aby poświęcać się działalności społecznej i udzielać towarzysko.

Jeśli chodzi o działalność w klubie Rotary, należy przyznać, że znaczna część próby – blisko połowa – pełniła w swoim klubie jakąś funkcję. Przede wszystkim byli to Past Prezydenci, Członkowie Zarządu, Prezydenci, Vice-Prezydenci, Prezydenci Elekci, Sekretarze, Skarbnicy. Przyjmuję, że są to osoby aktywnie działające na rzecz organizacji. Oczywiście nie odbieram takiej możliwości także szeregowym członkom, którzy stanowili prawie 50% próby. Prawie połowę próby stanowili rotarianie, którzy nigdy wcześniej nie pełnili żadnej funkcji w klubie. Blisko 26% pełniło wcześniej dwie funkcje, nieco mniej – 23,4% pełniło do tej pory jedną funkcję.

Rys. 9

Struktura badanej zbiorowości wg. pełnionej funkcji



Źródło: Opracowanie własne

## 2 Mieszanka różnorodnych kultur czy jednolity ruch rotariański?

Niezwykle istotną kwestią, a zarazem punktem wyjścia analizy danych jest rozstrzygnięcie czy lub w jakim stopniu poszczególne kluby różnią się od siebie pod względem wyróżnionych wymiarów kultury organizacyjnej. Odpowiedź na to pytanie pozwoli zdecydować, czy polskie kluby Rotary można traktować jako względnie jednolity ruch rotariański. Dlatego też sprawdzam, czy członkowie jednego klubu mają tendencję do udzielania tych samych odpowiedzi na pytania dotyczące kultury organizacyjnej. Rzeczywiście tak jest, odpowiedzi są podobne, mało zróżnicowane. Następnie ustalam, czy istnieją różnice w odpowiedziach pomiędzy poszczególnymi klubami. Badam, czy istnieje związek pomiędzy przynależnością do danego klubu a udzielanymi odpowiedziami. W tym celu stosuję miary związku Lambda (zmienna niezależna: przynależność klubowa) i V Kramera. W przypadku, gdy wszystkie kluby wykazują taką samą dominantę opieram się na współczynniku V Kramera. Miary związków pomiędzy przynależnością klubową a odpowiedziami na pytania przedstawia tabela 2.

**Tab. 2 Związki pomiędzy przynależnością klubową a udzielanymi odpowiedziami**

|                                                                                                                                                                                                                   | Lambda | V Kramera |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|
| 1. Jeśli Rotarianin ma jakieś problemy osobiste nie obawia się mówić o nich w klubie ponieważ wie, że spotka się ze wsparciem.                                                                                    | 0,056  | 0,322     |
| 2. Ważne dla członków klubu decyzje podejmuje się w grupie                                                                                                                                                        |        | 0,279     |
| 3. Normy i zasady, do których powinien stosować się Rotarianin obowiązują nie tylko w klubie, ale i w każdej innej dziedzinie życia                                                                               |        | 0,285     |
| 4. Przy przyjmowaniu nowego członka do klubu bierze się pod uwagę nie tylko jego możliwości wspierania celów działalności Rotary, ale także to, czy pasuje do klubu (jego system wartości, pochodzenie społeczne) | 0,024  | 0,228     |
| 5. Nowi członkowie łatwo i szybko aklimatyzują się w klubie                                                                                                                                                       | 0,263  | 0,379     |
| 6. W Rotary istnieją specjalne (niepisane) normy dotyczące zachowania, ubioru                                                                                                                                     | 0,203  | 0,408     |

|                                                                                                                                     |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| 7. Członkowie klubu obawiają się sprzeciwić prezydentowi czy skrytykować go                                                         | 0,011 | 0,285 |
| 8. W działalności klubu robi się tylko tyle, ile trzeba. W swoim zawodzie każdy ma wystarczająco dużo pracy, a Rotary jest po pracy | 0,135 | 0,258 |
| 9. W klubie kładzie się większy nacisk na prawidłowość przestrzegania procedur niż na rezultaty działań                             | 0,127 | 0,304 |
| 10. Rotarianie spotykają się także towarzysko, poza klubem                                                                          | 0,071 | 0,253 |
| 11. Wykorzystuje się osobiste kontakty do realizacji projektów Rotary                                                               |       | 0,259 |
| 12. Mam wśród Rotarian bliskich przyjaciół                                                                                          |       | 0,223 |
| 13. W Rotary poznałem/łam kogoś, z kim później współpracowałem zawodowo                                                             | 0,16  | 0,265 |
| 14. W jaki sposób dowiedział/a się Pan/Pani o Rotary?                                                                               |       | 0,252 |
| 15. Dlaczego przystąpił/a Pan/Pani do Rotary?                                                                                       | 0,216 | 0,267 |
| 16. Kiedy można powiedzieć, że klub odniósł sukces?                                                                                 |       | 0,359 |
| 17. Jakie osoby są szczególnie cenione w Rotary?                                                                                    | 0,282 | 0,342 |
| 18. Jak określiłby Pan/Pani styl przywództwa prezydenta swojego klubu?                                                              | 0,177 | 0,311 |

Źródło: Opracowanie własne

Związki pomiędzy przynależnością klubową a odpowiedziami na powyższe pytania istnieją, jednak w większości przypadków są słabe. Często zdarza się, że we wszystkich zbadanych klubach występuje ta sama dominanta. Różnice pomiędzy poszczególnymi klubami uznaję za godne uwagi gdy współczynnik  $\Lambda > 0,2$  i  $V \text{ Kramera} > 0,3$ . Zdarzyło się tak w przypadku kilku pytań zaznaczonych na zielono. Jednak i te związki są zbyt słabe, aby uznać, że kultury organizacyjne poszczególnych klubów znacząco różnią się między sobą.

Przypomnę, że pierwsza z postawionych przeze mnie hipotez to:

**H 1: Kultury organizacyjne klubów Rotary w Polsce znacząco różnią się między sobą.**

Przytoczone powyżej wyniki analizy statystycznej pozwalają na obalenie tej hipotezy.

Przetestowano także hipotezę mówiącą, że czynnikiem różnicującym kultury organizacyjne poszczególnych klubów jest ich położenie na terenie byłych zaborów: rosyjskiego, austriackiego lub pruskiego (H 1.1). Opierała się ona na przypuszczeniu, że odmienne kultury regionalne, w jakich funkcjonują kluby mogą wpływać na kształt ich kultury organizacyjnej. Regiony te określono odwołując się do byłych zaborów, które mogły ukształtować typowy sposób gospodarowania i organizowania, charakterystyczny dla pewnego obszaru do dziś. Według tej hipotezy nie tyle poszczególne kluby, co grupy klubów o podobnym położeniu różnią się między sobą. W celu przetestowania tej hipotezy zbadano związki pomiędzy zmiennymi odnoszącymi się do kultury a regionami Polski. Tak jak poprzednia – i ta hipoteza nie znalazła potwierdzenia w danych.

Podobną operację wykonano w celu przetestowania kolejnej hipotezy:

H 1.2: Czynnikiem różnicującym kultury organizacyjne poszczególnych klubów jest ich położenie na terenie Pomorza i Kujaw, Warmii i Mazur, Mazowsza, Polski Zachodniej lub Południowej.

Procedura testowania tej hipotezy była taka, jak poprzednio. Użyto wskaźników korelacji pomiędzy zmiennymi kulturowymi a regionami Polski. Jedyna różnica polegała na tym, że w wyznaczaniu regionów nie brano pod uwagę dawnych zaborów. Zamiast tego podzielono Polskę na Pomorze i Kujawy, Warmię i Mazury, Mazowsze, Polskę Zachodnią i Południową. Miary związku między zmiennymi były przy zastosowaniu tych kategorii niższe niż w przypadku pojedynczych klubów. Wobec tego kolejna hipoteza została obalona.

Na podstawie wywiadów wysnuto także hipotezę mówiącą o możliwych różnicach kultury organizacyjnej między pierwszymi klubami zakładanymi w Polsce a klubami zakładanymi w następnej kolejności.

H 1.3: Czynnikiem różnicującym kultury organizacyjne poszczególnych klubów jest ich wiek.

Różnica ta miałaby wynikać z faktu, iż pierwsze kluby były zakładane przy pomocy Rotarian z Niemiec, którzy kładli duży nacisk na szkolenia i przestrzeganie procedur. Natomiast kluby młodsze były zakładane przez te pierwsze w sposób już bardziej

spontaniczny, bez tak wielu szkoleń czy nacisku na dokładną znajomość zasad regulujących funkcjonowanie klubu. I ta hipoteza nie znalazła potwierdzenia w danych ilościowych. Kryterium wieku organizacji okazało się jeszcze mniej różnicujące dla kultur organizacyjnych niż kryterium przynależności klubowej.

Powyższe analizy pozwalają stwierdzić istnienie niewielkich różnic pomiędzy kulturami organizacyjnymi poszczególnych klubów. Nie wynikają one ani z kultury regionalnej ani z wieku organizacji. Przypuszczalnie zaobserwowane różnice kulturowe przypisać można czynnikom indywidualnym, takim jak: skład członkowski, historia klubu, typ przywództwa prezydenta klubu. Kwestie te zostaną rozwinięte w toku dalszych analiz.

Nieco więcej na temat zróżnicowania klubów Rotary w Polsce dowiedzieć się można na podstawie wywiadów z osobami kompetentnymi. Są to aktywni działacze, często osoby pełniące ważne funkcje w organizacji. Stąd też mają ponadprzeciętną wiedzę na jej temat i mogą wypowiadać się z innej pozycji niż szeregowi członkowie. Ich opinie i diagnozy uznaję za niezwykle cenne źródło informacji. Jedna z wypowiedzi wskazuje na różnice pomiędzy klubami funkcjonującymi w małych i dużych miastach. Te pierwsze skupiają lokalną elitę, która stanowi realną siłę zdolną wywierać duży wpływ na to, co dzieje się w okolicy. Przy założeniu, że klub Rotary zrzesza przedstawicieli różnych branż i zawodów, w małym mieście będzie skupiał znaczną większość znaczących osób. Z kolei w dużych miastach kluby „rozmywają się” w ogromie najróżniejszych zrzeszeń, muszą liczyć się z konkurencją podobnych organizacji. Ponadto kluby w dużych aglomeracjach często znacznie się rozrastają. To z kolei sprawia, że w tak licznej organizacji trudniej jest dojść do porozumienia, osłabieniu ulega wspólnotowość. W efekcie kluby często dzielą się. Bywa, że u źródeł podziału są konflikty. Zdarza się bardziej aktywni rotarianie chcą się odłączyć, by działać bardziej intensywnie. Jedna z osób kompetentnych dostrzega złą tendencję w tym, że w dużych miastach istnieje kilka klubów Rotary, w okolicy nie ma zaś żadnego.

### **3 Atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny**

Kulturę organizacyjną klubów Rotary w Polsce analizuję w oparciu o jej sześć wymiarów wyodrębnionych podczas badań eksploracyjnych. Pierwszy z nich to atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny. Podobnie jak większość pozostałych opisany został za pomocą swoich dwóch przeciwległych krańców, dwóch krańcowych wartości zmiennej. Efektem przeprowadzonych badań powinno być określenie, w którym miejscu owego kontinuum znajdują się polskie kluby Rotary.

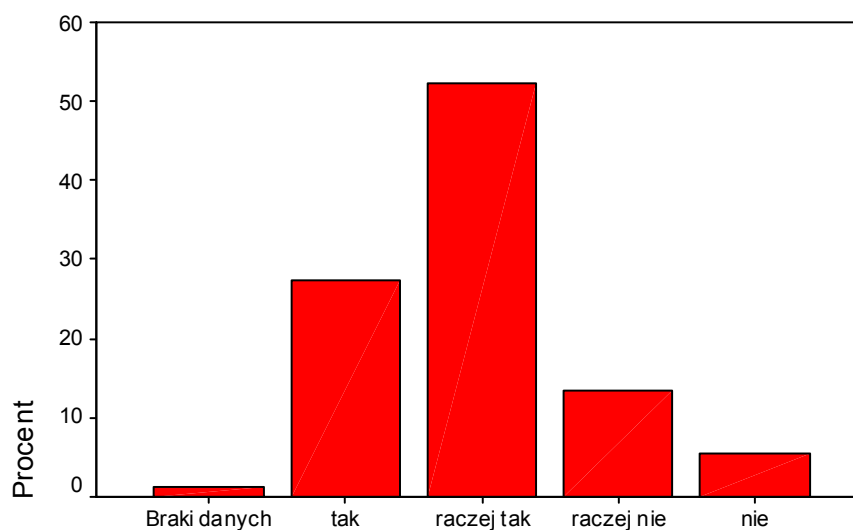
Jak już wcześniej pisałam atmosfera ciepła i wsparcia oznacza troskę o członków organizacji, interesowanie się organizacją ich problemami prywatnymi, udzielanie pomocy w sytuacjach kryzysowych, a także branie pod uwagę ich opinii przy podejmowaniu ważnych dla wszystkich decyzji. Atmosferę ciepła emocjonalnego można poznać po tym, iż ludzie otwarcie wyrażają swoje emocje i odczucia, nie obawiają się zwierzać z własnych problemów. Kolejnym wskaźnikiem ciepłej atmosfery jest sytuacja, w której nowi członkowie organizacji łatwo i szybko się w niej aklimatyzują. Wiąże się to z istnieniem silnych więzi społecznych, panującym w organizacji poczuciem wspólnoty, a także zawiązującymi się w jej ramach stosunkami koleżeńskimi, towarzyskimi, czy nawet przyjaźniami.

W organizacjach, w których panuje chłód emocjonalny nikt nie interesuje się sprawami prywatnymi czy rodzinnymi, ludzie są raczej zamknięci w sobie, nie wyrażają swoich emocji. Nie skłania to do stosunków koleżeńskich, ludzie nie mają ochoty kontaktować się ze sobą w życiu prywatnym. Ważne decyzje podejmowane są bez konsultacji z członkami organizacji. Natomiast osoby nowe często czują się nieswojo, trudno im się zaaklimatyzować.

W zastosowanym kwestionariuszu ankiety (aneks 5) do wymiaru atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny odnoszą się pytania nr 1, 2, 5. Respondentom przedstawiono sytuacje typowe dla atmosfery ciepła i wsparcia. Następnie zostali poproszeni o dokonanie oceny, na ile sytuacje te są charakterystyczne dla ich klubu. Mieli do dyspozycji czterostopniową skalę: 1 – tak, 2 – raczej tak, 3 – raczej nie, 4 – nie.

Rys. 10

Rozkład odpowiedzi na pyt. 1



Brak obaw przed mówieniem o problemach

Sytuacja przedstawiona w pierwszym pytaniu to: **„Jeśli rotarianin ma jakieś problemy osobiste, nie obawia się mówić o nich w klubie ponieważ wie, że spotka się ze wsparciem.”** Wśród odpowiedzi dominowała 2 – „raczej tak”. Nieco ponad połowa wszystkich respondentów wypowiedziała się w ten sposób. W następnej kolejności padały odpowiedzi: „tak” - 27,5%, „raczej nie” – 13,5%, „nie” – 5,4%. Wyniki rozpatrywane dla każdego klubu osobno pokazują lekkie zróżnicowanie pomiędzy nimi. Miara związku V Kramera pomiędzy odpowiedziami a przynależnością klubową wynosi 0,322. W czterech klubach dominantą była odpowiedź „tak”, w dziesięciu dominowało „raczej tak”. Z kolei w jednym klubie tyle samo osób odpowiedziało „tak” i „raczej tak”. Analiza odpowiedzi pozwala przypuszczać, że mówienie w klubie Rotary o swoich problemach prywatnych nie zawsze jest w pełni mile widziane. Widać tu lekki wpływ specyfiki klubu. Pewne dopuszczają to w mniejszym, inne w większym stopniu. Należy też pamiętać, że Rotary jest organizacją ludzi sukcesu. Może to rodzić pewne obawy przed ujawnianiem w niej swoich słabości.

W drugim pytaniu respondenci mieli za zadanie ocenić, czy **„Ważne dla członków klubu decyzje podejmuje się w grupie”**. Mieli do dyspozycji tę samą, co w poprzednim pytaniu czterostopniową skalę. We wszystkich klubach dominowała

zdecydowana zgoda z tym stwierdzeniem. Na 222 przebadane osoby tylko 7 odpowiedziało „nie” lub „raczej nie”. Należy więc uznać, że grupowe podejmowanie istotnych dla członków klubu decyzji jest cechą charakterystyczną klubów Rotary (przynajmniej w Polsce).

Atmosfera ciepła i wsparcia wyraża się także w tym, iż **nowi członkowie łatwo i szybko aklimatyzują się w organizacji**. Takie stwierdzenie zostało poddane ocenie respondentów w pytaniu 5. Podobnie, jak w przypadku wcześniej analizowanych pytań ogromną większość odpowiedzi stanowiły „tak” (40,1%) i „raczej tak” (57,2%). Tylko 6 osób z całej próby odpowiedziało „raczej nie”. Jednak porównując dominanty w poszczególnych klubach widać pewne zróżnicowanie. W czterech klubach dominowała odpowiedź „tak”, w dziesięciu - „raczej tak”, w jednym odpowiedzi rozkładały się po równo na „tak” i „raczej tak”. Współczynnik korelacji V Kramera pomiędzy udzielanymi odpowiedziami a przynależnością klubową wyniósł 0,379. Łatwość aklimatyzacji nowych członków jest więc w polskim ruchu rotariańskim powszechna, jednak w pewnym stopniu zależy od specyfiki samego klubu.

Warto się zastanowić, od jakich konkretnie czynników zależy aklimatyzacja nowych osób. Z pewnością należy się spodziewać występowania związków pomiędzy odpowiedziami na trzy omówione wyżej pytania. Składają się one przecież na jeden wymiar: atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny. Współczynnik Gamma dla związku pomiędzy zmienną „wsparcie” (pyt. 1) a „decyzje grupowe” (pyt. 2) wynosi 0,527. Analogiczny współczynnik korelacji dla „wsparcie” i „aklimatyzacja”, pyt. 1 i 5 to 0,405. Dla związku pomiędzy „decyzje grupowe” a „aklimatyzacja” wynosi 0,527.

**Łatwość i szybkość aklimatyzacji nowych osób jest pozytywnie skorelowana z występowaniem zwyczaju spotkań towarzyskich rotarian poza klubem** (Gamma = 0,444) oraz takim sposobem rekrutacji, który uwzględnia dopasowanie kandydata do organizacji pod względem systemu wartości i pochodzenia społecznego (Gamma = 0,352). **Natomiast czynnikami utrudniającymi aklimatyzację są: nastawienie organizacji na prawidłowość przestrzegania procedur** (Gamma = -0,415) **oraz niska jakość pracy** (Gamma = -0,255). Co istotne

oba te czynniki: nastawienie na procedury i niska jakość pracy także są ze sobą powiązane ( $\Gamma = 0,486$ ).

Wymiar atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny powiązany jest ściśle z występowaniem więzi społecznej, w tym towarzyskiej i przyjacielskiej. Istnienie i siłę więzi mierzą pytania 10 i 12 kwestionariusza ankiety. Respondenci zostali w nich poproszeni o ocenę stwierdzeń: „Rotarianie spotykają się także towarzysko, poza klubem” oraz „Mam wśród Rotarian bliskich przyjaciół”. Mieli w tym celu do dyspozycji czterostopniową skalę, identyczną jak w przypadku omawianych wcześniej pytań. Należy się spodziewać, że im bardziej przyjazna atmosfera panuje w organizacji, tym silniejsza będzie zgoda z powyższymi stwierdzeniami. Aby to sprawdzić utworzono indeksy: atmosfery ciepła i wsparcia (pyt. 1, 2, 5) oraz więzi społecznej (pyt. 10, 12), a następnie przeanalizowano ich związek. Współczynnik korelacji Pearsona wynosi w tym przypadku 0,371 i związek ten jest istotny statystycznie na poziomie 0,01. Potwierdza to przypuszczenia o współwystępowaniu przyjaznej atmosfery i silnych więzi społecznych.

Oba wyżej omówione elementy (atmosfera ciepła i wsparcia, więź społeczna) związane są z wielkością klubu, rozumianą jako liczba jego członków. **Im większe kluby tym silniejszy chłód emocjonalny w nich panuje.** Współczynnik korelacji Pearsona dla związku średniej wartości indeksu atmosfery ciepła i wsparcia w klubie z jego wielkością wynosi -0,366. Podobnie liczebność wpływa na więź społeczną. Im większy klub, tym słabsze więzi w nim występują. Współczynnik korelacji Pearsona dla związku średniej wartości indeksu więzi społecznej w klubie z jego wielkością wynosi -0,371.

Wywiady przeprowadzone z osobami kompetentnymi potwierdzają, jak ważne dla rotarian są więzi towarzyskie i przyjaźnie. Przyznają oni, że fundamentem ich organizacji jest przyjacielska więź oparta na wspólnym światopoglądzie i gotowości niesienia pomocy innym. Podstawowym celem pierwszych klubów Rotary było promowanie koleżeńskich relacji pomiędzy przedsiębiorcami. Dopiero później przyszedł pomysł wykorzystania posiadanych przez członków klubów: kapitału i kontaktów do niesienia pomocy potrzebującym.

**Fot. 5 Rotarianie wraz z małżonkami na Rotariańskim Balu**



Źródło: [www.rotary.org.pl](http://www.rotary.org.pl) z dnia 20.02.2006

Dla atmosfery ciepła i wsparcia ważne jest utrzymywanie przyjacielskich kontaktów nie tylko przez samych rotarian, ale i przez ich rodziny. Stowarzyszenie zapewnia takie możliwości. W wielu klubach organizuje się bale, na przykład andrzejkowe, na które przychodzi się z osobami towarzyszącymi. Niektóre imprezy angażują całe rodziny – chociażby pikniki rotariańskie. W klubach panuje zwyczaj organizowania wspólnych wyjazdów wypoczynkowych, wycieczek do teatru, wspólnego uprawiania sportów. Takie imprezy wpływają na kontakty pomiędzy rotarianami (przenoszą je na bardziej towarzyski grunt) oraz ich rodzinami.

Należy dodać, że jeżeli rotarianie spotykają się poza klubem, aby wspólnie uprawiać sport, to zwykle są to dziedziny prestiżowe: golf, tenis, „pościg za lisem” czy żeglarstwo.

**Fot. 6 Wrocławski Rotariański Turniej Tenisowy**



Źródło: *Rotarianin* nr1/2006, s.7.

Rotarianie to najczęściej tzw. ludzie sukcesu, dobrze sytuowani. Pojawiają się wśród nich głosy, że w naszym kraju spotykają się z zawiścią i myśleniem typu „Jeśli ma pieniądze to na pewno je ukradł”. Dlatego cenią sobie fakt, iż w klubie spotykają podobnych sobie, życzliwych im ludzi, a sukces materialny nie jest traktowany podejrzliwie. Rotarianin z Krakowa tak to określa: *„Najważniejsza wydaje mi się wzajemna życzliwość. Atmosfera jest tu lepsza niż gdziekolwiek indziej i nie mam tego uczucia, które towarzyszy mi zbyt często poza Klubem, że otaczają mnie ludzie, którzy być może dobrze mi życzą, ale na pewno źle by mi życzyli, gdyby mi się powiodło.”*<sup>1</sup>

Cechą charakterystyczną wspólnotowości występującej w klubach Rotary jest afirmacja aktywności. Należy pamiętać, że rotarianie, często przedsiębiorcy lub ludzie wyróżniający się na polu zawodowym muszą być najzwyczajniej zapracowani. Jednak w natłoku codziennych obowiązków znajdują czas i energię na spotkania i pomoc innym. Można stąd wysnuć wniosek, że kluby Rotary skupiają ludzi niezwykle

---

<sup>1</sup> za: 70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. *Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 73.

energicznych, entuzjastów, ciekawych świata, o dużej woli działania. Rzeczywiście w ich wypowiedziach można znaleźć ten aspekt wspólnoty ludzi energicznych, którzy nawzajem motywują się do działania. W wielu klubach można odnieść wrażenie, że ludzie zarażają się entuzjazmem, wspólnota stanowi dla nich źródło motywacji. Rotarianin z Krakowa zapytany dlaczego jest w Rotary odpowiada: *„Wstąpiłem do Rotary żeby poznać nietuzinkowych ludzi i aby móc działać i zrobić coś niecodziennego.”*<sup>2</sup>

### **3.1 Świadome budowanie wspólnoty: program rozwoju członkostwa**

W Rotary panuje przekonanie, że najważniejszym zasobem są ludzie. Od liczebności organizacji oraz motywacji i zaangażowania jej członków zależy realizacja celów statutowych. Założenia organizacji na temat pożądanego składu członkowskiego klubu skupiają się na różnorodności pod względem wykonywanego zawodu, wieku, płci i rasy tak, aby klub był reprezentacją społeczności, w jakiej działa. Tylko wtedy może skutecznie rozpoznawać i odpowiadać na jej potrzeby. Dlatego tak dużą wagę przywiązuje się do rozwoju członkostwa. Rotary International koordynuje taki program, aby wspomóc lokalne kluby w skupianiu najbardziej wartościowych ludzi. Rozwój członkostwa jest rozumiany jako proces złożony z trzech zależnych od siebie elementów:

- Zaangażowanie i utrzymanie w klubie rotarian, którzy już do niego należą;
- Zapraszanie do istniejących klubów nowych osób;
- Tworzenie nowych klubów.

Rotary International prowadzi specjalne szkolenia na temat rozwoju członkostwa, wydaje na ten temat podręczniki, ulotki i materiały pomocnicze oraz przyznaje nagrody klubom i dystryktom przodującym na tym polu.

Jednym z podstawowych zadań każdego klubu jest dbanie o swoich członków, tak aby zatrzymać ich w organizacji. Podręcznik nt. rozwoju członkostwa zawiera

---

<sup>2</sup> za: tamże, s. 129.

pytania, na jakie powinni odpowiedzieć sobie oficerowie klubowi myśląc o rotarianach ze swojego klubu. Stanowią one jednocześnie listę kryteriów, od jakich zależy dobre funkcjonowanie klubu:

- Czy cotygodniowe spotkania klubu są ciekawe i atrakcyjne dla wszystkich członków?
- Czy odbywają się w komfortowych i atrakcyjnych warunkach?
- Jak ważny jest klub dla rozwijania osobistych zainteresowań rotarian?
- W jakim stopniu programy pomocowe klubu odpowiadają na potrzeby społeczności, w jakiej działa?
- Czy w klubie szanuje się czas członków? Czy spotkania odbywają się zgodnie z ustalonymi terminami?
- Czy klub kontaktuje się osobiście z członkami, którzy opuszczają spotkania?
- Jak silne są więzi pomiędzy rotarianami? Jakie jest ich przywiązanie do klubu?
- Czy członkowie klubu mają odpowiednie możliwości, aby poznać się nawzajem?
- Czy rotarianie są świadomi swoich obowiązków wobec klubu i Rotary International?
- W jakim stopniu członkowie klubu są zaangażowani w projekty pomocowe i działalność komisji klubowych?
- Czy rotarianie są poinformowani o działaniach organizacji, także na poziomie międzynarodowym?
- Jak często i jak efektywnie komunikujesz się z pozostałymi z twojej organizacji?
- Czy jesteś świadom, dlaczego członkowie opuszczają klub?
- Czy nowi członkowie są dostatecznie zaangażowani w działalność klubu?
- Czy w klubie prowadzone są programy orientacji nowych członków oraz programy edukacyjne?

Organizacja dba o swoich członków jeszcze zanim formalnie się nimi staną. Osoba zaproszona do klubu zostaje poddana szkoleniu na temat Rotary. Formy zdobywania wiedzy różnią się w poszczególnych klubach. RI zapewnia wiele pomocnych materiałów: broszur, podręczników czy prezentacji multimedialnych. Istotne jest, aby na tym etapie przyszły rotarianin wiedział o celach i historii Rotary, typach członkostwa w organizacji, przywilejach i obowiązkach z nimi związanych,

zasadach działania klubu, prowadzonych projektach pomocowych. Powinien także zapoznać się ze strukturą klubu i dystryktu, działaniami RI i Fundacji Rotary oraz ze sposobami, jak można się w taką działalność zaangażować.

Potem następuje ceremonia przyjęcia do klubu. Rotarianie uważają, że moment ten wymaga szczególnej oprawy tak, aby nowa osoba czuła się doceniona. Na ceremonię zaprasza się małżonka/ę przyjmowanej osoby, obecny musi być też rotarianin, który zaproponował nowego członka klubu. Może się ona odbyć w specjalnie na ten cel wynajętej sali albo w miejscu cotygodniowych spotkań klubu. Podczas uroczystości prezydent wręcza nowemu rotarianinowi znaczek członkowski, statut i regulamin klubu, listę pozostałych członków oraz literaturę na temat Rotary.

Szczególną opieką otacza się nowo przyjętych do organizacji tak, aby łatwo się w niej zaaklimatyzowali. Zaleca się, aby takie osoby od razu angażować w działania organizacji. Niektóre kluby przydzielają nowemu członkowi tzw. mentora, doświadczonego rotarianina, który przekazuje mu swoją wiedzę i opiekuje się nim.

Badania prowadzone przez RI wskazują, że w klubach, w których prowadzi się więcej szkoleń, mniej osób rezygnuje z członkostwa. Zaleca się informowanie podczas spotkań klubowych o aktualnościach z życia Rotary na świecie, a także uczestnictwo w szkoleniach i imprezach organizowanych przez dystrykt. W organizacji panuje przekonanie, że najlepsze efekty jeśli chodzi o rozwój członkowski daje zaangażowanie wszystkich w działania organizacji, szczególnie w projekty pomocowe, które wymagają bezpośredniego, osobistego zaangażowania.

Drugim elementem procesu rozwoju członkowskiego jest zwiększanie liczby członków klubu poprzez zapraszanie do organizacji nowych, wartościowych osób. W procesie rekrutacji rotarianie kierują się zasadą kwalifikacji zawodowej. Poszukują osób prawych, chcących aktywnie działać na rzecz innych, o nieposzlakowanej opinii oraz wysokiej pozycji zawodowej. W tym przypadku zaleca się rozważenie następujących kwestii, które mogą pomóc w znalezieniu i zaangażowaniu odpowiednich ludzi:

- Czy klub reprezentuje strukturę zawodową, biznesową oraz etniczną społeczności, w jakiej działa?
- Czy klasyfikacja zawodowa członków klubu jest aktualna?

- Czy społeczność lokalna jest świadoma istnienia klubu, jego działalności i korzyści, jakie daje członkostwo?
- Czy członkowie klubu mówią swoim znajomym i współpracownikom o możliwości wstąpienia do organizacji?
- Czy członkowie klubu czują się komfortowo zapraszając na spotkania klubowe swoich gości?
- Czy rotarianie są otwarci na zapraszanie nowych osób do klubu, szczególnie młodszych?
- Czy w klubie działa efektywny program wprowadzania nowych w życie organizacji, czy organizuje się w tym celu specjalne ceremonie?
- Jak efektywnie komunikujecie program klubu i jego działania potencjalnym członkom?
- Jak atrakcyjne i efektywne są materiały informacyjne rozprowadzane wśród potencjalnych członków?
- Gdybyś był potencjalnym członkiem klubu Rotary, czy byłbyś zainteresowany wstąpieniem do niego?
- Czy klub reprezentuje zróżnicowanie populacji, w jakiej działa?

Proces zapraszania nowych osób do organizacji został dokładnie opisany w rozdziale pt. organizacyjna duma, gdyż jest wskaźnikiem tego wymiaru kultury organizacyjnej.

O znaczeniu dwóch, opisanych wyżej elementów rozwoju członkostwa świadczyć może fakt, iż prezydent Rotary International poświęcił im swoje comiesięczne posłanie. Do rotarian z całego świata skierował następujące słowa: *Celem, jaki wytyczyłem na rok rotariański 2005-2006 jest powiększenie każdego klubu o jednego członka netto. Wierzę, że jest to cel osiągalny i zrozumiały. Niestety, każdego roku opuszcza nasze szeregi ok. 10 proc. członków. To może utrudnić osiągnięcie naszego celu i dlatego tak ważne jest też utrzymanie szeregów członkowskich w klubach. Jeśli uda nam się zahamować tempo strat, łatwiej będzie nam osiągnąć nasz cel. Dlatego najważniejsze jest abyśmy: a) uczynili nasze kluby interesującymi dzięki dynamicznym programom oraz znaczącym projektom; b) zadbali o członków klubu, aby poczuli, że ich członkostwo jest ważne zarówno dla nich*

*samych, jak i dla klubu; c) położyli szczególny nacisk na koleżeńskość i przyjaźń – dwa kamienie węgielne, na których zostało zbudowane Rotary.”<sup>3</sup>*

Ostatnim, trzecim elementem rozwoju członkowskiego jest tworzenie nowych klubów. Zadanie to przypisane jest przede wszystkim do dystryktu. Poszczególne kluby i rotarianie mogą jednak inspirować innych do zakładania nowych klubów oraz pomagać w tym procesie. Za inspirujące uważa się rozważenie następujących kwestii:

- Czy w sąsiedztwie jest społeczność, która mogłaby stworzyć nowy klub?
- Czy w społeczności lokalnej jest wystarczająca ilość klubów Rotary, aby dobrze ją reprezentować?
- Czy kluby funkcjonujące w społeczności lokalnej odpowiadają różnym grupom potencjalnych rotarian pod względem terminu spotkań?
- Czy macie wystarczającą ilość członków, aby stworzyć nowy klub?
- Czy macie klub, który poparłby wasze starania i pomógł na początku działalności?
- Czy istnieje wystarczające wsparcie finansowe i administracyjne do otwarcia nowego klubu?

Rotary International, aby pomóc lokalnym klubom w rozwoju członkostwa wprowadziło specjalną nagrodę w tej konkurencji. Program polega na ocenie rocznej klubów i dystryktów, a następnie nagradzaniu tych najlepszych. Rywalizujące ze sobą dystrykty ocenia się pod względem wzrostu liczby członków w klubach należących do dystryktu, utrzymania obecnych członków klubów oraz utworzenia nowych klubów. Wewnątrz każdego dystryktu rywalizują między sobą poszczególne kluby. Gubernator dystryktu ocenia je w następujących kategoriach: najwyższy procent wzrostu członkowskiego, największa liczba nowych osób wprowadzonych do klubu, najniższy procent rezygnacji z członkostwa w klubie oraz pomoc w organizacji nowych klubów.

---

<sup>3</sup> C. W. Stenhammar, *Posłanie Prezydenta w: Głos Rotary* 8/2005, s. 1.

### **3.2 Badania poziomu satysfakcji**

Rotary International zaleca przeprowadzanie badań kwestionariuszowych w klubach w celu określenia poziomu satysfakcji rotarian z przynależności do organizacji. Pyta się w nich o to, czy dobrze się czują w klubie, czy odczuwają zainteresowanie ze strony prezydenta klubu. Za każdym razem, gdy pada negatywna odpowiedź prosi się ich o podanie przyczyn. Oceniają też stopień zaangażowania klubu w poszczególne sfery działalności. Pyta się ich, czy są lub byli zaangażowani w działalność klubu, w jakich dziedzinach, czy sami się zgłosili, czy zostali poproszeni. Ocenie zostaje poddana także satysfakcja z wykonywanej w klubie pracy. Za pośrednictwem anonimowego kwestionariusza ankiety rotarianie wypowiadają się także na temat kosztów związanych w członkowstwem. Szczegółowej ocenie poddawane są spotkania klubowe: ich treść, termin i czas trwania, organizacja, atmosfera, lokalizacja, biuletyn klubowy, a nawet miejsca parkingowe i jakość posiłków. Respondentów prosi się o podanie tych elementów, które według nich powinny zostać zmienione. Na koniec wypowiadają się, jak ich rodzina postrzega zaangażowanie w Rotary.

W rzeczywistości nie we wszystkich polskich klubach Rotary prowadzi się badania poziomu satysfakcji. Udało się jednak dotrzeć do klubów, które zadają sobie ten trud. Przykładem jest Grudziądzki Klub Rotariański. Badania sondażowe przeprowadzone w marcu 2005r przez sekretarza - Zbigniewa Wyłupskiego wskazują, że wszyscy członkowie tego klubu odczuwali satysfakcję z faktu bycia rotarianinem. 19% z nich określiło tę satysfakcję jako częściową. Jednak wyłoniła się grupa respondentów niezadowolonych z wzajemnych relacji między członkami klubu. Chodziło nie tylko o relacje na gruncie klubowym ale i zawodowym czy towarzyskim. Rotarianie ci życzyliby sobie więcej szczerości, życzliwości, szacunku, wzajemnego wspierania się i pomocy. To pokazuje jak ważne dla rotarian są wartości charakterystyczne dla atmosfery ciepła i wsparcia. Pojawiły się postulaty organizacji spotkań czy imprez integracyjnych dla rotarian i ich rodzin, niekoniecznie o charakterze charytatywnym.

Oprócz badań prowadzonych przez poszczególne kluby są też i większe, obejmujące rotarian na całym świecie. Zajmuje się nimi Rotary International<sup>4</sup>. Wnioski dla Europy środkowej i wschodniej pokazują, że cechą charakterystyczną tego regionu jest **rozszerzanie się Rotary poprzez przyjacielskie kontakty**. Ogromna większość rotarian przyznała, że dowiedziała się o organizacji od przyjaciół, którzy już wcześniej do niej należeli. Rotarianie z tego regionu generalnie niechętnie korzystają ze zorganizowanych kampanii promujących organizację. Preferują drogę nieformalną. Kluby rzadko korzystają z publikacji czy ulotek informacyjnych wydawanych przez RI.

Badania wskazują, że najważniejszym powodem przystąpienia do organizacji było koleżeństwo, w następnej kolejności możliwość niesienia pomocy innym. Kluby, które wzięły udział w badaniu zwiększyły swoją liczebność o średnio 15% w ciągu roku. Rotarianie uznali, że najbardziej temu pomocne jest poprawienie świadomości społeczności lokalnej na temat Rotary, aktywne szukanie przez klub potencjalnych jego członków oraz silne przywództwo. Z kolei za największą przeszkodę we wzroście liczebności klubu uznano złą sytuację ekonomiczną. Za najważniejsze czynniki ograniczające rezygnację z członkostwa w organizacji uznano: organizowanie spotkań w godzinach popołudniowych, wspólne jedzenie posiłków oraz długość spotkań pomiędzy 1 a 1,5 godziny.

Jeśli chodzi o wprowadzanie nowych członków w życie organizacji blisko 60% respondentów wskazało, że w ich klubie działa aktualnie specjalny program dla takich osób, 55% przyznało, że nowi od razu zaczynają pracę w jednej z komisji klubowych, 43% potwierdziło, że nowi członkowie posiadają tzw. mentora, który wprowadza ich w życie organizacji. Dla regionu charakterystyczne jest również to, że nie korzysta się ze specjalnych publikacji RI dla nowych rotarian. Tutaj również preferowany jest niesformalizowany sposób działania. Podobnie jest z utrzymaniem w klubie rotarian, którzy już do niego należą. Tylko 45% respondentów wskazało, że zapisuje się to jako formalny cel organizacji. Powszechna jest jednak świadomość, że kluby aktywnie działające w swojej społeczności rzadziej tracą swoich członków.

---

<sup>4</sup> zob. *Report of Results Central & Eastern European Status and Potential*, [www.rotary.org/download](http://www.rotary.org/download) z dnia 20. 10. 2004.

### 3.3 Kobiety w Rotary

Formuła klubu Rotary nawiązuje do tradycyjnych angielskich klubów dżentelmenów. Do jednych i do drugich przez długi czas nie przyjmowano kobiet. Około dwudziestu lat temu zaczęto jednak postrzegać męskie kluby jako wyraz dyskryminacji ze względu na płeć. Swoistym precedensem okazało się przyjęcie Margaret Thatcher do elitarnego i konserwatywnego Carlton Club. Od tego czasu zauważyć można wzrost akceptacji dla wstępowania kobiet do tradycyjnych klubów dżentelmeńskich.

Kobiety nie miały łatwej drogi do Rotary. Aż do 1989 roku regulamin i statut Rotary International zawierały zapis stwierdzający, że członkami klubu Rotary mogą być tylko mężczyźni. W 1978 roku Rotary Club Duarte z Kalifornii, USA przyjął w poczet swoich członków trzy kobiety. Odpowiedzią Zarządu Głównego RI było cofnięcie karty członkowskiej temu klubowi. RC Duarte wniósł pozew przeciwko RI za pogwałcenie stanowego prawa cywilnego, które zabrania dyskryminacji w organizacjach publicznych. Sąd orzekł, że zarząd nie miał prawa wykluczyć klubu z RI na podstawie przyjęcia kobiet. W 1989 roku Rada Legislacyjna RI usunęła zapis ograniczający kobietom dostęp do klubów Rotary. Do dziś jednak wszelkie formalne dokumenty w Rotary, jak chociażby regulamin czy statut posiadają zapisy wyłącznie w formie męskiej. Dodano jedynie zapisek mówiący, że należy je rozumieć jako jednocześnie formę męską i żeńską.

Wcześniej kobiety funkcjonowały w Rotary tylko jako żony rotarian. Potocznie nazywano je „rotariańskimi Annami”. Nazwa ukuta została podczas podróży rotarian z San Francisco na konwencję klubów Rotary w 1914 roku. Wszyscy jechali wtedy specjalnie wynajętym pociągiem i okazało się, że jedyną kobietą była tam żona jednego z rotarian – Anna Brunnier. Nazwano ją „Anną rotarianina”. Kobiety zaczęły towarzyszyć swoim mężom na corocznych konwencjach i nazywano je właśnie „rotariańskimi Annami”. Stopniowo zaczęły się tworzyć grupy kobiet działających charytatywnie i związanych z klubami Rotary. Nazywano je Kobietami Rotary, Klubami Rotariańskich Ann, Las Damas de Rotary lub Inner Wheel (wewnętrzne koła w klubach Rotary).

Współcześnie kobiety mogą należeć do klubów Rotary, jednak jest ich tam mało. Powstało za to kilka klubów Rotary skupiających wyłącznie kobiety. Przykładem jest polski klub Wanda z Krakowa. Najczęściej działalność charytatywna kobiet skupia się na pomocy dzieciom. Prowadzą takie projekty jak: budowa domów dziecka, szpitali i klinik dziecięcych, programy wymiany młodzieży szkolnej, stypendia, programy adopcyjne, ochrona praw dziecka. Same rotarianki mówią, że wnoszą do organizacji „wolę działania, dynamizm, gotowość do pracy i aktywność”<sup>5</sup>.

Jedna z postawionych hipotez wskazuje na występowanie związku pomiędzy wymiarem atmosfery ciepła i wsparcia – chłodu emocjonalnego a liczbą kobiet w organizacji:

## **H 2: Istnieje związek pomiędzy otwartością organizacji a procentowym udziałem kobiet.**

Im więcej kobiet w organizacji tym jej atmosfera jest bardziej przyjazna, otwarta<sup>6</sup>. A więc im większy procentowy udział kobiet w klubie, tym jego kultura organizacyjna powinna być bliższa atmosferze ciepła i wsparcia. Otóż zaobserwowano dosyć silny związek, jednak przebiegający w przeciwnym, niż się spodziewano, kierunku! Współczynnik korelacji Pearsona dla związku pomiędzy średnią wartością indeksu wsparcia w klubie z procentowym udziałem kobiet wynosi -0,699. Przy czym związek ten jest istotny statystycznie na poziomie 0,01.

Jest to niezwykle interesujące spostrzeżenie. Czy to możliwe, aby udział kobiet, który generalnie ociepla atmosferę w organizacjach, w klubach Rotary przyczyniał się do chłodu emocjonalnego? Co więcej zaobserwowany związek jest bardzo silny. Jak można to wytłumaczyć? Być może mężczyźni w swoim własnym gronie czują się bardziej swobodnie, traktują cotygodniowe spotkania jako azyl. Wkroczenie kobiet na ten tradycyjnie męski teren może tą męską sielankę zakłócać i usztywniać atmosferę.

---

<sup>5</sup> A. Partridge, *Kobiety w szeregach Rotary*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 42.

<sup>6</sup> por. G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 288.

#### 4 Organizacyjna – osobista duma

Wymiar ten określa źródło dumy i identyfikacji członków organizacji – czy są dumni z przynależności do organizacji bardziej niż np. ze swojej pozycji zawodowej. Przypomnę, że ludzie identyfikujący się z organizacją wierzą, że jej normy i zasady obowiązują ich we wszystkich dziedzinach życia. Wydaje się to logiczną konsekwencją postrzegania przynależności do organizacji jako nobilitacji. Stosowanie w codziennym życiu organizacyjnych standardów przyczynia się do kreowania pozytywnego wizerunku tejże organizacji na zewnątrz. Sytuacją charakterystyczną dla poczucia organizacyjnej dumy jest branie pod uwagę, przy naborze do organizacji, nie tylko kwalifikacji merytorycznych, ale także pochodzenia społecznego czy wyznawanych wartości. Dąży się do dokładnego dopasowania ludzi wewnątrz organizacji na poziomie wartości i światopoglądu. Organizację darzy się szacunkiem, dba o jej wizerunek, źle widziane są dowcipy na jej temat. Ludzie, których źródło dumy i tożsamości jest inne niż członkostwo w organizacji oddzielają życie prywatne od działalności w niej, wierzą, że ich przynależność do organizacji zależy przede wszystkim od kwalifikacji.

Dwa pytania ujęte w kwestionariuszu ankiety (3 i 4) odnoszą się do omawianego wymiaru. W trzecim pytaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę stwierdzenia: **„Normy i zasady, do których powinien stosować się rotarianin obowiązują nie tylko w klubie, ale i w każdej innej dziedzinie życia”**. Zgodę należy interpretować jako wyraz dumy z przynależności do organizacji. I rzeczywiście, w analizowanych klubach jest ona powszechna. Przynależność do Rotary jest silnym źródłem dumy i identyfikacji. W czternastu na piętnaście przebadanych klubów dominowała zdecydowana zgoda z powyższym stwierdzeniem, w jednym głosy rozłożyły się po równo, pomiędzy zdecydowaną i umiarkowaną zgodą. Na 222 ankietowane osoby, tylko 8 zaprzeczyło. Rotarianie są więc pod tym względem jednomyślni.

W czwartym pytaniu ankietowani ocenili, czy w ich klubie **„Przy przyjmowaniu nowego członka bierze się pod uwagę nie tylko jego możliwości wspierania celów działalności Rotary, ale także to, czy pasuje do klubu (jego**

**system wartości, pochodzenie społeczne)."** Podobnie, jak poprzednio zgodę należy interpretować jako wyraz organizacyjnej dumy. I tutaj okazała się ona dominująca. W czternastu klubach przeważała zdecydowana zgoda, w jednym umiarkowana zgoda. 62,2% wszystkich respondentów wybrało odpowiedź „tak”, 34,7% - „raczej tak”. Tylko nieco ponad 3% mniej lub bardziej zdecydowanie zaprzeczyło takiej charakterystyce. Należy więc uznać omawiany sposób rekrutacji nowych członków za dominujący i charakterystyczny dla klubów Rotary w Polsce. Tak staranny dobór osób musi skutkować tym, że organizacja będzie jednorodna pod względem systemu wartości swoich członków. Łatwo sobie wyobrazić, jaki może to mieć wpływ na jej kulturę organizacyjną - predestynuje ją do bycia silną i wewnętrznie spójną.

Analiza odpowiedzi na oba pytania pozwala stwierdzić, że przynależność do klubu Rotary jest postrzegana przez jego członków jako wyraźnie nobilitująca. W dużym stopniu określa ich jako ludzi, wpływa na stawiane sobie wymagania i obraz samego siebie. Rotarianie muszą niezwykle cenić swoją organizację, dbać o nią, dlatego tak starannie dobierają kolejnych członków. Ważna jest dla nich nie tylko efektywność w pomaganiu innym, ale także, a może przede wszystkim wspólne wartości, które umacniają więzi społeczne wewnątrz organizacji. Można więc wysnuć przypuszczenie, iż wymiar organizacyjnej dumy powinien być pozytywnie skorelowany z atmosferą ciepła i wsparcia. Rzeczywiście wykryto taki słaby związek. Współczynnik korelacji Pearsona pomiędzy indeksem atmosfery ciepła i wsparcia a indeksem organizacyjnej dumy wynosi 0,2 (korelacja istotna na poziomie 0,01).

Jeszcze wyraźniej widać związek organizacyjnej dumy z występowaniem silnych więzi społecznych wewnątrz organizacji. Współczynnik korelacji Gamma pomiędzy przedstawionym w pytaniu 4 sposobem rekrutacji nowych członków a posiadaniem wśród rotarian bliskich przyjaciół wyniósł 0,381. Podobny związek zaobserwować można pomiędzy wspomnianą metodą doboru kandydatów a faktem spotkań towarzyskich rotarian poza klubem (Gamma = 0,294). Także charakterystyczne dla organizacyjnej dumy przekonanie, że normy i zasady, do których powinien stosować się rotarianin obowiązują go w każdej dziedzinie życia jest pozytywnie skorelowane z posiadaniem wśród rotarian bliskich przyjaciół (Gamma = 0,309).

Organizacyjna duma jest pozytywnie skorelowana z siłą kontroli. Jest to jednak słaby związek. Współczynnik Gamma dla związku siły kontroli w organizacji z odpowiedziami na pyt. 3 wynosi 0,342. W przypadku pyt 4 jest to wartość 0,25. Równie słabego związku doszukać się można pomiędzy osobistą dumą a dystansem władzy. Im jest on w organizacji większy, tym silniejszym źródłem dumy i identyfikacji są dla rotarian osiągnięcia indywidualne. Współczynnik Gamma w przypadku pyt. 3 wynosi -0,201, dla pyt. 4 Gamma= -0,269.

**Tab. 3 Związki pomiędzy wymiarem organizacyjnej – osobistej dumy (pyt. 3) a typem przywództwa**

|                                                                                                                                  |            |                      | Styl przywództwa prezydenta klubu |                     |          |           | Ogółem |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|----------|-----------|--------|
|                                                                                                                                  |            |                      | paternalistyczny                  | sprawny organizator | wizjoner | autokrata |        |
| Normy i zasady, do których powinien stosować się Rotarianin obowiązują nie tylko w klubie, ale i w każdej innej dziedzinie życia | tak        | Liczebność           | 16                                | 55                  | 47       | 13        | 131    |
|                                                                                                                                  |            | % z styl przywództwa | 41,0%                             | 74,3%               | 61,8%    | 81,3%     | 63,9%  |
|                                                                                                                                  | raczej tak | Liczebność           | 18                                | 19                  | 27       | 3         | 67     |
|                                                                                                                                  |            | % z styl przywództwa | 46,2%                             | 25,7%               | 35,5%    | 18,8%     | 32,7%  |
|                                                                                                                                  | raczej nie | Liczebność           | 1                                 |                     | 1        |           | 2      |
|                                                                                                                                  |            | % z styl przywództwa | 2,6%                              |                     | 1,3%     |           | 1,0%   |
|                                                                                                                                  | nie        | Liczebność           | 4                                 |                     | 1        |           | 5      |
|                                                                                                                                  |            | % z styl przywództwa | 10,3%                             |                     | 1,3%     |           | 2,4%   |
| Ogółem                                                                                                                           |            | Liczebność           | 39                                | 74                  | 76       | 16        | 205    |
|                                                                                                                                  |            | % z styl przywództwa | 100,0%                            | 100,0%              | 100,0%   | 100,0%    | 100,0% |

Źródło: Opracowanie własne

Analiza danych uzyskanych przy pomocy kwestionariusza ankiety pozwala także stwierdzić występowanie związku pomiędzy wymiarem organizacyjnej – osobistej dumy a typem przywództwa prezydenta klubu. Najsilniejszą dumę z przynależności do organizacji zaobserwować można w klubach, kierowanych w

sposób autokratyczny i takich, gdzie prezydent jest typem sprawnego organizatora (tab.3 i 4). Natomiast paternalistyczny styl kierowania słabiej sprzyja organizacyjnej dumie. Powyższe prawidłowości dotyczą obu pytań odnoszących się do omawianego wymiaru. Wartość współczynnika kontyngencji dla związku odpowiedzi na pyt. 3 z typem przywództwa wyniosła 0,324. Dla pyt. 4 jest to 0,232.

**Tab. 4 Związki pomiędzy wymiarem organizacyjnej – osobistej dumy (pyt. 4) a typem przywództwa**

|                                                                                                                                                                                                                |            |                      | Styl przywództwa prezydenta klubu |                     |          |           | Ogółem |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|----------|-----------|--------|
|                                                                                                                                                                                                                |            |                      | paternalistyczny                  | sprawny organizator | wizjoner | autokrata |        |
| Przy przyjmowaniu nowego członka do klubu bierze się pod uwagę nie tylko jego możliwości wspierania celów działalności Rotary, ale także to, czy pasuje do klubu (jego system wartości, pochodzenie społeczne) | tak        | Liczebność           | 19                                | 52                  | 42       | 13        | 126    |
|                                                                                                                                                                                                                |            | % z styl przywództwa | 48,7%                             | 70,3%               | 55,3%    | 81,3%     | 61,5%  |
|                                                                                                                                                                                                                | raczej tak | Liczebność           | 19                                | 21                  | 31       | 3         | 74     |
|                                                                                                                                                                                                                |            | % z styl przywództwa | 48,7%                             | 28,4%               | 40,8%    | 18,8%     | 36,1%  |
|                                                                                                                                                                                                                | raczej nie | Liczebność           | 1                                 |                     | 1        |           | 2      |
|                                                                                                                                                                                                                |            | % z styl przywództwa | 2,6%                              |                     | 1,3%     |           | 1,0%   |
|                                                                                                                                                                                                                | nie        | Liczebność           |                                   | 1                   | 2        |           | 3      |
|                                                                                                                                                                                                                |            | % z styl przywództwa |                                   | 1,4%                | 2,6%     |           | 1,5%   |
| Ogółem                                                                                                                                                                                                         |            | Liczebność           | 39                                | 74                  | 76       | 16        | 205    |
|                                                                                                                                                                                                                |            | % z styl przywództwa | 100,0%                            | 100,0%              | 100,0%   | 100,0%    | 100,0% |

Źródło: Opracowanie własne.

Można zauważyć także słabą korelację pozytywną pomiędzy organizacyjną dumą, a zaangażowaniem w pracę na rzecz organizacji. Duma z przynależności do organizacji wyrażona pozytywnymi odpowiedziami na pyt. 3 jest skorelowana pozytywnie z liczbą funkcji pełnionych w klubie. Współczynnik Gamma dla tego związku wynosi 0,226. Tak więc im ktoś bardziej aktywnie działa w organizacji, tym

silniejszym źródłem dumy i identyfikacji jest ona dla niego. To z kolei skutkuje przekonaniem, iż rotariańskie zasady obowiązują także poza klubem. Organizacyjna duma współwystępuje także z wykorzystywaniem osobistych kontaktów dla realizacji celów Rotary (pyt. 11). Tutaj także związek ten jest słaby – Gamma dla związku z pyt. 3 wynosi 0,209, dla pyt. 4 0,193.

Omawiany wymiar powiązany jest również z jakością pracy, rozumianą jako norma grupowa. Im większa organizacyjna duma tym lepsza jakość pracy, a więc przekonanie, że nie można szczędzić wysiłku w pracy na rzecz organizacji. Siła związku odpowiedzi na pyt 4 i jakości pracy grupowej mierzona współczynnikiem Gamma wynosi 0,226. Podobnie organizacyjna duma koreluje z nastawieniem na wyniki (Gamma= 0,223). Można więc stwierdzić silna identyfikacja z organizacją, tak charakterystyczna dla klubów Rotary, jest czynnikiem mobilizującym do pracy, zarówno na poziomie jednostki, jak i norm grupowych.

#### **4.1 Symbole organizacyjne**

Znakiem rozpoznawczym organizacji jest koło zębate. Symbol ten powstał jeszcze w 1905 roku, kiedy powstawał ruch rotariański. Stworzył go Montague M. Bear, członek pierwszego klubu Rotary w Chicago. Wyglądał nieco inaczej niż dziś. Koło owiane było pyłem tak, aby wywołać wrażenie pędu. Wyglądało tak, jakby się poruszało. W zamyśle swojego twórcy oznaczało cywilizację i ruch, postęp.

W organizacji najczęściej spotyka się pogląd, że koło zębate symbolizuje rotarian na całym świecie, a także wskazuje, jak ważna jest dla nich praca. Koło, okrąg kojarzą się ze wspólnotą, więzią, czymś, co łączy ludzi. Tak jak siedząc przy okrągłym stole każdy ma takie samo prawo głosu, tak w klubie Rotary wszyscy są sobie równi. Jest to warunek konieczny do wytworzenia się w ramach organizacji silnych koleżeńskich więzi, co jest jednym z jej celów.

**Rys. 11 Symbol Rotary**



Źródło: [www.rotary.org](http://www.rotary.org) z dnia 12.02. 2005

W znaku koła zębatego doszukać się można identyfikacji z „ludźmi pracy” (jakkolwiek by się to w Polsce kojarzyło). Rotarianie, mimo, że są to ludzie wpływowi, o wysokiej pozycji zawodowej, często właściciele firm, postrzegają swoją pracę w kategoriach służenia innym. Mówią, że jeśli chodzi o służbę innym, to są pracownikami. Jest to tradycja, która leżała u początków organizacji. Jej odzwierciedlenie znaleźć można w zasadzie klasyfikacji zawodowej, stosowanej we wszystkich klubach. Nie jest w niej ważne stanowisko w hierarchii organizacyjnej ale rodzaj działalności na rzecz społeczeństwa. Tak więc dyrektor banku zostaje zakwalifikowany jako bankowiec, podobnie, jak jego podwładny. Widać tu charakterystyczny dla organizacji funkcjonalistyczny sposób myślenia.

Należy pamiętać, że organizacja powstała w epoce szybkiej industrializacji, skupiała na początku wielu przemysłowców. Dlatego też jej symbol kojarzy się industrialnie. Rotarianie widzą siebie jako nosicieli postępu, siłę zdolną ulepszyć świat. W początkach organizacji postęp utożsamiany był między innymi z

wprowadzeniem do produkcji maszyn na szeroką skalę, co znów buzi skojarzenia z kołem zębatym.

Oprócz koła zębatego, które jest znakiem rozpoznawczym wszystkich rotarian, poszczególne kluby także kreują swoją własną symbolikę poprzez tworzenie proporczyków. Co ciekawe, w Rotary istnieje zwyczaj wymieniania się proporczykami przy okazji odwiedzin w innych klubach. Następnie prezentuje się dumnie zgromadzone proporce – im więcej, z im bardziej egzotycznych miejsc pochodzą, tym lepiej – symbolizują bowiem przyjaciół z różnych zakątków świata.

Nazwa Rotary wzięła się stąd, że pierwsze spotkania klubów odbywały się rotacyjnie, w miejscach pracy kolejnych rotarian. Każdy z nich miał wtedy okazję zaprezentowania swojej profesji. Mimo, że dziś rotarianie spotykają się zazwyczaj w stałym miejscu, np. w restauracji to pozostał zwyczaj opowiadania o swoim zawodzie lub hobby. Na każdym spotkaniu jest jeden mówca (tzw. spiker) i może się wtedy zaprezentować. Współcześnie o rotacji w klubach Rotary można mówić w przypadku prezydentów. Zmieniają się oni co roku. W organizacji nie ma ścisłego przywiązania osoby do funkcji. Ich obsada ciągle się zmienia, ludzie rotują, co ma zapewnić maksymalne zaangażowanie wszystkich.

Każde spotkanie rotarian, czy to na forum klubu czy całego dystryktu rozpoczyna się symbolicznym uderzeniem w dzwon. Ważnym elementem cotygodniowych spotkań klubowych jest wspólny posiłek. Niewątpliwie przyczynia się on do budowania wspólnoty, zamienia zwykłe zebranie w towarzyskie celebrowanie więzi. Zebrania można bowiem odbywać z wrogami, wspólny posiłek jada się z przyjaciółmi.

O wysokiej dumie z przynależności do organizacji świadczy fakt, że rotarianie chętnie używają jej symboliki. Jest to niejako etykieta mówiąca: „Jestem porządnym człowiekiem, należę do prestiżowej organizacji”. Podczas Zgromadzenia i Konferencji Dystryktu rotarianie mogli kupić wiele gadżetów ze znakiem Rotary: znaczki do wpięcia w klapę marynarki, inne dla członka klubu, prezydenta klubu, past prezydenta i sekretarza; czapeczki, krawaty, spinki do krawatów, koszulki polo, piłeczki golfowe, naklejki. Specjalna symbolika wiąże się także z pełnieniem ważnej funkcji w klubie

czy dystrykcie. Prezydent klubu podczas spotkań klubowych nosi specjalny łańcuch, podobnie gubernator dystryktu.

Powstanie nowego klubu i włączenie go do Rotary International obchodzone jest niezwykle uroczyście. Rotarianie nazywają to charterem. Wtedy to gubernator dystryktu wręcza prezydentowi nowego klubu Kartę Członkowską Rotary International oraz szarfę z insygniami władzy prezydenckiej. Prezydent klubu patronackiego wręcza gong klubowy, którego dźwięk rozpoczynać będzie cotygodniowe spotkania. Podczas charteru wszyscy członkowie nowego klubu otrzymują znaczki Rotary, które później nosić będą w klapie marynarki.

**Fot. 7 Charter klubu Kraków Centrum**



Uwaga: Prezydent Rotary International wręcza szarfę z insygniami władzy pierwszej Prezydent nowego klubu. Z tyłu Gubernator Dystryktu 2230 w charakterystycznym łańcuchu.

Źródło: L. Boski, Witajcie w rodzinie w: Głos Rotary 10/2005, s. 3.

## 4.2 Dyskretna promocja reputacji i inne korzyści z przynależności do Rotary

Nie zapominając o ogromie działań charytatywnych, skierowanych na zewnątrz organizacji, warto się skupić nad korzyściami, jakie Rotary daje swoim członkom. Krzysztof Uściński w swojej publikacji na temat Rotary („Dyskretna promocja reputacji”) zajmuje się między innymi tą kwestią. Na pierwszym miejscu stawia *„prestż i ogromną moralną satysfakcję: w Polsce jeszcze niezwykle rzadko, ale na Zachodzie rotariański znaczek w klapie z reguły budzi sympatię i zaufanie, podnosi prestiż właściciela i z punktu zbliża obcych sobie jeszcze przed chwilą ludzi”*. Poczucie prestiżu związane z członkowstwem w klubie Rotary świadczy o ogromnej organizacyjnej dumie. Jest to więc potwierdzenie wniosków z badań kwestionariuszowych przeprowadzonych w losowo wybranych klubach.

Moralna satysfakcja z pewnością wynika z faktu, iż przynależność do Rotary jest skutecznym narzędziem niesienia pomocy innym. Organizacja specjalizuje się w projektach charytatywnych. Ma na tym polu ogromne doświadczenie. Nie do przecenienia są też jej zasoby: finansowe, ludzkie, informacyjne, organizacyjne. Wszystko to plus globalny zasięg sprawia, że jej działania są skuteczne. To z kolei daje rotarianom poczucie, że rzeczywiście pomagają innym. Rotarianin z Krakowa tak to określa: *„Żyjemy w epoce interesowności – wszyscy dają coś za coś, wszyscy coś robią dla swojej korzyści. Rotary Club to jedno z nielicznych miejsc w Polsce, gdzie praca może być tylko bezinteresowna, gdzie dajemy, a nie otrzymujemy w zamian nic. Wydaje mi się, że w każdym dorosłym mężczyźnie drzemie harcerz, i że pragniemy być dobrzy, szlachetni i bezinteresowni. Może to właśnie pchnęło mnie na starość do Rotary.”*<sup>7</sup>

Moralna satysfakcja wynika też z faktu przebywania, nawiązywania przyjaźni z ludźmi postrzeganymi jako elita. To daje poczucie przynależności do grupy wybrańców, bycia członkiem elity. Z pewnością także podwyższa samoocenę. W wywiadach często pojawiają się takie wyrażenia, jak „klasa człowieka”,

---

<sup>7</sup> za: 70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. *Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 73.

„nieposzlakowana opinia” albo „To są już ludzie na tym poziomie...”. To świadczy o tym, że rotarianie są świadomi elitarności swojej organizacji i prestiżowego aspektu członkostwa. Ponadto pozytywnie oceniają swoich współbraci. Za pomocą kwestionariusza ankiety zapytano rotarian, dlaczego przystąpili do organizacji. Największa grupa – 96 osób – odpowiedziała – „aby spotykać się z ludźmi podobnymi do mnie w ramach prestiżowej organizacji”. Inny członek klubu Rotary w Krakowie mówi: *„Chyba właśnie osobowy skład klubu, do którego zostałem zaproszony, był jednym z powodów mego wstąpienia do Rotary. Ludzie z intelektualnej elity – to każdemu imponuje. (...) Praca i przebywanie z takimi ludźmi może stać się fascynującym sposobem na dopełnienie osobistych ambicji.”*<sup>8</sup>

Z drugiej strony rotarianie twierdzą, że w Polsce, w kontaktach z ludźmi spoza organizacji fakt przynależności do niej nie ma większego znaczenia. „Rotary jest ważniejsze w kontaktach z Rotarianami” – mówi jeden z respondentów. Z faktem członkostwa w klubie nie wiążą się zazwyczaj ani pozytywne ani negatywne konsekwencje na zewnątrz. Wyjątkiem są ataki ze strony wąskiej grupy wielbicieli teorii spiskowych, uprzedzonych do Rotary, doszukujących się w organizacji korzeni masonskich, pogańskich i zagrożenia dla wartości chrześcijańskich.

Nie należy zapominać o tym, że sam fakt przynależności do wspólnoty (abstrahując od tego, czy jest ona elitarna, czy nie) jest dla rotarian wartością. Poprzedni rozdział wskazuje, że kluby Rotary w Polsce cechują się atmosferą ciepła i wsparcia i silnymi więziami społecznymi. Zaspokajają więc naturalną potrzebę akceptacji i przynależności. W jednym z wywiadów rotarianin z Torunia mówi: *„Na Rotary składają się dwa elementy, które są równie ważne: działalność charytatywna i przyjaźń”*. Z kolei Uściński w „Dyskretnej promocji reputacji” pisze: *„Przynależność do rotarian ułatwia poznanie świata i pozwala poznać spore grono interesujących ludzi spoza swojej branży; małe byłoby prawdopodobieństwo poznania ich inaczej”*. W Rotary tworzą się więzi między ludźmi z różnych części świata. Rotarianie odwiedzają się nawzajem. Będąc za granicą, np. na wakacjach mogą liczyć na pomoc innych rotarian, są zapraszani przez okoliczne kluby. Niejednokrotnie skutkuje to późniejszymi spotkaniami, już na gruncie prywatnym, towarzyskim. Ponadto istnieją

---

<sup>8</sup> tamże, s. 73.

bractwa tematyczne wewnątrz organizacji skupiające np żeglarzy, kolekcjonerów, sportowców z całego świata.

Istnieje też praktyczny aspekt przynależności do organizacji. Maciej Sygit, rotarianin z Wrocławia mówi: *„ludzie poznani przez Klub to bez wyjątku osoby kompetentne i wpływowe. Ułatwia to niewątpliwie nie tylko działanie prospołeczne, ale i własną aktywność zawodową, bo my dla siebie nie jesteśmy konkurencją - każdy reprezentuję inną profesję czy zajęcie.”*<sup>9</sup>

Opowieści organizacyjne często prezentują sytuacje, kiedy to obcokrajowiec np potencjalny partner w interesach - zmieniał nagle i na korzyść swój stosunek do interesanta, po tym jak dowiedział się, że ma do czynienia z rotarianinem. *„Znaczek w klapie okazuje się świetną rekomendacją w interesach, skuteczna rękojmią osobistej, zawodowej i handlowej solidności.”*<sup>10</sup> Ponadto przedsiębiorca, który pełni funkcję prezydenta zostaje zauważony przez władze lokalne, może się wypromować, później wykorzystać te kontakty w swojej pracy zawodowej.

#### 4.3 Współpraca zawodowa rotarian

Badania kwestionariuszowe wskazują, że **organizacyjna duma współwystępuje z współpracą zawodową rotarian**. Im silniejsze przekonanie, że rotariańskie zasady obowiązują rotarian w każdej dziedzinie życia, tym chętniej nawiązują oni między sobą współpracę (Gamma= 0,436). Normy promowane przez organizację muszą więc być postrzegane jako gwarancja uczciwości, bezpieczeństwa i ucywilizowania w biznesie. Podobny, nieco słabszy związek zauważono w przypadku pyt 4, które także składa się na wymiar organizacyjnej – osobistej dumy (Gamma= 0,219). Jeśli wysoka organizacyjna duma skutkuje podobieństwem wszystkich osób w organizacji pod względem wartości, zasad i norm (pyt 4) to rzeczywiście rotarianinowi łatwiej będzie współpracować z innym rotarianinem. Przynależność do organizacji pełni więc funkcję wyśmienitych referencji. W pyt. 13 kwestionariusza ankiety

---

<sup>9</sup> za: K. Uściński, *Dyskretna promocja reputacji*.

<sup>10</sup> tamże

respondentów zapytano, **czy w Rotary poznali kogoś, z kim później współpracowali zawodowo**. Ponad połowa odpowiedziała twierdząco.

O tym jak ważny jest wspomniany wyżej aspekt przynależności do organizacji świadczy chociażby sam tytuł cytowanej już publikacji - „Dyskretna promocja reputacji”. Autor – Krzysztof Uściński pisze: “W świecie triumfującego kapitalizmu każdy czynny zawodowo obywatel, a już na pewno każdy biznesmen, chętnie zgodziłby się na posiadanie swoistej *licencji na uczciwość*, dyskretnego stempelka, który informowałby: *To jest facet miły i uczciwy - warto z nim robić interesy!*( a pod spodem - setka podpisów osób powszechnie znanych i godnych zaufania). Nierealne? Są tysiące ludzi, którym taka zobiektywizowana autoreklama się udaje.”

Również w większości przeprowadzonych wywiadów pojawia się pogląd, że „*znak Rotary w klapie marynarki pomaga w interesach*”. Jest gwarancją uczciwości i wysokiej „klasy człowieka”. W organizacji często można się spotkać z opowieściami przedstawiającymi sytuacje, kiedy to podczas różnorodnych kontroli (na lotnisku czy podczas starań o wizę) rotarianie traktowani są ulgowo. Na ich korzyść działa powszechny, pozytywny stereotyp rotarianina jako osoby prawej, uczciwej, przestrzegającej wysokich standardów moralnych. Zaraz jednak osoby, z którymi przeprowadzone zostały wywiady dodają, że przynależność do Rotary nobilituje dużo bardziej na Zachodzie niż w Polsce. Zauważyć można troskę o wizerunek Rotary w naszym kraju.

Współpraca zawodowa rotarian jest w organizacji dopuszczalna i akceptowana. Polski podręcznik „ABC Rotary” tak to precyzuje: „jeżeli rodzi się nowy biznes lub rozwija dotychczasowy jako naturalny rezultat przyjaźni zawartej w Rotary, to jest to równie naturalny proces, jak ten, który rozwija się poza Rotary, więc nie jest sprzeczny z etyką rotariańską”<sup>11</sup>. Współpraca zawodowa nie może się jednak odbywać na forum klubu. Ma stanowić jedynie działalność dodatkową, tak by nie rozpraszać i nie osłabiać zaangażowania w działalność klubową. Akceptacja i otwarte mówienie o współpracy sprawia, że łatwiej jest tę sferę ujarzmić zestawem ogólnie przyjętych norm. Wiedza potoczna wskazuje, że sprawy załatwiane pokątnie, załatwiane są też „na dziko”, z ominięciem wszelkich zasad. Wyciągnięcie ich na światło dzienne

---

<sup>11</sup> ABC... Rotary, Rotary Klub Toruń, Toruń 1996, s. 31.

zazwyczaj skutkuje narzuceniem norm, których stosowanie będzie korzystne dla każdej ze stron. Daje to także możliwość kontroli ze strony zwierzchników, czy w tym przypadku organizacji. Dlatego dobrze, że rotarianie jasno wyznaczyli zasady regulujących pracę i wzajemną współpracę zawodową. Ujęli je w „Deklarację rotarian w przedsiębiorczości i pracy zawodowej”. Jeden z jej zapisów mówi, że rotarianie nie mają prawa żądać od innych rotarian lub zapewniać im specjalnych korzyści czy przywilejów, które normalnie nie przysługują innym w stosunkach zawodowych. Identyczny zapis znaleźć można już w „Podręczniku procedur” (Manual of Procedure) z 1933 roku.

Według deklaracji zawód jest rozumiany jako sposobność do służenia innym, w szczególności – ułatwienia startu zawodowego młodym ludziom, pomocy potrzebującym i podniesienia jakości życia w swojej społeczności. Rotarianie powinni dbać o wizerunek swojego zawodu poprzez promowanie w nim najwyższych norm etycznych. Deklaracja podkreśla obowiązek okazywania szacunku wszelkim społecznie użytecznym zajęciom. Przyjmując ją rotarianie zobowiązują się być wiernymi literze i duchowi kodeksu etycznego swojego zawodu, prawom swojego kraju i wartościom moralnym swojej społeczności. Obiecują także rzetelność wobec pracodawcy, pracowników, partnerów, konkurentów, klientów oraz wszystkich, z którymi łączą ich stosunki zawodowe. Podkreśla się także znaczenie uczciwości w reklamowaniu swojego przedsiębiorstwa. Rotarianie nie mogą w prezentacji swojej firmy wykorzystywać znaku organizacji ani umieszczać go na wizytówkach firmowych.

Trudno jednoznacznie ocenić fakt współpracy zawodowej rotarian. Podczas wywiadów osoby kompetentne przyznają, że zdarzały się przypadki wstępowania do organizacji tylko po to, aby zawrzeć znajomość z konkretnym rotarianinem i później przenieść ją na grunt zawodowy. To z pewnością musiało osłabiać organizację, gdyż osoby kierujące się tylko partykularnymi interesami były mniej zaangażowane w działalność klubową. Kilka takich osób dostało upomnienie od gubernatora dystryktu, a nawet zostało przez niego poproszonych o rezygnację z członkostwa w klubie. Należy się jednak spodziewać, że są też tacy, którzy dobrze się kamuflują i wciąż

postrzegają organizację przede wszystkim jako możliwość załatwiania prywatnych interesów.

#### **4.4 Wymogi, jakie należy spełnić, by zostać rotarianinem**

Aby zostać członkiem klubu Rotary należy spełniać specjalne kryteria. Przede wszystkim należy mieć nieposzlakowaną opinię zawodową i prywatną, prezentować nienaganną postawę moralną. Konieczna jest też chęć działania, niesienia pomocy innym. Preferowane są osoby, które w swojej pracy zawodowej mają zdolność podejmowania decyzji, a więc właściciele przedsiębiorstw, wspólnicy, członkowie zarządu, kierownicy. Z zasady tej wyłączeni są przedstawiciele zawodów uważanych za służebne społeczeństwu, a więc: duchowni, politycy, dziennikarze i lekarze. Kryterium terytorialne określa obszar, którego mieszkańcy mogą stać się członkami klubu. Zdarza się, że do klubu należy osoba nie mieszkająca na tym obszarze ale na stałe związana z nim zawodowo.

Proces rekrutacji do organizacji jest przeprowadzany bardzo starannie tak, aby zapewnić optymalny skład osobowy i dopasowanie członków organizacji. Oczywiście jest to przejaw organizacyjnej dumy i zdaje się, że rotarianie są tego mechanizmu świadomi: *„Pamiętamy, jak wiele wysiłku włożyliśmy by przeprowadzić właściwą kwalifikację członkowską, by miano ludzi szanowanych słusznie nam się należało”*<sup>12</sup>.

Cechą charakterystyczną klubów Rotary jest to, że nie można się do nich po prostu zapisać. Dostać się do organizacji można z polecenia kogoś, kto już do niej należy. Osoba wprowadzająca jest postrzegana jako poręczyciel, który gwarantuje, że zaproponowana kandydatura jest odpowiednia. Proponując nową osobę rotarianie kierują się zasadą klasyfikacji zawodowej. Preferowani będą ci, którzy wykonują zawód nie reprezentowany jeszcze w klubie. Procedura przyjmowania nowego członka rozpoczyna się od przedstawienia przez jednego z rotarian kandydatury zarządowi.

---

<sup>12</sup> J. Mikułowski Pomorski, *Manifest na nowe milenium*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 137.

Zostaje ona przekazana na piśmie przez sekretarza klubu. Zarząd prosi komisję klubową (lub jej podkomisję klasyfikacji zawodowej, jeśli taka istnieje) o zaopiniowanie kandydatury pod względem klasyfikacji zawodowej. Następnie prosi komisję klubową (lub jej podkomisję członkowską) o ocenę kandydata pod względem charakteru, pozycji społecznej i zawodowej. Na tej podstawie zarząd akceptuje lub odrzuca kandydaturę i o swojej decyzji powiadamia za pośrednictwem sekretarza osobę wprowadzającą. Do tego momentu kandydatura pozostaje tajna. Wiedzą o niej tylko osoby bezpośrednio zaangażowane w proces rekrutacji. Jeśli decyzja zarządu jest pozytywna osoba wprowadzająca informuje kandydata o celach działalności organizacji, prawach i obowiązkach rotarianina. Kandydat wypełnia formularz aplikacji, podpisuje zgodę na przedstawienie swojego nazwiska i proponowanej klasyfikacji zawodowej na forum klubu oraz płaci składkę członkowską. Następuje przedstawienie jego osoby podczas najbliższego spotkania klubu. Jeśli w ciągu dziesięciu dni zarząd nie otrzyma od żadnego członka klubu pisemnej dezaprobaty wraz z uzasadnieniem, kandydat zostaje przyjęty do organizacji. W przeciwnym przypadku na posiedzeniu zarządu przeprowadza się głosowanie. Regulamin każdego klubu określa liczbę głosów negatywnych, które wystarczy do odrzucenia kandydatury. W ostatnim etapie rekrutacji sekretarz wystawia kartę członkowską oraz przesyła dane nowego członka klubu do Rotary International. Podczas uroczystego spotkania klubu nowa osoba ta zostaje oficjalnie przedstawiona i powitana we wspólnocie. Wtedy to prezydent wręcza jej znaczek członkowski, statut, regulamin, spis członków oraz literaturę na temat Rotary.

Rotarianie przywiązują dużą wagę do wprowadzania nowych członków w życie organizacji. Obowiązkiem osoby, która zaproponowała nowego członka jest pomaganie mu w zaaklimatyzowaniu się w klubie. Niektóre kluby prowadzą także programy mentorskie, które polegają na przydzieleniu nowej osobie towarzystwa doświadczonego rotarianina, który w bezpośrednim kontakcie przekazuje swoją wiedzę, uczy jak poruszać się w Rotary. Nowi członkowie klubów przechodzą przez cykl szkoleń, który ma zapewnić kompleksową wiedzę o organizacji, jej historii, celach, działalności, sposobach funkcjonowania, przywilejach i obowiązkach związanych z przynależnością. Kolejnym elementem wprowadzania w życie

organizacji jest zaangażowanie w programy pomocowe prowadzone przez klub lub w pracę jego komisji.

Utrata członkostwa w klubie Rotary może nastąpić na kilka sposobów: poprzez złożenie rezygnacji, przekroczenie limitu nieobecności na spotkaniach klubowych, wskutek zmiany miejsca zamieszkania czy niepłacenia składek przez pół roku. Regulamin przewiduje także możliwość usunięcia członka poprzez głosowanie zarządu klubu. Procedura ta jest możliwa jeśli zarząd uzna, że jakikolwiek rotarianin nie spełnia już warunków stawianych przez organizację lub dopatrzy się popełnienia czynu „niegodnego rotarianina”. Osoba usuwana z klubu ma prawo odwołać się od decyzji zarządu. W takim przypadku zgromadzenie członków podejmuje ostateczną decyzję.

W trakcie badań nie uzyskano informacji, aby wyżej opisana procedura została kiedykolwiek w polskich klubach Rotary zastosowana. Jeśli tak, musi być stosowana niezwykle rzadko. Osoby kompetentne przyznają natomiast, że w krytycznych sytuacjach gubernator dystryktu prosi rotarianina o samodzielne zrezygnowanie z członkostwa. Powodami są wyroki sądowe, sprawy karne czy załatwianie własnych interesów przy pomocy organizacji. Fakt, że nie ma zwyczaju wyrzucania takich osób z organizacji z hukiem świadczy o trosce o reputację, zarówno organizacji, jak i osoby, która zawiniła.

Wydaje się że rotarianie nie chcą rozgłosu wokół przykrych wydarzeń. Jest to naturalną konsekwencją silnej wspólnotowości, organizacyjnej dumy oraz atmosfery ciepła i wsparcia. Wszystkie te czynniki mogą prowadzić do niebezpiecznego zjawiska myślenia grupowego. Aspekt ten wymaga szczególnej uwagi kierownictwa organizacji gdyż niesie ze sobą groźbę jej osłabienia. I nie chodzi tu o sam fakt pojawiania się w klubach Rotary osób postępujących w nieodpowiedni sposób. Realizm każe wręcz spodziewać się takich incydentów. Ważniejsza jest tu reakcja organizacji. Wydaje się, że niebezpieczne jest zbyt idealizowanie Rotary, któremu sprzyja patetyczny język oficjalnych dokumentów czy przemówień. W ten sposób Rotary staje się łatwym celem krytyki, ponieważ zawsze i wszędzie można doszukać się jakiejś skazy.

#### 4.5 Kreowanie wizerunku organizacji

Tradycyjnie w Rotary panowało przekonanie, że nie należy się chwalić i reklamować, czyny świadczą same za siebie. Dlatego też nie nagłaśniano działalności organizacji. Oczywiście nigdy nie działała w ukryciu, jednak nie zabiegała też o rozgłos. We współczesnym świecie trudno jednak się obejść bez świadomego kreowania wizerunku czyli public relations. Myślę, że istnieją dwa zasadnicze powody zmiany podejścia organizacji do mówienia o sobie. Po pierwsze walka z wciąż funkcjonującymi negatywnymi stereotypami na temat Rotary. Po drugie pozytywny wizerunek organizacji przyciąga do niej więcej wartościowych ludzi. Zazwyczaj kluby posiadają specjalne komisje zajmujące się PR, mogą to być podkomisje komisji klubowej.

Kreowanie wizerunku organizacji odbywa się na kilka sposobów. Najczęściej stosowanym przez polskie kluby Rotary jest prowokowanie artykułów prasowych opisujących działalność pomocową klubu. Zaledwie kilkoma przykładami są: wyposażanie szpitali, pomoc domom dziecka, fundowanie stypendiów czy organizowanie licytacji na cele charytatywne. Opis takiego przedsięwzięcia opatrzony jest wzmianką o organizatorach, czyli klubie Rotary, któremu nierzadko partneruje klub z zagranicy. Charakterystyczne są wspólne zdjęcia przedstawiające rotarian i osoby, którym pomagają lub przedstawicieli instytucji, z którymi współpracują. Często na takich zdjęciach widać przekazywany dar – komputery dla szkół, aparatura ratująca życie dla szpitala, wóz strażacki dla miasta itp. Często akcje pomocowe klubów Rotary objęte są patronatem prezydenta miasta, co jest dodatkowym atutem jeśli chodzi o tworzenie pozytywnego wizerunku.

Korzystanie z massmediów jest o tyle istotne, że przekazana w ten sposób informacja dociera do ogromnej ilości osób. Zdarza się, że ludzie nie związani z organizacją dowiadują się o ciekawym projekcie pomocowym i postanawiają ją wspomóc. Ponadto Rotary pozyskuje w ten sposób potencjalnych członków. Ta metoda działalności PR pociąga za sobą współpracę z dziennikarzami. Rotarianie odpowiedzialni za kreowanie wizerunku swojego klubu powinni utrzymywać takie kontakty. Zaleca się także zapraszanie przedstawicieli świata mediów na spotkania

klubowe w charakterze gości lub spikerów. Pożądaną jest sytuacja posiadania w składzie członkowskim klubu kogoś zawodowo związanego z mediami. Taka osoba o specjalistycznej wiedzy mogłaby być niezwykle skuteczna właśnie w promowaniu wizerunku organizacji. Należy pamiętać, że dziennikarze są wyjęci z ograniczeń wynikających z zasady klasyfikacji zawodowej, co oznacza, że kluby mogą przyjmować ich dowolną ilość.

Rotary International wydało podręcznik, który ma pomóc klubom w prowadzeniu skutecznych działań PR („Effective Public Relations. A Guide for Rotary Clubs”). Zawiera on liczne wskazówki, jeśli chodzi o współpracę z mediami. Oto niektóre z nich:

- Prezentowanie organizacji poprzez opis jej szczególnie skutecznych programów pomocowych, odpowiadających na palące problemy społeczne;
- Niech o zasługach Rotary opowiadają ludzie, którzy bezpośrednio skorzystali z pomocy organizacji;
- Promowanie Rotary szczególnie wśród młodych ludzi;
- Przemowy publiczne rotarian podczas uroczystości miejskich lub w szkołach.

Rotary International wspomaga poszczególne kluby w ich działalności PR udostępniając liczne materiały promocyjne: ulotki, plakaty, filmy, prezentacje multimedialne a nawet programy kampanii promocyjnych. Zachęca do eksponowania plakatów Rotary w ruchliwych częściach miasta. Większość z nich pokazuje działalność charytatywną organizacji i jej pozytywne skutki. Polskie kluby Rotary jednak rzadko korzystają z takich form autopromocji. Prawdopodobnie wynika to z polskiej kultury. Nie potrafimy chwalić się tak bardzo jak Amerykanie. A jeśli już - to używamy bardziej subtelnych, mniej standaryzowanych i profesjonalnych metod.

Wydaje się, że polskie Rotary promuje się raczej w bezpośrednich kontaktach niż zaplanowanych kampaniach. Rotarianie zapraszają na swoje cotygodniowe spotkania ciekawych mówców spoza klubu. Postrzegają to jako okazję do prezentowania swojej organizacji i jej działalności. Zdarza się, że obdarowują taką osobę materiałami (np. broszurami) prezentującymi Rotary oraz numerem biuletynu klubu lub dystryktu. Obowiązkiem każdego rotarianina jest także godne

reprezentowanie klubu we wszelkich kontaktach poza nim, na przykład w kontaktach zawodowych czy towarzyskich.

Kolejnym działaniem PR stosowanym przez polskie kluby Rotary jest organizowanie imprez dla lokalnej społeczności. Przybierają one formę pikników rotariańskich czy majówek. Najczęściej są to imprezy plenerowe przeznaczone dla całych rodzin. Zawierają pokazy artystyczne, gry, loterie fantowe, z których dochód przeznaczony jest na cele charytatywne. W wielu klubach panuje tradycja pieczenia ciast przez rotarian i ich rodziny. Podczas takiej imprezy sprzedaje się je, a pieniądze trafiają na cele charytatywne.

Kolejnym, stosunkowo nowym działaniem PR jest prowadzenie przez klub własnej strony internetowej. Tam prezentowane są cele i działania organizacji ze szczególnym uwzględnieniem akcji pomocowych. Często kluby umieszczają też dokumenty statutowe, władze klubu oraz jego strukturę.

#### **4.6 Czarne public relations Rotary w Polsce: Rotary a masoneria**

Główny nurt krytyki Rotary w Polsce skupia się na domniemanych powiązaniach organizacji z masonerią. Rotary jest w nim przedstawiane jako przedszkole masonerii, forma działalności społecznej, w której kandydat na masona może pokazać, co potrafi. Z kolei sama masoneria jest postrzegana jako „jedna z form doktrynalnych i organizacyjnych pogaństwa”<sup>13</sup> Taki wizerunek w katolickim kraju nie może być dobrze odbierany.

Jednym z celów stawianych przez masonerię jest doprowadzenie do zbratania między narodami i wyznawcami różnych kościołów. Głoszone przez wolnomularzy równouprawnienie religii oraz uznanie „religii powszechnej”, bez dogmatów i hierarchicznych struktur kościelnych doprowadziło do tego, że Stolica Apostolska odbierała wolnomularstwo jako antykościół. Zresztą duchowieństwo wielu innych

---

<sup>13</sup> S. Krajski, *Szkice o masonerii i pogaństwie*

religii widziało w wolnomularstwie wroga, dążącego do podważenia przyjętego systemu wartości i istniejącego porządku. Pojawiła się teoria spisku masońskiego.

Zbigniew Wyłupski, sekretarz klubu Rotary w Grudziądzu na stronie internetowej tego klubu wylicza przyczyny, za sprawą których Rotary porównywane jest do masonerii<sup>14</sup>. Po pierwsze wskazuje się na podobieństwo pod względem elitarności obu organizacji. Nie można się do nich po prostu zapisać, trzeba zostać zaproszonym, a takie zaproszenie dostają tylko wybrańcy. Niektórym ceremoniał i symbolika Rotary kojarzą się z masonerią. Chodzi tu przede wszystkim o dzwon, łańcuch noszony przez prezydenta czy gubernatora oraz znak Rotary – koło zębate. W niektórych klubach jest zwyczaj zwracania się do siebie per „bracie”, co budzi podobne skojarzenia. Taka forma wynika z trudności z przetłumaczeniem angielskiego „fellow”, używanego powszechnie przez anglojęzycznych rotarian. Podobno też „w krajach, gdzie od dawna była żywa działalność środowisk masońskich, głównie w Ameryce Południowej, a szczególnie w Brazylii, miały miejsce liczne próby infiltracji przez działających we wszystkich organizacjach, w tym również w Rotary członków łóż masońskich. Nie była to jakaś zamierzona akcja, ale dosyć liczne indywidualne działania.”<sup>15</sup>

Kolejnym argumentem na związki Rotary z masonerią uznaje się fakt, iż prof. Ludwik Hass - znany historyk, w swych pracach o wolnomularstwie określał struktury Rotary jako paramasońskie. Na przykład opisując okoliczności zdelegalizowania masonerii w Polsce, w 1938 roku stwierdza: „Atakiem objęto też wszystkie zrzeszenia wolnomularskie, po YMCA i Rotary Club włącznie.”<sup>16</sup> W innej publikacji wskazuje, że często kluby Rotary zakładane były przez wysoko postawione w hierarchii masońskiej osoby<sup>17</sup>. Co więcej, założyciel Rotary - Paul Harris w wielu słownikach masońskich występuje jako amerykański mason.

Wyżej wymienione argumenty przyczyniły się do powstania swoistej nagonki na kluby Rotary. Stanisław Krajski – redaktor „Naszego Dziennika” i znany łowca masonów w swojej pracy – „Szkice o masonerii i pogaństwie” nazywa Rotary

<sup>14</sup> [www.rotary.grudziadz.pl](http://www.rotary.grudziadz.pl) z dnia 20.05.2005

<sup>15</sup> tamże

<sup>16</sup> L. Hass, *Delegalizacja masonerii w Polsce w: Argumenty* nr 20, 1979, s. 2.

<sup>17</sup> L. Hass, *Zasady w godzinie próby. Wolnomularstwo w Europie środkowo-wschodniej 1929-1941*, 1980, s. 224-225, 227.

„zamaskowanymi masonami” lub „przedszkolem masonerii”. W tym samym miejscu cytuje “Przemówienie Prezydenta Rotary International” i kwituje je następującym komentarzem: „Masoni nie ukrywają już dziś większości punktów swojego programu. Ukrywają za to nazwiska większości członków. Rotarianie nie ukrywają, w zasadzie, nazwisk swoich członków. Ukrywają za to swój program, a przede wszystkim jego principia. To ich wodolejstwo, ten żargon, zapewne przez nich samych zrozumiały (mają klucz) wskazuje przynajmniej na jedno - na to, że Boga “posłali do diabła” (Jego imię tutaj nie pada), “A kto Boga posyła do diabła prędzej czy później sam wpada w łapy szatana”. Gdybyśmy tak spróbowali pod te ich idee, przyszłość, pokój itd. podłożyć program lucyferianizmu to, warto zauważyć, nie naruszyłoby to ani merytorycznej ani logicznej struktury wyżej cytowanego przemówienia.” Powyższy fragment dobrze opisuje nurt krytyki Rotary w Polsce.

Sami rotarianie odpowiadają, że swoje cele, w odróżnieniu od wolnomularstwa, realizują w sposób otwarty, wychodzą z działaniami na zewnątrz organizacji, nie obowiązuje ich tajemnica. Podkreślają też fakt współpracy z Kościołem oraz to, że nie istnieje żaden zakaz Stolicy Apostolskiej wobec Rotary, tak jak istnieje w stosunku do masonerii.

W wywiadzie zamieszczonym w “Ars Regia” rotarianin Bohdan Kurowski zapytany o związki organizacji z masonerią odpowiada: “Osobiście nie mogę ani takich związków potwierdzić ani im zaprzeczyć. Legenda głosi, że masoneria stała u początków Rotary, że Rotary wyrosło z masońskiego pnia. Osobiście nie znam potwierdzenia tej legendy.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> *Ars Regia*, nr 3/4 z 1993r., s.2.

#### 4.7 Rotary a Kościół

Prawdopodobnie z przyczyn opisanych wyżej stosunki Rotary z Kościołem rzymskokatolickim w Polsce nie zawsze układały się pomyślnie. Najbardziej skrajnym przykładem jest sytuacja z 1936r. Wtedy to w Bydgoszczy miejscowy biskup doprowadził do likwidacji klubu Rotary w tym mieście. W liście z 1936 r. gubernator dystryktu informuje centralę Rotary: „Członkowie RC w Bydgoszczy większością głosów postanowili zawiesić swoją działalność, w związku z negatywnym stanowiskiem kościoła rzymskokatolickiego (a właściwie miejscowego biskupa), które zdaniem członków z Bydgoszczy nie mogło być zignorowane.”<sup>19</sup>

Obecnie stosunki Rotary z kościołem katolickim ocenia się jako dobre. Za pozytywny przełom uważa się wizytę złożoną przez arcybiskupa Mediolanu Montiniego (późniejszego papieża Pawła VI) na spotkaniu klubowym rotarian w Mediolanie. Duchowny przyznał się do swoich wcześniejszych uprzedzeń wobec Rotary. Następnie docenił akcje przeprowadzone przez klub. Później papież Jan XXIII przyjął na audyencji ówczesnego Prezydenta RI. Podobnie sam Montini już jako papież wielokrotnie przyjmował rotarian.

Z kolei Jan Paweł II już w pierwszym roku swojego pontyfikatu przyjął delegację rotarian. Na tej audyencji powiedział: „Drodzy przyjaciele, podobnie jak mój poprzednik Paweł VI cieszę się, że mogę powitać serdecznie członków Rotary International. To dla mnie przyjemność kontynuować na szczeblu międzynarodowym rozmowę, którą Paweł VI rozpoczął z wami przed laty w Mediolanie i prowadził dalej w Rzymie. Ja również pragnę zastanowić się razem z wami nad waszymi celami i godną uznania działalnością. Wasza dzisiejsza obecność świadczy o wielkiej mocy dobra. Poprzez solidarność waszego stowarzyszenia znajdujecie wzajemną pomoc, odwagę i zaangażowanie w pracę na rzecz wspólnego dobra.”<sup>20</sup> Na zakończenie pozdrowił rotarian: „Niech Bóg umacnia Rotary w szlachetnej sprawie posługi człowiekowi w trosce o potrzeby całej ludzkości”. Znamiennym jest fakt przekazania przez papieża Jana Pawła II swojego zegarka klubowi Rotary Kraków. Zegarek ten

---

<sup>19</sup> za: B. Kurowski, *70-lecie Rotary w Polsce*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 13.

<sup>20</sup> za: tamże, s. 33.

wystawiono na licytację, a pieniądze w ten sposób uzyskane przeznaczona na cele charytatywne.

Obecnie w Polsce stosunek księży katolickich do rotarian także należy uznać za pozytywny. Przykładem może być chociażby abp. Józef Życiński, który docenia chęć i skuteczność bezinteresownego niesienia pomocy innym.

## 5 Kontrola

Wymiar kontroli określa siłę wewnętrznych struktur organizacyjnych<sup>21</sup>. W organizacjach o luźnej kontroli nie pilnuje się kosztów, nie przestrzega terminów spotkań, a na temat organizacji często krążą dowcipy. Z kolei ścisła kontrola oprócz ścisłej kontroli formalnej, dokładnego przestrzegania ustalonych terminów i kontroli kosztów wiąże się także z nieformalnymi zasadami określającymi wymagany ubiór i zachowanie.

I właśnie ten ostatni symptom został wykorzystany w kwestionariuszu ankiety, aby ocenić siłę kontroli w badanych klubach. W pyt. 6 respondentów poproszono do ustosunkowania się do stwierdzenia; **„W Rotary istnieją specjalne (niepisane) normy dotyczące zachowania, ubioru”**. W przypadku tego pytania zauważyć można spore, jak na Rotary, zróżnicowanie odpowiedzi. W poprzednio analizowanych pytaniach kwestionariusza ankiety odpowiedzi były bardzo podobne, co wyrażało się taką samą dominantą we wszystkich lub prawie wszystkich klubach. Tutaj: w dwóch klubach dominowała zdecydowana zgoda z powyższym stwierdzeniem, w dziewięciu przeważała umiarkowana zgoda, w dwóch innych dominowała umiarkowana negacja, w jednym zdecydowana negacja, w innym jeszcze tyle samo osób odpowiedziało „raczej tak” i „raczej nie”. A więc największą grupę stanowiły kluby z dominującą umiarkowaną zgodą, która oznacza umiarkowanie silną

---

<sup>21</sup> por. G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 282.

kontrolę. Jeśli potraktować przebadanych rotarian łącznie, bez podziału na kluby, to wnioski są podobne. Najwięcej z nich wyraziło umiarkowaną zgodę (39,8%), drugą co do wielkości grupę stanowią osoby umiarkowanie negujące istnienie w organizacji specjalnych, niepisanych norm dotyczących zachowania (27,1%), następnie zdecydowanie potwierdzający (18,6%) i zdecydowanie negujący (14,5%).

Znaczny rozrzut odpowiedzi tłumaczyć można różnicami pomiędzy poszczególnymi klubami pod względem siły kontroli bądź odmiennym postrzeganiem tego zjawiska przez rotarian z tego samego klubu. Rzeczywiście istnieje związek pomiędzy udzielanymi odpowiedziami a przynależnością do określonego klubu ( $V$  Kramera = 0,408). Oznacza to, iż kultury organizacyjne poszczególnych klubów różnią się pod względem siły kontroli. Ponadto w przypadku tego pytania zauważyć można znaczne zróżnicowanie odpowiedzi wewnątrz poszczególnych klubów. Tak więc fakt istnienia w Rotary specjalnych, niepisanych reguł dotyczących zachowania i ubioru nie jest w organizacji jednoznacznie postrzegany.

To, co od razu rzuca się w oczy w kontaktach z rotarianami to ich wysoka kultura osobista i nienagane maniery. Zdecydowanie funkcjonują w organizacji niepisane normy zachowania, bardziej wyśrubowane niż dla większości społeczeństwa, które wyróżniają rotarian i skłaniają do nazywania ich elitą. W organizacji panuje chociażby zwyczaj całowania kobiet w rękę, co jako przedstawicielka płci pięknej odnotowuję z przyjemnością! Powszechne jest też zwracanie się do siebie po imieniu, co zmniejsza dystans i tworzy przyjazną atmosferę. Można wyczuć pewien szczególny blichtr, charakterystyczny dla ludzi sukcesu. Stanowi to niewątpliwie o magnetyzmie organizacji, który przyciąga do niej ludzi pod wieloma względami wybitnych.

Z drugiej strony obserwacje spotkań rotarian z całej Polski podczas Zgromadzenia Dystryktu 2230 wskazują na luźną kontrolę. Większość z nich rozpoczyna się z kilkunastominutowym opóźnieniem. Jedno z wystąpień zaczyna się nawet słowami: „*tradycyjne dziesięć minut opóźnienia*”. Rotarian trudno zgromadzić w jednym miejscu, rozchodzą się, witają z innymi, rozmawiają w kuluarach. Wszystko odbywa się niespiesznie, w miłej atmosferze. Można odnieść wrażenie, że rotarianie niespecjalnie przejmują się tak przyziemnymi sprawami jak punktualność, czy ścisła

dyscyplina. Są „ponad to”. Prawdopodobnie wynika to ze specyfiki organizacji nastawionej nie na zysk, ale na swoich członków i działalność charytatywną. Tak postawione cele nie niosą ze sobą konieczności zachowania grobowej powagi czy ścisłej kontroli. Tak więc nawet spotkania robocze mają na poły towarzyski charakter.

Istnieją kwestie, do których w organizacji podchodzi się bardzo poważnie, gdzie istnieje ścisła kontrola. Chodzi tu przede wszystkim o etykę zawodową. Wiele przepisów i wytycznych poświęcone jest temu tematowi. Rotarianom często przypomina się o obowiązku etycznego postępowania wobec wszystkich, z którymi mają kontakt. Zaleca się stosowanie poczwórnego testu uczciwości: „Czy to jest prawdą?, Czy to jest uczciwe w stosunku do wszystkich, których dotyczy?, Czy rodzi życzliwość i lepszą współpracę między ludźmi?, Czy będzie korzystne dla wszystkich zainteresowanych?” Wydaje się, że rotarianie, mający generalnie wysoką samoocenę, przyznają sobie prawo do decydowania, które sfery poddać ścisłej kontroli. W tych, które uważają za błahę pozwalają sobie na nonszalancję.

Wydaje się, że siła kontroli w polskich klubach Rotary nie zależy tylko od postrzeganej wagi kwestii, jakiej dotyczy. Należy także odróżnić kontrolę formalną od tej nieformalnej, społecznej. Przeprowadzone obserwacje każą stwierdzić, że ta druga jest silniejsza. Przypomnę, że analiza odpowiedzi udzielonych za pośrednictwem kwestionariusza ankiety wskazuje na umiarkowanie silną kontrolę nieformalną (istnienie niepisanych norm określających zachowanie, ubiór). Kontrola formalna jest w polskim Rotary słabsza. Przejawia się to chociażby w częstym niedopełnianiu wymogów zbiurokratyzowanej centrali Rotary International czy opóźnieniami w opłacaniu składek. Symptomatyczna jest sytuacja podczas szkolenia dla przyszłych oficerów klubowych, tzw. PETS. Jest to impreza, na której spotykają się przedstawiciele z klubów całego dystryktu. W ramach dyscyplinowania klubów w terminowym płaceniu składek wyświetlono listę tych, które nie dopełniły obowiązku. Jednak nikt nie czuł się specjalnie zażenowany. Pojawiły się za to śmiechy i dowcipy. Wydaje się, że „odporność” na narzuconą, formalną kontrolę przeniknęła do kultury organizacyjnej klubów Rotary z naszej kultury narodowej.

Istnienie w organizacji dowcipów na jej temat utożsamiane jest z luźną kontrolą. W polskim Rotary nie są one popularne. Jedyne, z jakimi spotkano się w

trakcie prowadzenia badań są grzeczne, np opowieść o rotarianinie, który trafił do piekła za przekroczenie limitu nieobecności w swoim klubie. Rotarianie często żartują, ale raczej z siebie, niż z organizacji. Na forum klubu panuje swobodna, przyjacielska atmosfera. Wyeksponowany jest towarzyski charakter spotkań. To wszystko sprawia, że żarty na swój temat nie są postrzegane jako coś niestosownego.

Za element kontroli stosowany w klubach Rotary należy uznać metodę rekrutacji nowych członków. Istotnym czynnikiem brany pod uwagę przy ocenie kandydata jest jego dopasowanie pod względem wyznawanych wartości czy pochodzenia (pyt. 4 kwestionariusza ankiety). To gwarantuje jednorodność składu członkowskiego, właśnie na tym głębszym poziomie wartości, kultury, sposobu myślenia, które sterują zachowaniem człowieka. Ponownie prowadzi to do wniosku, że w polskim Rotary silniejsza jest kontrola nieformalna.

Jedna z postawionych hipotez dotyczy wymiaru kontroli:

**H 3: Istnieje związek pomiędzy siłą kontroli w organizacji a średnim poziomem wykształcenia jej członków. Im są oni lepiej wykształceni, tym kontrola słabsza<sup>22</sup>.**

Aby zweryfikować tę hipotezę dopuszczono się nadużycia polegającego na potraktowaniu obu zmiennych (porządkowych) jako ilościowych. Następnie policzono średnie wykształcenie i średnią siłę kontroli dla każdego z klubów i zbadano związek pomiędzy nimi<sup>23</sup>. Współczynnik korelacji Pearsona wyniósł -0,153. A więc im niższe średnie wykształcenie członków klubu, tym silniejsza kontrola i na odwrót. To potwierdzałoby testowaną hipotezę. Jednak niska wartość współczynnika korelacji świadczy o bardzo słabym związku. Wydaje się on zbyt nikły aby orzec pozytywną weryfikację hipotezy. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być fakt, iż ogromna większość badanych rotarian (96%) posiada wyższe wykształcenie. Przy tak małej zmienności wartości wykształcenia trudno orzec występowanie jego zależności z siłą kontroli.

Wyraźniej rysuje się związek pomiędzy siłą kontroli a wymiarem atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny. Okazuje się, że silna kontrola nieformalna współwystępuje z atmosferą ciepła i wsparcia. Ta ostatnia wyraża się między innymi w

---

<sup>22</sup> por. G. Hofstede, dz. cyt., s. 289.

<sup>23</sup> Tak samo w swoich badaniach postąpił G. Hofstede: tamże, s. 277.

grupowym podejmowaniu decyzji istotnych dla członków klubu. Taka sytuacja występuje częściej w klubach o silnej kontroli ( $\text{Gamma} = 0,328$ ). Kolejnym wyznacznikiem atmosfery ciepła i wsparcia jest poczucie członków klubu, że „Jeśli Rotarianin ma problemy osobiste, nie obawia się mówić o nich w klubie, ponieważ wie, że spotka się ze wsparciem”. Ono także współwystępuje z silną kontrolą ( $\text{Gamma} = 0,32$ ). Podobny związek istnieje pomiędzy kontrolą a występowaniem więzi towarzyskiej, wyrażającej się zwyczajem prywatnych spotkań Rotarian poza klubem ( $\text{Gamma} = 0,306$ ).

Jeżeli wymiar kontroli oznacza siłę wewnętrznych struktur organizacyjnych, to nie powinny dziwić jego związki z więzią społeczną, towarzyską. Im silniejsze więzi pomiędzy ludźmi, tym silniejsza nieformalna kontrola społeczna. Kluby Rotary jawią się więc jako mocno zintegrowane społeczności, podobne nieco do tradycyjnych społeczności wiejskich. To poczucie wspólnoty, związania z grupą nakazuje przestrzegać jej norm. Taki rodzaj podporządkowania następuje w sposób naturalny, często nie do końca uświadomiony. Reguły panujące w organizacji zostają zinternalizowane i są postrzegane jako własne. To sprawia, że przestrzeganie rotariańskich zasad wydaje się samym rotarianom czymś oczywistym, nie podlegającym dyskusji. Wynika to bardziej z wewnętrznego przekonania niż formalnych zasad czy regulaminów.

## **6 Dystans władzy**

Wymiar dystansu władzy wskazuje, jakie znaczenie przywiązują ludzie do miejsca w hierarchii władzy. Jest on w tej pracy rozumiany podobnie jak u Hofstede<sup>24</sup>. Odnosi się do „oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy wyrażanych przez ludzi mniej wpływowych”. Przypomnę, że w kulturach o małym dystansie władzy istnieje niewielki dystans emocjonalny pomiędzy podwładnym a przełożonym, pracownicy nie obawiają się wyrażać sprzeciwu wobec pomysłów swoich

---

<sup>24</sup> tamże, s. 61-69.

zwierzchników. Ludzie traktują nierówności w dostępie do władzy jako coś tymczasowego, co nie ma dużego wpływu na ich wartość. W kulturach o dużym dystansie władzy dostęp do władzy traktowany jest jako podstawowy wyznacznik wartości człowieka. W związku z tym ludzi, którzy tę władzę posiadają traktuje się z dużym szacunkiem, wręcz dystansem.

Na podstawie badań z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety stwierdzić można, że kluby rotary w Polsce charakteryzują się niskim dystansem władzy. Respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do stwierdzenia; **„Członkowie klubu obawiają się sprzeciwić prezydentowi czy skrytykować go.”** W dwunastu na piętnaście przebadanych klubów dominowała zdecydowana negacja, w jednym klubie dominowała umiarkowana negacja, w dwóch innych głosy rozłożyły się po równo pomiędzy zdecydowaną a umiarkowaną negacją. Na 222 respondentów tylko piętnastu uznało analizowane stwierdzenie za prawdziwe w odniesieniu do swojego klubu. **Niski dystans władzy jest więc cechą charakterystyczną dla ruchu rotariańskiego w Polsce.** Współczynnik korelacji V Kramera pomiędzy dystansem władzy a przynależnością do określonego klubu wyniósł 0,285. Oznacza to, że omawiany wymiar w niewielkim stopniu zależy od specyfiki klubu.

Obserwacje i wywiady wskazują, że rotarianie odnoszą się do prezydenta klubu z szacunkiem, także poza organizacją. Panuje zwyczaj zwracania się do siebie per ty, ale do prezydenta zawsze „Panie Prezydencie”. Istnieje potrzeba wyróżniania, okazywania szacunku prezydentom klubów oraz gubernatorowi. Na spotkaniach klubu wyróżniają się oni poprzez noszenie specjalnego łańcucha. Jednak takie wyróżnianie i respekt nie sprawiają wcale, że rotarianie obawiają się sprzeciwić prezydentowi. Wyjątkowe traktowanie prezydenta nie wynika więc z wysokiego dystansu władzy, raczej z organizacyjnej dumy.

Jedna z postawionych hipotez dotyczy dystansu władzy:

**H 4: Istnieje związek pomiędzy dystansem władzy a: strukturą i strategią organizacji, orientacją na procedury bądź wyniki, stylem kierowania oraz średnim poziomem wykształcenia członków organizacji.**

H 4.1: Istnieje związek pomiędzy dystansem władzy a strukturą organizacji. Organizacje o wysokim dystansie władzy posiadają rozbudowane, smukłe struktury organizacyjne. W organizacjach o niskim dystansie władzy struktury są spłaszczone .

Polskie kluby Rotary są potwierdzeniem tej reguły. Odznaczają się niskim dystansem władzy oraz prostymi, spłaszczonymi strukturami organizacyjnymi. Podstawowymi elementami struktury organizacyjnej klubu są: zarząd i komisje klubowe. Poszczególne komisje są pod względem władzy sobie równe. Każdą z nich kieruje członek zarządu, czyli najwyższej władzy w klubie. Nie ma tu rozbudowanej hierarchii, struktury są maksymalnie uproszczone i odzwierciedlają raczej co kto robi niż kto komu podlega. Należy pamiętać, że Rotary to stowarzyszenie stworzone dla zaspokajania potrzeb swoich członków. Nie ma więc w nim potrzeby sprawowania silnej scentralizowanej kontroli czy wprowadzania smukłych struktur organizacyjnych z rozbudowaną hierarchią władzy.

H 4.2: Istnieje związek pomiędzy dystansem władzy a strategią organizacji. Organizacje o wysokim dystansie władzy tworzą rozbudowane i szczegółowe strategie. Natomiast strategie organizacji o niskim dystansie władzy są znacznie mniej rozbudowane, wskazują jedynie na podstawowy kierunek rozwoju.

W tym przypadku również hipoteza zostaje potwierdzona. Wyniki badań pokazują współwystępowanie niskiego dystansu władzy ze słabo rozbudowaną strategią. Podręczniki dla prezydenta klubu oraz dla pozostałych oficerów klubowych zawierają formularze pomocne w wyznaczaniu strategii klubu. Cele formułuje się w nich jasno i zwięźle, np „wzrost liczby członków o 5% w ciągu roku” czy „zrealizowanie programu pomocowego dla lokalnego domu dziecka – zakup 100 książek”. Towarzyszy im data planowanej realizacji celu oraz podział jego wykonania na kilka etapów, z kilkudzaniowym opisem każdego etapu. Ponadto strategie traktuje się w elastyczny sposób, często ulegają zmianie za sprawą pojawienia się nowych okoliczności.

H 4.3: Istnieje związek pomiędzy wymiarami dystansu władzy i orientacją na procedury bądź wyniki. Organizacje o wysokim dystansie władzy są zwykle

nastawione na procedury. Organizacje o niskim dystansie władzy są zorientowane na wyniki.

Dane uzyskane za pomocą kwestionariusza ankiety potwierdzają to przypuszczenie. Współczynnik Gamma dla tego związku wynosi 0,282. Im wyższy dystans władzy tym silniejsza orientacja na przestrzeganie procedur w organizacji.

H 4.4: Istnieje związek pomiędzy dystansem władzy a stylem kierowania organizacją. Wysoki dystans władzy koreluje z autokratycznym stylem kierowania.

**Tab. 5 Związki pomiędzy typem przywództwa a dystansem władzy**

| Tabela krzyżowa Członkowie klubu obawiają się sprzeciwić prezydentowi czy skrytykować go * Jak określiłby Pan/Pani styl przywództwa prezydenta swojego klubu |            |                      |                                   |                     |          |           |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|----------|-----------|--------|
|                                                                                                                                                              |            |                      | Styl przywództwa prezydenta klubu |                     |          |           | Ogółem |
|                                                                                                                                                              |            |                      | paternalistyczny                  | sprawny organizator | wizjoner | autokrata |        |
| Członkowie klubu obawiają się sprzeciwić prezydentowi czy skrytykować go                                                                                     | tak        | Liczebność           | 1                                 |                     |          |           | 1      |
|                                                                                                                                                              |            | % z styl przywództwa | 2,6%                              |                     |          |           | ,5%    |
|                                                                                                                                                              | raczej tak | Liczebność           | 2                                 | 4                   | 6        | 1         | 13     |
|                                                                                                                                                              |            | % z styl przywództwa | 5,1%                              | 5,4%                | 7,9%     | 6,3%      | 6,3%   |
|                                                                                                                                                              | raczej nie | Liczebność           | 16                                | 22                  | 26       | 7         | 71     |
|                                                                                                                                                              |            | % z styl przywództwa | 41,0%                             | 29,7%               | 34,2%    | 43,8%     | 34,6%  |
|                                                                                                                                                              | nie        | Liczebność           | 20                                | 48                  | 44       | 8         | 120    |
|                                                                                                                                                              |            | % z styl przywództwa | 51,3%                             | 64,9%               | 57,9%    | 50,0%     | 58,5%  |
| Ogółem                                                                                                                                                       |            | Liczebność           | 39                                | 74                  | 76       | 16        | 205    |
|                                                                                                                                                              |            | % z styl przywództwa | 100,0%                            | 100,0%              | 100,0%   | 100,0%    | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne

Trudno stwierdzić wyraźny związek pomiędzy konkretnym stylem przywództwa a wysokością dystansu władzy. Rzeczywiście autokratyczny styl kierowania wydaje się sprzyjać wysokiemu dystansowi władzy. Jednak zależność ta jest nikła. Współczynnik

kontyngencji dla związku typu przywództwa prezydenta klubu z wysokością dystansu władzy w tym klubie wynosi 0,184. Potwierdza to wniosek, jaki można wysnuć po analizie powyższej tabeli – istnieje niezwykle słaba zależność pomiędzy typem przywództwa a dystansem władzy. Prawdopodobnie wynika to z faktu, iż w klubach rotary prezydent pełni funkcję tylko przez rok. Nie zdąży więc swoim zachowaniem znacząco zmienić norm grupowych. A może to normy grupowe są tak silne, społeczność rotarian tak bardzo zintegrowana, kultura organizacyjna tak wyrazista, że jednostce trudno jest ten monolit zmienić.

H 4.5: Istnieje związek pomiędzy dystansem władzy a średnim poziomem wykształcenia członków organizacji. Im są oni lepiej wykształceni, tym dystans władzy mniejszy.

Aby przetestować tą hipotezę dopuszczono się nadużycia polegającego na potraktowaniu obu zmiennych porządkowych jako ilościowe. Następnie policzono średnią dystansu władzy i średni poziom wykształcenia rotarian dla każdego z klubów i zbadano ich związek<sup>25</sup>. Współczynnik korelacji Pearsona = -0,313. Wraz ze wzrostem średniego poziomu wykształcenia maleje dystans władzy. To pozwala na pozytywną weryfikację hipotezy. Należy jednak zaznaczyć, że wartości obu tych zmiennych są na podobnym poziomie niezależnie od klubu. Ogromna większość rotarian posiada wyższe wykształcenie i wszystkie kluby charakteryzują się niskim dystansem władzy.

Podsumowując: dokonane analizy pozwalają na potwierdzenie hipotezy 4. Wątpliwości można mieć jedynie co do współwystępowanie wysokiego dystansu władzy i autokratycznego stylu kierowania. W badanych klubach trudno stwierdzić zależność pomiędzy dystansem władzy a jakimkolwiek stylem kierowania.

Zaobserwować za to można związek pomiędzy omawianym wymiarem a atmosferą ciepła i wsparcia. **Im wyższy dystans władzy, tym więcej chłodu emocjonalnego w organizacji.** Współczynnik korelacji Gamma dla związku dystansu władzy z poczuciem, że „jeśli rotarianin ma jakieś problemy osobiste nie obawia się mówić o nich w klubie, ponieważ wie, że spotka się ze wsparciem” wynosi -0,389. Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku kolejnego pytania odnoszącego się do

---

<sup>25</sup> por. G. Hofstede, dz. cyt., s. 277.

wymiaru atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny. Otóż **im większy dystans władzy tym rzadziej w organizacji panuje zwyczaj grupowego podejmowania decyzji** (Gamma= -0,546). W przypadku łatwości aklimatyzacji nowych członków wpływ dystansu władzy nie jest już tak wyraźny.

Należy się spodziewać, że skoro występuje negatywny związek pomiędzy dystansem władzy a atmosferą ciepła i wsparcia, to podobny powinien także występować w przypadku więzi społecznej. Silne więzi społeczne występują przecież w organizacjach o ciepłej, przyjaznej atmosferze. Dlatego też można przypuszczać występowanie negatywnej korelacji pomiędzy dystansem władzy a występowaniem silnych więzi społecznych w organizacji. Rzeczywiście taki związek istnieje. Jeśli więź społeczną rozumiemy fakt występowania spotkań towarzyskich rotarian poza klubem, to związek z dystansem władzy wyrażony współczynnikiem Gamma= -0,483. Z kolei, jeśli zoperacjonalizować występowanie silnych więzi jako zgodę z twierdzeniem; „Mam wśród rotarian bliskich przyjaciół” to analogiczny związek ma podobną siłę (Gamma= -0,461).

Zauważono także związek pomiędzy wymiarem dystansu władzy a procentowym udziałem kobiet w organizacji. Okazuje się, że **im więcej kobiet, tym dystans władzy jest większy**. Współczynnik korelacji Pearsona dla związku pomiędzy średnią wartością dystansu władzy w klubie z procentowym udziałem kobiet wynosi -0,591. Jest to zrozumiałe biorąc pod uwagę fakt, iż atmosfera ciepła i wsparcia również jest negatywnie skorelowana z procentowym udziałem kobiet. Okazuje się także, że sama wielkość klubu (liczba członków) ma wpływ na dystans władzy. Jest on większy w bardziej licznych klubach (współczynnik korelacji Pearsona= 0,438).

Wysoki dystans władzy można oceniać jako zjawisko negatywne. W klubach o nieco wyższym dystansie władzy zaobserwowano niższą jakość pracy, rozumianą jako zgodę z twierdzeniem: „W działalności klubu robi się tylko tyle, ile trzeba. W swoim zawodzie każdy ma wystarczająco dużo pracy, a Rotary jest po pracy” (Gamma= 0,212). Przypuszczalnie więc jest to czynnik demotywujący, ograniczający możliwość samodzielnego podejmowania decyzji, a razem z nią inicjatywę.

## 6.1 Przywództwo

Członkowie trzech z przebadanych klubów uznali, że ich prezydent stosuje paternalistyczny styl kierowania. Jest on rozumiany jako roztaczanie opieki, służenie radą i pomocą. Jedna z postawionych hipotez dotyczy jego związków z innymi elementami kultury organizacyjnej i cechami organizacji:

H 6.1: Paternalistyczny styl przywództwa koreluje z atmosferą ciepła i wsparcia, istnieniem więzi towarzyskich oraz przekonaniem, że najwyższą wartość w funkcjonowaniu organizacji ma praca zespołowa, zaangażowanie wszystkich członków organizacji i ich wzajemna sympatia.

Pierwsza część powyższej hipotezy zakłada współwystępowanie paternalistycznego stylu przywództwa z atmosferą ciepła i wsparcia. Ta ostatnia przejawia się tym, że członkowie organizacji nie obawiają się w niej mówić o swoich problemach osobistych ponieważ wiedzą, że spotkają się ze wsparciem. Analiza statystyczna prowadzi do obalenia tej części hipotezy. Wprawdzie istnieje słaba zależność pomiędzy typem przywództwa a opisanym przejawem atmosfery ciepła i wsparcia (współczynnik kontyngencji= 0,228) jednak nie przebiega ona w zakładany sposób. Paternalistyczny styl kierowania, zaraz po autokratycznym najmniej sprzyja mówieniu w organizacji o swoich problemach (tab. 6). Kolejnym przejawem atmosfery ciepła i wsparcia jest grupowe podejmowanie decyzji. Analiza tabeli krzyżowej pokazuje, że paternalistyczny styl przywództwa nie współwystępuje z grupowym podejmowaniem decyzji bardziej niż inne. Podobnie jest w przypadku szybkiej aklimatyzacji nowych członków charakterystycznej dla atmosfery ciepła i wsparcia. Wobec tego pierwszą część testowanej hipotezy należy obalić.

Należy dodać, że generalnie w klubach Rotary istnieje słaba zależność pomiędzy typem przywództwa prezydenta klubu a wymiarem atmosfery ciepła i wsparcia – chłodu emocjonalnego. Współczynnik Eta dla związku typu przywództwa z indeksem atmosfery ciepła i wsparcia wynosi 0,135 przy atmosferze jako zmiennej zależnej.

Paternalistyczny styl przywództwa powinien także współwystępować z więzią towarzyską. 64% procent tych respondentów, którzy ocenili styl przywództwa w

swoim klubie jako paternalistyczny zdecydowanie potwierdziło, że „Rotarianie spotykają się także towarzysko, poza klubem”. Po 63% tych, którzy uznali swojego prezydenta za wizjonera i za sprawnego organizatora również zgodziło się z tym stwierdzeniem. Trudno więc uznać, aby paternalistyczny styl przywództwa znacząco sprzyjał istnieniu więzi towarzyskiej w organizacji. Podobnie, jak w poprzednim przypadku indeks siły więzi społecznej wykazuje słaby związek z typem przywództwa ( $Eta=0,132$  przy więzi jako zmiennej zależnej i  $0,275$  gdy zmienną zależną jest typ przywództwa).

**Tab. 6 Związki pomiędzy typem przywództwa a atmosferą ciepła i wsparcia**

|                                                                                                                             |            |                      | Styl przywództwa prezydenta klubu |                     |          |           | Ogółem |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|----------|-----------|--------|
|                                                                                                                             |            |                      | paternalistyczny                  | sprawny organizator | wizjoner | autokrata |        |
| Jeśli Rotarianin ma jakieś problemy osobiste, nie obawia się mówić o nich w klubie ponieważ wie, że spotka się ze wsparciem | tak        | Liczebność           | 11                                | 23                  | 22       | 3         | 59     |
|                                                                                                                             |            | % z styl przywództwa | 28,2%                             | 31,5%               | 29,7%    | 18,8%     | 29,2%  |
|                                                                                                                             | raczej tak | Liczebność           | 19                                | 38                  | 39       | 8         | 104    |
|                                                                                                                             |            | % z styl przywództwa | 48,7%                             | 52,1%               | 52,7%    | 50,0%     | 51,5%  |
|                                                                                                                             | raczej nie | Liczebność           | 6                                 | 6                   | 12       | 5         | 29     |
|                                                                                                                             |            | % z styl przywództwa | 15,4%                             | 8,2%                | 16,2%    | 31,3%     | 14,4%  |
|                                                                                                                             | nie        | Liczebność           | 3                                 | 6                   | 1        |           | 10     |
|                                                                                                                             |            | % z styl przywództwa | 7,7%                              | 8,2%                | 1,4%     |           | 5,0%   |
| Ogółem                                                                                                                      |            | Liczebność           | 39                                | 73                  | 74       | 16        | 202    |
|                                                                                                                             |            | % z styl przywództwa | 100,0%                            | 100,0%              | 100,0%   | 100,0%    | 100,0% |

Źródło: Opracowanie własne.

Przy pomocy kwestionariusza ankiety respondenci ocenili, co jest dla nich najważniejsze w funkcjonowaniu organizacji: współpraca i sympatia członków klubu, efekty działania klubu czy jego sprawne funkcjonowanie. Wśród rotarian, którzy

ocenili swojego prezydenta jako kierującego organizacją w paternalistyczny sposób, największy odsetek wskazał na współpracę i wzajemną sympatię (tab. 7). Nie jest to jednak silny związek ( $V \text{ Kramera} = 0,202$ ). Niemniej jednak pozwala to na podtrzymanie tej części hipotezy.

**Tab. 7 Związki pomiędzy typem przywództwa a postrzeganym kryterium sukcesu klubu**

| Tabela krzyżowa Kiedy można powiedzieć, że klub odniósł sukces * Jak określiliby Pan/Pani styl przywództwa prezydenta swojego klubu |                                                              |                      |                                   |                     |          |              |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|----------|--------------|--------|
|                                                                                                                                     |                                                              |                      | Styl przywództwa prezydenta klubu |                     |          |              | Ogółem |
|                                                                                                                                     |                                                              |                      | paternalistyczny                  | sprawny organizator | wizjoner | autokrata    |        |
| Kiedy można powiedzieć, że klub odniósł sukces                                                                                      | członkowie zaangażowani we wspólną pracę, lubią się nawzajem | Liczebność           | 35                                | 58                  | 57       | 10           | 160    |
|                                                                                                                                     |                                                              | % z styl przywództwa | <b>89,7%</b>                      | 79,5%               | 75,0%    | 62,5%        | 78,4%  |
|                                                                                                                                     | klub realizuje najwięcej projektów                           | Liczebność           | 2                                 | 8                   | 18       | 3            | 31     |
|                                                                                                                                     |                                                              | % z styl przywództwa | 5,1%                              | 11,0%               | 23,7%    | <b>18,8%</b> | 15,2%  |
|                                                                                                                                     | klub sprawnie funkcjonuje                                    | Liczebność           | 2                                 | 7                   | 1        | 3            | 13     |
|                                                                                                                                     |                                                              | % z styl przywództwa | 5,1%                              | <b>9,6%</b>         | 1,3%     | 18,8%        | 6,4%   |
|                                                                                                                                     | Ogółem                                                       | Liczebność           | 39                                | 73                  | 76       | 16           | 204    |
|                                                                                                                                     |                                                              | % z                  | 100,0%                            | 100,0%              | 100,0%   | 100,0%       | 100,0% |

Źródło: Opracowanie własne.

Zauważyć można, że paternalistyczny styl kierowania najmniej sprzyja poczuciu organizacyjnej dumy. Respondenci z klubów kierowanych w ten sposób w najmniejszym stopniu, w porównaniu z innymi, zgadzali się z twierdzeniami charakterystycznymi dla organizacyjnej dumy. Tylko 41% z nich przyznało, że „Normy i zasady, do których powinien stosować się rotarianin obowiązują nie tylko w klubie, ale i w każdej innej dziedzinie życia”. Podczas gdy w innych klubach było to 74%, 62% i 81%. Sytuacja wygląda podobnie w przypadku drugiego symptomu organizacyjnej dumy: „Przy przyjmowaniu nowego członka bierze się pod uwagę nie tylko jego możliwości wspierania celów działalności Rotary, ale także to, czy pasuje

do klubu (jego system wartości, pochodzenie społeczne).” Jeśli z reakcji na dwa powyższe stwierdzenia stworzyć indeks organizacyjnej dumy, to jego związek ze stylem przywództwa wyrażony współczynnikiem  $\eta^2 = 0,335$  (uznając organizacyjną dumę za zmienną zależną).

Dominującym stylem przywództwa w przebadanych klubach był sprawny organizator. Występował aż w ośmiu z piętnastu klubów.

H 6.2: Styl przywództwa sprawnego organizatora koreluje z orientacją na procedury oraz z uznaniem za kryterium sukcesu klubu jego sprawne funkcjonowanie, a za kryterium sukcesu członka klubu obowiązkowości.

Pierwsza część hipotezy zakłada współwystępowanie typu przywództwa sprawnego organizatora z orientacją na prawidłowe przestrzeganie procedur. Rzeczywiście istnieje związek pomiędzy stylem kierowania a podejściem do procedur – współczynnik kontyngencji = 0,346. Jednak związek ten jest inny od zakładanego. Prezydent sprawny organizator sprzyja zdecydowanie bardziej nastawieniu na wyniki – nie na procedury. Najsilniejsza orientacja na procedury występuje w klubach kierowanych w sposób autokratyczny. Ten fragment hipotezy zostaje więc obalony.

W klubach kierowanych przez sprawnego organizatora kryterium sukcesu organizacji powinno być, według postawionej hipotezy, utożsamiane z jej sprawnym funkcjonowaniem. Jednak tylko 9,6% członków takich klubów tak sądzi (tab. 7). Z kolei kryterium sukcesu członka klubu powinno być w nich utożsamiane z obowiązkowością. Dane z tab. 8 wskazują, że tak nie jest. Obowiązkowość to wręcz najniżej ceniona cecha w klubach kierowanych przez sprawnego organizatora. Hipoteza 6.2 zostaje więc obalona.

**Tab. 8 Związki pomiędzy typem przywództwa a kryterium sukcesu członka klubu**

| Tabela krzyżowa Jakie osoby są szczególnie cenione w Rotary * Jak określiliby Pan/Pani styl przywództwa prezydenta swojego klubu |                                                                                  |                         |                                   |                         |          |           |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------|----------|-----------|--------|
|                                                                                                                                  |                                                                                  |                         | Styl przywództwa prezydenta klubu |                         |          |           | Ogółem |
|                                                                                                                                  |                                                                                  |                         | paternalis<br>tyczny              | sprawny<br>organizator, | wizjoner | autokrata |        |
| Jakisoby są<br>cenione w<br>Rotary                                                                                               | otwarte,<br>sympatyczne,<br>niekonfliktowe                                       | Liczebność              | 27                                | 31                      | 30       | 4         | 92     |
|                                                                                                                                  |                                                                                  | % z styl<br>przywództwa | 69,2%                             | 42,5%                   | 39,5%    | 25,0%     | 45,1%  |
|                                                                                                                                  | z silnym poczuciem<br>misji, zaangażowane<br>w działalność<br>Rotary             | Liczebność              | 9                                 | 32                      | 38       | 9         | 88     |
|                                                                                                                                  |                                                                                  | % z styl<br>przywództwa | 23,1%                             | 43,8%                   | 50,0%    | 56,3%     | 43,1%  |
|                                                                                                                                  | obowiązkowe,<br>regularnie<br>uczestniczące w<br>spotkaniach, płacące<br>składki | Liczebność              | 3                                 | 10                      | 8        | 3         | 24     |
|                                                                                                                                  |                                                                                  | % z styl<br>przywództwa | 7,7%                              | 13,7%                   | 10,5%    | 18,8%     | 11,8%  |
| Ogółem                                                                                                                           |                                                                                  | Liczebność              | 39                                | 73                      | 76       | 16        | 204    |
|                                                                                                                                  |                                                                                  | % z styl<br>przywództwa | 100,0%                            | 100,0%                  | 100,0%   | 100,0%    | 100,0% |

Źródło: Opracowanie własne.

Autokratyczny styl kierowania jest rzadkością w klubach Rotary w Polsce. Tylko w jednym na piętnaście przebadanych klubów respondenci w ten sposób ocenili swojego prezydenta.

H 6.3: Autokratyczny styl przywództwa koreluje z atmosferą chłodu emocjonalnego, wysoką jakością pracy, orientacją na wyniki oraz z definiowaniem sukcesu klubu jako wyróżnianie się spośród innych pod względem liczby zrealizowanych projektów.

Wcześniejsze analizy dowodzą, że cechą charakterystyczną wszystkich przebadanych klubów Rotary w Polsce jest atmosfera ciepła i wsparcia. Ponadto, jak już wcześniej wspomniano, wymiar atmosfery ciepła i wsparcia – chłodu emocjonalnego w bardzo małym stopniu powiązany jest z typem przywództwa. Respondenci odpowiadają na pytania dotyczące atmosfery podobnie, bez względu na styl przywództwa prezydenta swojego klubu. Wyjątkiem jest autokratyczny styl kierowania, gdzie rzeczywiście odpowiedzi wskazują nieco częściej na chłodną atmosferę. Jest ona rozumiana między innymi jako sytuacja, kiedy członkowie organizacji obawiają się mówić o swoich problemach osobistych, nie mają poczucia,

że mogą liczyć na wsparcie. Rzeczywiście w klubie kierowanym w sposób autokratyczny najmniejszy odsetek osób dzieli się swoimi problemami osobistymi (tab. 6). Chłód emocjonalny wyklucza także grupowe podejmowanie decyzji. Rzeczywiście respondenci, którzy ocenili swojego prezydenta jako autokratę nieco rzadziej przyznają, że w ich organizacji decyduje się wspólnie. Podobną zależność widać w przypadku aklimatyzacji nowych członków. W klubie kierowanym w sposób autokratyczny tylko 12,5% osób przyznaje, że „Nowi członkowie łatwo i szybko się aklimatyzują”. Dla porównania: w klubach kierowanych w sposób paternalistyczny jest to 48,7%, tam gdzie prezydent jest typem sprawnego organizatora – 35,1% i wizjonera – 47,4%. Podsumowując: w klubach Rotary w Polsce autokratyczny styl przywództwa silniej niż wszystkie inne sprzyja atmosferze chłodu emocjonalnego.

**Tab. 9 Związki stylu przywództwa z jakością pracy**

| Tabela krzyżowa W działalności klubu robi się tylko tyle, ile trzeba. W swoim zawodzie każdy ma wystarczająco dużo pracy, a Rotary jest po pracy * Jak określiliby Pan/Pani styl przywództwa prezydenta swojego klubu |            |                      |                                   |                     |          |           |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|----------|-----------|--------|
|                                                                                                                                                                                                                       |            |                      | Styl przywództwa prezydenta klubu |                     |          |           | Ogółem |
|                                                                                                                                                                                                                       |            |                      | paternalistyczny                  | sprawny organizator | wizjoner | autokrata |        |
| W działalności klubu robi się tylko tyle, ile trzeba. W swoim zawodzie każdy ma wystarczająco dużo pracy, a Rotary jest po pracy                                                                                      | tak        | Liczebność           | 8                                 | 8                   | 8        |           | 24     |
|                                                                                                                                                                                                                       |            | % z styl przywództwa | 21,1%                             | 11,0%               | 10,5%    |           | 11,8%  |
|                                                                                                                                                                                                                       | raczej tak | Liczebność           | 12                                | 24                  | 19       | 10        | 65     |
|                                                                                                                                                                                                                       |            | % z styl przywództwa | 31,6%                             | 32,9%               | 25,0%    | 62,5%     | 32,0%  |
|                                                                                                                                                                                                                       | raczej nie | Liczebność           | 12                                | 20                  | 24       | 5         | 61     |
|                                                                                                                                                                                                                       |            | % z styl przywództwa | 31,6%                             | 27,4%               | 31,6%    | 31,3%     | 30,0%  |
|                                                                                                                                                                                                                       | nie        | Liczebność           | 6                                 | 21                  | 25       | 1         | 53     |
|                                                                                                                                                                                                                       |            | % z styl przywództwa | 15,8%                             | 28,8%               | 32,9%    | 6,3%      | 26,1%  |
| Ogółem                                                                                                                                                                                                                |            | Liczebność           | 38                                | 73                  | 76       | 16        | 203    |
|                                                                                                                                                                                                                       |            | % z styl przywództwa | 100,0%                            | 100,0%              | 100,0%   | 100,0%    | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne

Według hipotezy 6.3 klub kierowany w sposób autokratyczny powinien się charakteryzować wysoką jakością pracy, czyli przekonaniem rotarian, że w działalności klubowej należy być aktywnym, wychodzić z inicjatywą. Otóż dane z tab. pokazują, że autokratyczny styl kierowania klubem bardziej sprzyja niskiej jakości pracy. Lepiej potrafi zmotywować rotarian prezydent wizjoner czy sprawny organizator. Generalnie rzecz biorąc związek stylu przywództwa z jakością pracy jest w badanych klubach słaby. Współczynnik kontyngencji= 0,284.

Kolejna część hipotezy 6.6 zakłada współwystępowanie autokratycznego stylu kierowania z orientacją na wyniki. Tab. 10 pokazuje, że tak nie jest. Omawiany styl przywództwa nie sprzyja nastawieniu na wyniki bardziej niż inne. Zauważyć można nawet, że stosunkowo duży odsetek respondentów, uznających swojego prezydenta za autokratę dostrzega w swoim klubie orientację na procedury.

**Tab. 10 Związki stylu przywództwa z orientacją na procedury bądź wyniki**

| Tabela krzyżowa W klubie kładzie się większy nacisk na prawidłowość przestrzegania procedur niż na rezultaty działań * Jak określiłby Pan/Pani styl przywództwa prezydenta swojego klubu |            |                      |                                   |                     |              |              |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------|
|                                                                                                                                                                                          |            |                      | Styl przywództwa prezydenta klubu |                     |              |              | Ogółem |
|                                                                                                                                                                                          |            |                      | paternalistyczny                  | sprawny organizator | wizjoner     | autokrata    |        |
| W klubie kładzie się większy nacisk na prawidłowość przestrzegania procedur niż na rezultaty działań                                                                                     | tak        | Liczebność           |                                   | 4                   | 3            | 3            | 10     |
|                                                                                                                                                                                          |            | % z styl przywództwa |                                   | 5,4%                | 3,9%         | <b>18,8%</b> | 4,9%   |
|                                                                                                                                                                                          | raczej tak | Liczebność           | 8                                 | 9                   | 1            | 1            | 19     |
|                                                                                                                                                                                          |            | % z styl przywództwa | 20,5%                             | 12,2%               | 1,3%         | 6,3%         | 9,3%   |
|                                                                                                                                                                                          | raczej nie | Liczebność           | 21                                | 32                  | 40           | 11           | 104    |
|                                                                                                                                                                                          |            | % z styl przywództwa | 53,8%                             | 43,2%               | <b>52,6%</b> | <b>68,8%</b> | 50,7%  |
|                                                                                                                                                                                          | nie        | Liczebność           | 10                                | 29                  | 32           | 1            | 72     |
|                                                                                                                                                                                          |            | % z styl przywództwa | 25,6%                             | 39,2%               | <b>42,1%</b> | <b>6,3%</b>  | 35,1%  |
| Ogółem                                                                                                                                                                                   |            | Liczebność           | 39                                | 74                  | 76           | 16           | 205    |
|                                                                                                                                                                                          |            | % z styl przywództwa | 100,0%                            | 100,0%              | 100,0%       | 100,0%       | 100,0% |

Źródło: Opracowanie własne.

Testowana hipoteza zakłada również, że w klubie kierowanym w autokratyczny sposób sukces będzie postrzegany jako największa liczba zrealizowanych projektów. Tabela krzyżowa (tab. 7) pokazuje, że tylko 18,8% członków klubu wyznaje pogląd zgodny z zakładanym. Większość sukces klubu rozumie jako zaangażowanie wszystkich we wspólną pracę i wzajemną sympatię. Jest to zresztą dominujące w polskich klubach Rotary kryterium sukcesu, bez względu na styl przywództwa prezydenta. Co więcej kierownictwo prezydenta wizjonera, bardziej niż autokraty sprzyja pojmowaniu sukcesu jako największej liczby zrealizowanych projektów (23,7%). Dlatego też ten fragment hipotezy należy odrzucić.

Podsumowując: hipoteza 6.3 zakładała po pierwsze, że autokratyczny styl kierowania koreluje z atmosferą chłodu emocjonalnego. Co prawda dla wszystkich przebadanych klubów Rotary w Polsce charakterystyczna jest atmosfera ciepła i wsparcia, jednak autokratyczny styl przywództwa silniej niż wszystkie inne sprzyja atmosferze chłodu emocjonalnego. Dlatego też ta część hipotezy zostaje utrzymana. Cała reszta natomiast została obalona: autokratyczny styl przywództwa nie współwystępuje z wysoką jakością pracy, orientacją na wyniki ani z definiowaniem sukcesu klubu jako wyróżnianie się spośród innych pod względem liczby zrealizowanych projektów.

Respondenci z trzech przebadanych klubów ocenili swojego prezydenta jako wizjonera, czyli inspirującego, przedsiębiorczego, zawsze posiadającego mnóstwo nowych pomysłów. Hipoteza 6.4 zakłada, iż wizjonerski typ przywództwa koreluje z orientacją na wyniki. Dane z tab. 10 potwierdzają to przypuszczenie. W klubach kierowanych przez prezydenta wizjonera największy (w porównaniu z innymi) odsetek respondentów zaprzecza, iż „W klubie kładzie się większy nacisk na prawidłowość przestrzegania procedur niż na rezultaty działań”.

## 7 Jakość pracy

Jakość pracy to wymiar wyrażający przekonania na temat pożądanej aktywności człowieka w organizacji. Na jednym krańcu tego wymiaru znajduje się pogląd, iż należy wychodzić z inicjatywą, być aktywnym. Kryje się za tym przekonanie, że wyteżona praca musi przynieść spodziewany rezultat. Taki typ kultury organizacyjnej motywuje członków organizacji do wyteżonej pracy. Z drugiej strony istnieje niechęć do wysiłku i pogląd mówiący, że należy robić to, czego się od nas wymaga, nie ma sensu wychodzić poza te ramy i starać się bardziej.

W zastosowanym kwestionariuszu ankiety do wymiaru jakości pracy odnosiło się stwierdzenie: „**W działalności klubu robi się tylko tyle, ile trzeba. W swoim zawodzie każdy ma wystarczająco dużo pracy, a Rotary jest po pracy**”. W czterech klubach dominowała umiarkowana zgoda z tym stwierdzeniem, w pięciu umiarkowane zaprzeczenie, w pięciu zdecydowana negacja. Największa grupa respondentów – 72 rotarian odpowiedziała „raczej tak”. Można stąd wysnuć wniosek, że w wielu klubach panuje marazm i niska jakość pracy. Rzeczywiście, w trakcie wywiadów padło takie zdanie: „*W polskim Rotary wyróżniają się ci, którzy w ogóle coś robią*”. Należy dodać, że poszczególne kluby różnią się od siebie pod tym względem, a więc są też takie, gdzie pracuje się intensywnie. Jednak wydaje się, że jakość pracy jest słabym punktem tej, tak silnej przecież kultury organizacyjnej. Dlatego warto się zastanowić, jakie czynniki wspomagają, a jakie obniżają jakość pracy w klubach rotary w Polsce.

Wyraźny związek zachodzi pomiędzy jakością pracy a wymiarem orientacja na procedury – na wyniki. **W tych klubach, gdzie większy nacisk kładzie się na prawidłowość przestrzegania procedur jakość pracy jest niższa** (Gamma= 0,486).

Wcześniej przedstawione analizy wskazują, że niewielki wpływ na analizowany wymiar kultury organizacyjnej ma typ przywództwa stosowany przez prezydenta klubu (współczynnik kontyngencji= 0,284). Najwyższą jakość pracy zaobserwowano w klubach kierowanych przez sprawnego organizatora i wizjonera. Najniższą w klubach kierowanych w sposób paternalistyczny.

Okazuje się, że silniej na jakość pracy wpływa wymiar atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny. **Im bardziej ciepła i życzliwa atmosfera, tym wyższa jakość pracy** i silniejsze przekonanie rotarian, że w działalności klubowej należy być aktywnym, wychodzić z inicjatywą. Współczynnik korelacji Gamma dla związku jakości pracy ze zgodą, iż „Jeśli rotarianin ma jakieś problemy osobiste nie obawia się mówić o nich w klubie, ponieważ wie, że spotka się ze wsparciem” wynosi 0,415. Podobnie rzecz ma się w przypadku grupowego podejmowania decyzji, również charakterystycznego dla atmosfery ciepła i wsparcia. W tym przypadku widać również korelację pozytywną –  $\text{Gamma} = 0,27$ . Kolejnym wyznacznikiem przyjaznej atmosfery w organizacji jest szybka aklimatyzacja nowych członków. Podobnie, jak poprzednio występuje tu korelacja pozytywna z wysoką jakością pracy –  $\text{Gamma} = 0,255$ .

Jeżeli istnieje związek pomiędzy analizowanym wymiarem jakości pracy a atmosferą panującą w organizacji, to należy spodziewać się podobnego w przypadku więzi społecznej. Rzeczywiście jakość pracy rośnie wraz z faktem posiadania wśród rotarian bliskich przyjaciół ( $\text{Gamma} = 0,313$ ). Podobnie wysokiej jakości pracy sprzyja więź społeczna wyrażająca się w spotkaniach towarzyskich rotarian poza klubem ( $\text{Gamma} = 0,205$ ).

Podobną zależność, jak w przypadku nastawienie na procedury – niska jakość pracy, zaobserwować można biorąc pod uwagę kryterium sukcesu klubu i członka klubu. W klubach, gdzie sukces postrzegany jest jako sprawne funkcjonowanie zgodnie z formalnymi procedurami (zbiórka składek na czas, wysoka frekwencja) nieco częściej obserwuje się niską jakość pracy (tab. 11). Współczynnik kontyngencji określający współzależność jakości pracy i kryterium sukcesu klubu wynosi 0,275.

**Tab. 11 Związki postrzeganego kryterium sukcesu klubu z jakością pracy**

| Tabela krzyżowa W działalności klubu robi się tylko tyle, ile trzeba. W swoim zawodzie każdy ma wystarczająco dużo pracy, a Rotary jest po pracy * Kiedy można powiedzieć, że klub odniósł sukces |            |                  |                                                              |                                    |                                                     |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------|
|                                                                                                                                                                                                   |            |                  | Kryterium sukcesu klubu                                      |                                    |                                                     | Ogółem |
|                                                                                                                                                                                                   |            |                  | członkowie zaangażowani we wspólną pracę, lubią się nawzajem | klub realizuje najwięcej projektów | klub sprawnie funkcjonuje (zbiórka składek na czas) |        |
| W działalności klubu robi się tylko tyle, ile trzeba. W swoim zawodzie każdy ma wystarczająco dużo pracy, a Rotary jest po pracy                                                                  | tak        | Liczebność       | 13                                                           | 8                                  | 3                                                   | 24     |
|                                                                                                                                                                                                   |            | % z sukces klubu | 7,6%                                                         | 25,8%                              | 20,0%                                               | 11,1%  |
|                                                                                                                                                                                                   | raczej tak | Liczebność       | 57                                                           | 5                                  | 8                                                   | 70     |
|                                                                                                                                                                                                   |            | % z sukces klubu | 33,3%                                                        | 16,1%                              | 53,3%                                               | 32,3%  |
|                                                                                                                                                                                                   | raczej nie | Liczebność       | 55                                                           | 9                                  | 2                                                   | 66     |
|                                                                                                                                                                                                   |            | % z sukces klubu | 32,2%                                                        | 29,0%                              | 13,3%                                               | 30,4%  |
|                                                                                                                                                                                                   | nie        | Liczebność       | 46                                                           | 9                                  | 2                                                   | 57     |
|                                                                                                                                                                                                   |            | % z sukces klubu | 26,9%                                                        | 29,0%                              | 13,3%                                               | 26,3%  |
| Ogółem                                                                                                                                                                                            |            | Liczebność       | 171                                                          | 31                                 | 15                                                  | 217    |
|                                                                                                                                                                                                   |            | % z sukces klubu | 100,0%                                                       | 100,0%                             | 100,0%                                              | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne

Analogicznie – w klubach, gdzie ceni się najbardziej osoby obowiązkowe (regularnie uczestniczące w spotkaniach, płacące składki) nieco częściej panuje niska jakość pracy. Współczynnik kontyngencji określający współzależność jakości pracy i kryterium sukcesu członka klubu wynosi 0,286.

Do ciekawych wniosków doprowadza analiza poglądów na jakość pracy w organizacji w zależności od pełnionej funkcji (tab. 12). Przede wszystkim dziwi, że najczęściej zgodę z twierdzeniem: „W działalności klubu robi się tylko tyle, ile trzeba.” wyrażali prezydenci klubów (obecni i byli). To oni przecież powinni motywować resztę rotarian do działania. Być może ankietowani prezydenci mają negatywne doświadczenia na tym polu i stąd takie przekonanie. Z kolei sekretarze są

grupą najsilniej negującą analizowane stwierdzenie. Wyróżnia ich silne przekonanie, że w klubie należy aktywnie działać, wychodzić z inicjatywą.

**Tab. 12 Związki funkcji pełnionej w klubie z poglądami na jakość pracy**

| Tabela krzyżowa Funkcja pełniona obecnie w klubie * W działalności klubu robi się tylko tyle, ile trzeba. W swoim zawodzie każdy ma wystarczająco dużo pracy, a Rotary jest po pracy |                  |             | W działalności klubu robi się tylko tyle, ile trzeba. W swoim zawodzie każdy ma wystarczająco dużo pracy, a Rotary jest po pracy |            |            |       | Ogółem |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|--------|
|                                                                                                                                                                                      |                  |             | tak                                                                                                                              | raczej tak | raczej nie | nie   |        |
| Funkcja pełniona obecnie w klubie                                                                                                                                                    | żadna            | Liczebność  | 15                                                                                                                               | 30         | 32         | 24    | 101    |
|                                                                                                                                                                                      |                  | % z Funkcja | 14,9%                                                                                                                            | 29,7%      | 31,7%      | 23,8% | 100,0% |
|                                                                                                                                                                                      | Prezydent        | Liczebność  |                                                                                                                                  | 8          |            | 3     | 11     |
|                                                                                                                                                                                      |                  | % z Funkcja |                                                                                                                                  | 72,7%      |            | 27,3% | 100,0% |
|                                                                                                                                                                                      | Vice-prezydent   | Liczebność  |                                                                                                                                  | 1          | 7          | 1     | 9      |
|                                                                                                                                                                                      |                  | % z Funkcja |                                                                                                                                  | 11,1%      | 77,8%      | 11,1% | 100,0% |
|                                                                                                                                                                                      | Prezydent Elekt  | Liczebność  |                                                                                                                                  | 2          | 4          | 2     | 8      |
|                                                                                                                                                                                      |                  | % z Funkcja |                                                                                                                                  | 25,0%      | 50,0%      | 25,0% | 100,0% |
|                                                                                                                                                                                      | Sekretarz        | Liczebność  | 1                                                                                                                                | 2          | 2          | 6     | 11     |
|                                                                                                                                                                                      |                  | % z Funkcja | 9,1%                                                                                                                             | 18,2%      | 18,2%      | 54,5% | 100,0% |
|                                                                                                                                                                                      | Skarbnik         | Liczebność  | 2                                                                                                                                | 2          | 2          | 3     | 9      |
|                                                                                                                                                                                      |                  | % z Funkcja | 22,2%                                                                                                                            | 22,2%      | 22,2%      | 33,3% | 100,0% |
|                                                                                                                                                                                      | Członek Zarządu  | Liczebność  |                                                                                                                                  | 6          | 5          | 5     | 16     |
|                                                                                                                                                                                      |                  | % z Funkcja |                                                                                                                                  | 37,5%      | 31,3%      | 31,3% | 100,0% |
|                                                                                                                                                                                      | Mistrz Ceremonii | Liczebność  | 1                                                                                                                                | 1          | 1          | 2     | 5      |
|                                                                                                                                                                                      |                  | % z Funkcja | 20,0%                                                                                                                            | 20,0%      | 20,0%      | 40,0% | 100,0% |
|                                                                                                                                                                                      | CICO             | Liczebność  |                                                                                                                                  | 1          | 1          | 2     | 4      |
|                                                                                                                                                                                      |                  | % z Funkcja |                                                                                                                                  | 25,0%      | 25,0%      | 50,0% | 100,0% |
|                                                                                                                                                                                      | Past Prezydent   | Liczebność  | 4                                                                                                                                | 19         | 12         | 10    | 45     |
|                                                                                                                                                                                      |                  | % z Funkcja | 8,9%                                                                                                                             | 42,2%      | 26,7%      | 22,2% | 100,0% |
| Ogółem                                                                                                                                                                               |                  | Liczebność  | 23                                                                                                                               | 72         | 66         | 58    | 219    |
|                                                                                                                                                                                      |                  | % z Funkcja | 10,5%                                                                                                                            | 32,9%      | 30,1%      | 26,5% | 100,0% |

Źródło: Opracowanie własne

## 7.1 Menu możliwości służenia innym

Jednym z podstawowych obszarów działalności Rotary jest służba społeczna. Rotarianie powszechnie biorą udział w projektach mających na celu podniesienie jakości życia społeczności, do jakiej należą, a także pomoc ludziom potrzebującym na całym świecie. Każdy taki program pomocowy jest inny ponieważ powstał w konkretnych warunkach, dla rozwiązania specyficznego problemu. Większość z nich można jednak sprowadzić do kilku najczęściej poruszanych kwestii. Rotary International stworzyło listę zatytułowaną „Menu możliwości służenia innym” (Menu of Service Opportunities). Wymienia w niej: pomoc zagrożonym dzieciom, osobom niepełnosprawnym, opiekę zdrowotną, stosunki międzynarodowe, analfabetyzm, problemy demograficzne, głód, ochronę środowiska oraz kwestie związane z urbanizacją. Powyższa lista ma zainspirować rotarian do tworzenia własnych programów pomocowych oraz uwrażliwić ich na najważniejsze problemy społeczne.

Służba społeczności światowej to program, w którym za pośrednictwem Rotary International kluby i dystrykty w jednym kraju pomagają klubom w innych krajach, najczęściej rozwijających się. Z reguły dotyczy to poprawy warunków życia, na przykład budowy szpitala lub szkoły. Rotary International prowadzi Wymianę Projektów. Każdy klub może dostać wykaz przedsięwzięć prowadzonych w krajach rozwijających się. Zawiera on szczegółowe opisy, przewidywane koszty i wszelkie dane potrzebne do wzięcia udziału w takim projekcie.

Pomoc często skierowana jest dla zagrożonych dzieci. Jako zagrożenia wymienia się głód, brak czystej wody, złe warunki sanitarne, brak szkół, choroby. Projekty adresowane do dzieci zwiększają im możliwości edukacyjne, zapewniają opiekę medyczną, jedzenie, poprawiają warunki sanitarne. Chodzi o stworzenie środowiska pokoju, godności, wolności tolerancji oraz równych szans. Podkreśla się również konieczność ochrony dzieci przed molestowaniem fizycznym, psychicznym i seksualnym ponieważ jako niezdolne do obrony stają się częstymi ofiarami.

W przypadku **projektów pomocowych skierowanych do dzieci** zaleca się zacząć od dokładnego zbadania kwestii, które powodują zagrożenia. Należy zastanowić się nad metodami, jakie można by wykorzystać do ich rozwiązania.

Konieczne jest rozpoznanie zasobów, które już istnieją w społeczności lokalnej, i które pozytywnie wpływają na dzieci. Następnym krokiem jest sprawdzenie jak inni ludzie, wspólnoty, organizacje rządowe czy pozarządowe postępują w takich przypadkach. Zachęca się rotarian do wyciągania wniosków z takich obserwacji tak, aby udoskonalać własne projekty. W działaniach pomocowych skierowanych do dzieci, kluby Rotary starają się w maksymalnym stopniu wykorzystać zasoby występujące w społeczności. Kiedy jest to celowe starają się także zaangażować same dzieci w rozwiązywanie problemów. Każdy projekt pomocowy podlega później ewaluacji.

**Pomagając ludziom niepełnosprawnym** kluby Rotary skupiają się na zapewnieniu równego dostępu do edukacji i zatrudnienia oraz na ułatwieniu poruszania się w miejscach publicznych. Przekłada się to na programy edukacyjne, które mają zmienić sposób myślenia o niepełnosprawności oraz wyeliminować negatywne stereotypy i przeświadczenia wobec ludzi niepełnosprawnych w ich społecznościach. Zakłada się, że zmiany świadomościowe pociągną za zmianę zachowania. Efektem takich programów edukacyjnych powinna być więc troska społeczeństwa o zapewnienie ludziom niepełnosprawnym odpowiedniej opieki medycznej, rehabilitacji i potrzebnych udogodnień. Inną metodą pomocy jest zapobieganie przyczynom niepełnosprawności, czyli wojnom, przemocy, chorobom, wypadkom. Większość współcześnie prowadzonych przez kluby Rotary projektów pomocowych obejmuje: włączenie niepełnosprawnych w życie społeczności lokalnej, usuwanie wszelkich barier, które mogłyby im to utrudnić, tworzenie nowych miejsc pracy dla niepełnosprawnych, poprawę opieki medycznej, rehabilitacji.

Programy pomocowe w tym przypadku radzi się zacząć od zbadania wszelkich barier utrudniających życie niepełnosprawnym oraz stosunku społeczności wobec niepełnosprawności. Następnym krokiem jest zastanowienie się nad sposobami, jakimi klub mógłby rozwiązać te problemy. Tutaj także zaleca się przestudiowanie sposobów działania innych ludzi, społeczności i organizacji w takich przypadkach. Być może niektóre z nich będą przydatne klubom Rotary w planowaniu swoich działań. Zaleca się im opieranie swoich projektów pomocowych na zasobach już istniejących w danych społecznościach lokalnych oraz włączanie do pracy, gdzie to możliwe, samych niepełnosprawnych. Odzwierciedla to filozofię Rotary odnośnie pomagania.

**Organizacja stara się stwarzać adresatom swoich działań możliwości, zamiast tylko dawać.** Chodzi o to, aby uaktywnić tych ludzi, nauczyć ich radzenia sobie z problemami, a tym samym o to, aby odczuwali oni pozytywne skutki projektu długo po jego zakończeniu.

Działania Rotary mające na celu **poprawę opieki medycznej** dotyczą części krajów rozwijających się niż społeczności lokalnych, w których działają kluby. Skupiają się one na budowaniu szpitali, dostarczaniu leków i szczepionek, walce z HIV, malarią, polio i innymi chorobami dziesiątkującymi ludność. Ponadto opierają się na zapewnianiu czystej wody do picia oraz na poprawie warunków sanitarnych. Rotarianie zwracają uwagę na fakt, iż w krajach rozwijających się ginie wiele dzieci i matek podczas porodów. Dlatego wspierają odpowiednie programy medyczne, które mają temu zapobiec. W filozofii Rotary odnośnie poprawy opieki medycznej widać dalekowzroczność. Postrzega się ją jako element pomocy krajom rozwijającym się, której efekty widoczne będą także w gospodarce i dobrobycie ich społeczeństw.

**Międzynarodowe zrozumienie i dobra wola** to kolejny obszar zainteresowań Rotary. W organizacji panuje przekonanie, że właśnie od tych czynników zależy pokój na świecie. A koszty konfliktów zbrojnych, przede wszystkim ludzkie, ale także finansowe, gospodarcze i polityczne są ogromne. Rotarianie dostrzegli fakt, iż wojny trawia przede wszystkim najbiedniejsze państwa, co dodatkowo je osłabia i pogłębia nierówności na świecie. Uważają, że często przyczynami konfliktów są nieporozumienia wynikające z odmienności kulturowych. Dlatego też wysiłek skupia się na promowaniu porozumienia, wymianie idei, nauce o innych kulturach.

W szerzenie pokoju i zrozumienia na świecie przez Rotary International świetnie wpisuje się Program Pokojowy prowadzony przez Fundację Rotary. Obejmuje on akcje szkoleniowe wokół problemów powodujących konflikty międzynarodowe. Są to więc seminaria, publikacje, konferencje, które inicjują globalny dialog na temat pokoju na świecie.

Inną drogą prowadzącą do tego samego celu jest wymiana młodzieżowa, a więc możliwość nauki za granicą i poznawania innych kultur oraz współpraca ludzi z całego świata. Rotariańska Wymiana Młodzieży to jeden ze stałych programów tej

organizacji. W ciągu ostatnich kilku lat wzięło w nim udział ponad 7000 młodych osób. Program skierowany jest do uczniów szkół średnich i studentów. Wyjeżdżają oni zazwyczaj na cały rok szkolny do innego kraju. Gościńę oferują im rodziny rotariańskie. Jest to świetna okazja do poznania innej kultury i zdobycia nowych doświadczeń.

**Fot. 8 Toruń meeting – coroczne spotkanie integracyjne młodzieży biorącej udział w Rotariańskiej Wymianie Młodzieżowej**



Źródło: H. Janiszewska, *Toruń Meeting* w: *Głos Rotary* 9/2005, s. 8.

Projekty Rotary angażują ludzi z różnych regionów, kultur, religii, o różnym poziomie dochodu we wspólne działania promujące wzajemne zrozumienie. Także wszelkie działania wspomagające gospodarkę krajów rozwijających się są postrzegane jako przyczyniające się do budowania pokoju na świecie. W samej organizacji zachęca się rotarian do uczestnictwa i tworzenia międzynarodowych komitetów opartych na wspólnocie zawodu lub zainteresowań.

Kolejnymi programami Rotary International mającymi na celu szerzenie pokoju i zrozumienia na świecie są **3-H i Polioplus**. Oba mają charakter humanitarny. 3-H (od Health, Hunnger, Humanity – Zdrowie, Głód, Humanitaryzm) działa już od 1978 roku. Jego celem jest poprawa zdrowia, uśmierzenie głodu, poprawa warunków życia w określonych obszarach świata. 3-H obejmuje realizację projektów tak dużych, że przekraczają możliwości jednego klubu. Jednym z nich było szczepienie 6 milionów dzieci na Filipinach przeciwko chorobie Heine-Medina. Wszystkie są finansowane przez Fundację Rotary dzięki dobrowolnym datkom rotarian. Akcja Polioplus objęła szczepienia dzieci w ponad stu krajach przeciwko wielu groźnym chorobom.

Innym sposobem poprawy dobrobytu ludzi na całym świecie jest, według Rotary, **walka z analfabetyzmem**. W organizacji wychodzi się z założenia, iż społeczeństwa, w których większość ludzi potrafi czytać, pisać i liczyć lepiej rozwijają się ekonomicznie, cierpią na mniej problemów społecznych, a ludność jest zdrowsza. Podkreśla się także wpływ tych umiejętności na pozycję kobiet w społeczeństwie. Im lepsze ich wykształcenie, tym rzadziej są one dyskryminowane. Rotarianie redukują analfabetyzm sponsorując podręczniki i słowniki, budując i wyposażając szkoły, a także sami występują w roli nauczycieli. Takie działania skierowane są nie tylko do regionów, w których analfabetyzm jest dużym problemem. Często skupiają się na społecznościach lokalnych, w których istnieją kluby. Wyposaża się szkoły w nowoczesne pomoce naukowe, w tym komputery, finansuje programy edukacyjne wspomagające naukę zarówno dzieci, jak i dorosłych.

Za ogromny problem demograficzny rotarianie uważają **wysoką śmiertelność dzieci w krajach rozwijających się**. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest zły stan opieki zdrowotnej dla rodzin i kobiet w ciąży. Dlatego też na jego poprawie skupiają swe działania rotarianie. Ich programy pomocowe mają na celu zwiększenie dostępu do profesjonalnych ośrodków służby zdrowia, badań prenatalnych oraz zapobieganie śmiertelności dzieci. Pokrewnym polem działalności organizacji jest wspieranie świadomego planowania rodziny i zapobieganie AIDS, szczególnie w najbiedniejszych i najsłabiej rozwiniętych krajach.

Kolejnymi problemami o globalnym zasięgu, którym starają się zaradzić rotarianie są **bieda i głód**. Rotary firmuje setki projektów związanych z tymi kwestiami. Najczęściej pomoc przybiera formę udzielania kredytów ludziom ubogim na otwarcie własnych przedsiębiorstw, a także nauczania ich, jak je prowadzić. Na przykład biednych rolników z Filipin nauczono jak zorganizować zyskowne uprawy. Dzięki temu stali się samodzielni, a ich standard życia poprawił się. Rotary stosuje także pomoc doraźną budując schroniska dla bezdomnych czy rozdając jedzenie głodującym.

Innym przedmiotem zainteresowania organizacji jest **kondycja naszej planety**. Za najważniejsze problemy uważa się zanieczyszczenie środowiska, które prowadzi między innymi do braku wody pitnej, wycinanie lasów, pustyńnienie, złe gospodarowanie ziemią i wodą. W związku z tym kluby Rotary organizują liczne akcje pomocowe lub przyłączają się do programów tworzonych przez inne organizacje. Zachęca się na przykład ludzi do segregowania śmieci, rozsądnego gospodarowania wodą i energią. Wiele projektów obejmuje budowę parków, tworzenie terenów chronionych czy redukcję zanieczyszczeń.

Ostatnią pozycję w „Menu możliwości służenia innym” zajmują kwestie związane z **urbanizacją**. Rotary kieruje się przekonaniem, iż rozrost miast często pociąga za sobą negatywne konsekwencje w postaci złych warunków mieszkaniowych, sanitarnych, bezrobocia, gorszych warunków pracy czy nawet braku odpowiedniej ilości wody pitnej. Wychodzi się tu z założenia, iż stworzenie otwartej i efektywnie działającej wspólnoty jest w największych miastach utrudnione. Za największy problem wielkich miast rotarianie uznają slumsy – zamknięte getta zamieszkiwane przez biedotę i przestępców, gdzie kultura ubóstwa jest przekazywana z pokolenia na pokolenie. Wobec tego programy pomocowe najczęściej skupiają się na stwarzaniu możliwości pracy i nauki ludziom biednym i imigrantom oraz na budowie schronisk dla ofiar przemocy domowej.

Fundacja Rotary dysponuje także funduszem dla **ofiar klęsk żywiołowych**, na przykład powodzi czy huraganów. Ludzie tacy mogą liczyć na pomoc finansową, żywność i potrzebne sprzęty. Często kluby Rotary z całego świata przesyłają paczki z pomocą do klubów znajdujących się na terenie objętym katastrofą, gdzie są

rozdzielana między potrzebujących (oczywiście nie jest to pomoc dla samych rotarian).

## **7.2 Najczęstsze formy działalności dobroczynnej polskich klubów Rotary**

Jeśli chodzi o formę zaangażowania w działalność charytatywną, rotarianie mają dwie podstawowe możliwości. Po pierwsze - wkład finansowy - przekazywanie własnych pieniędzy na realizację programów pomocowych firmowanych przez organizację. Płacenie składek członkowskich oraz ich wysokość świadczą więc także o silniejszym bądź słabszym zaangażowaniu rotarian. Dlatego też wnioskować można na tej podstawie o jakości pracy w organizacji.

Każdy rotarianin ma **obowiązek regularnego opłacania składek członkowskich na Fundację Rotary, która finansuje programy pomocowe Rotary**. Podczas Zgromadzenia Dystryktu 2230, do którego należą polskie kluby Rotary ówczesny Gubernator Dystryktu poruszył kwestię odgórnego ustalania minimalnej wysokości składki członkowskiej. Wyraził też pogląd, że polskie kluby Rotary odstają pod tym względem od reszty, ich wkład do Fundacji Rotary jest zbyt niski. Padło przypuszczenie, że polscy rotarianie są słabo zmotywowani do płacenia składek ponieważ nie zawsze od razu widzą rezultaty działań Fundacji. Ma ona globalny zasięg, wobec czego wkład pojedynczego człowieka rozmywa się w ogromie całego funduszu. Ponadto szeregowi członkowie organizacji nie mają poczucia wpływu na decyzję fundacji. Gubernator zaproponował ustalenie minimalnej wysokości składki na 10\$. Zdania na ten temat były podzielone. Przeciwnicy powoływali się na wolność decyzji, twierdząc, że każdy powinien sam określać, w jaki stopniu chce i może pomagać innym. Pojawiały się też głosy argumentujące konieczność ustalenia kwoty minimalnej większą skutecznością działania organizacji. Wcześniej nakaz płacenia składek miał głównie charakter moralny. Wprowadzenie nakazu formalnego i konkretnej kwoty ma z kolei zdyscyplinować kluby, wprowadzić porządek w

kwestiach finansowych. Poprzez głosowanie ustalono wysokość minimalnej składki na 10\$. Należy jednak uznać, że cała ta sytuacja świadczy o niskiej jakości pracy.

Popularnym sposobem przekazywania pieniędzy na cele dobroczynne jest w Rotary **udział w loteriach i licytacjach**. Jest to niewątpliwie bardziej atrakcyjna forma niż płacenie składek. Zazwyczaj organizuje się je podczas specjalnych imprez o charakterze towarzyskim. Reprezentatywnym przykładem jest fantowa loteria charytatywna organizowana przez Klub Rotary Kraków-Wanda przy okazji Konferencji Dystryktu w 2005 roku. Kupując los rotarianie wygrywają drobne fanty, mają także szansę na nagrody główne (markowy zegarek, weekend w hotelu). Zgromadzone w ten sposób pieniądze trafiły do funduszu stypendialnego „Podaj dłoń”, który pomaga niepełnosprawnym studentom wszystkich uczelni w Krakowie.

Druga forma niesienia pomocy przez rotarian ma bezpośredni charakter. Są to najczęściej programy przeprowadzane przez same kluby. Wkład rotarian zazwyczaj nie ogranicza się w tym przypadku do wsparcia finansowego. Często **aktywnie się angażują**, poświęcają swój cenny czas, zasoby firm, które prowadzą, wykorzystują swoje znajomości i kontakty zawodowe. Z pewnością jest to najbardziej motywująca i angażująca forma niesienia pomocy. Często zakłada bezpośredni kontakt z tymi, do których jest skierowana. Pozwala też zobaczyć na własne oczy i od razu rezultat działań. Dlatego też w Rotary znaleźć można wiele pozytywnych przykładów takiej aktywności.

Jednym z nich jest akcja sprowadzenia z Niemiec 230 łóżek specjalistycznych dla osób obłożnie chorych przeprowadzona przez grudziądzki klub Rotary. Przekazano je dla miejscowego szpitala, domów opieki społecznej i innych instytucji. Przykład ten pokazuje typowe dla rotarian metody działania. Po pierwsze: **wykorzystanie osobistych kontaktów w celu niesienia pomocy**. Członek wspomnianego klubu, lekarz poprzez swoje kontakty zawodowe dowiedział się, że pewien szpital w Niemczech ma zamiar pozbyć się specjalistycznych łóżek. Niemcy mają w tym względzie wyższe standardy niż w Polsce i łóżka, które dla nich są za stare w Polsce posłużą jeszcze wiele lat. Co charakterystyczne rotarianie nie wynajęli w tym celu specjalistycznej firmy transportowej, ale przeprowadzili całą akcję „**własnymi rękami**”. Firma jednego z nich posiadała samochód zdolny do przewozu takiego

ładunku. Członkowie klubu sami więc pojechali do Niemiec, sami załadowali transport i wrócili z nim do Grudziądza. W swoim przedsięwzięciu korzystali ze **współpracy z innym klubem Rotary (z Niemiec)**.

Podobnym przykładem niesienia pomocy społeczności lokalnej przez wspomniany klub jest przekazanie strażakom sprowadzonego z Niemiec profesjonalnego wozu straży pożarnej. „Trzydziestoletni mercedes w doskonałym stanie przejechał podczas całej swojej służby tylko 21 tys. kilometrów. Od 1 lipca tego roku wóz stał się własnością strażaków ochotników ze Świecia nad Osą. W symbolicznym przekazaniu wozu podczas uroczystości kończących urzędowanie dotychczasowego zarządu Klubu Rotary uczestniczyli świeccy strażacy oraz wójt gminy Grudziądz Halina Kowalkowska. To także dzięki jej pomocy finansowej możliwe stało się sprowadzenie wozu do Grudziądza.”<sup>26</sup> Ten przykład wskazuje z kolei, że rotarianie w swoich działaniach pomocowych chętnie **współpracują z władzami lokalnymi czy innymi instytucjami i organizacjami**.

**Fot. 9 Przekazanie wozu strażackiego – daru od Klubu Rotary z Grudziądza**



Źródło: *Głos Rotary* 7/2007, s. 7.

---

<sup>26</sup> *Głos Rotary* 7/2007, s. 7.

Dobrym przykładem programów skierowanych do społeczności lokalnej jest akcja klubu Rotary Kraków-Wyspiański „Uzdrowisko Mateczny Zdrój dla mieszkańców Krakowa”. Był to program bezpłatnego leczenia pacjentów powyżej 60-tego roku życia. W tym celu krakowski klub Rotary współdziałał z Uzdrowiskiem Mateczny Zdrój w Krakowie oraz I Kliniką Chorób Wewnętrznych i Geriatrii Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego, której szefem był członek krakowskiego klubu Rotary. Właśnie o takie wykorzystanie osobistych kontaktów zawodowych w celu niesienia pomocy innym chodzi rotarianom. Omawiana akcja polegała na objęciu zabiegami leczniczymi 427 mieszkańców Krakowa. Brali oni udział w 5-dniowych turnusach, podczas których zostali przebadani, korzystali z masażu, okładów borowinowych, kąpiele siarkowych, gimnastyki usprawniającej, ćwiczeń leczniczych oraz zabiegów fizykoterapii. Każdego dnia pacjenci korzystali z dwóch zabiegów. Uzupełnieniem opieki medycznej było przeprowadzenie wywiadów na temat zajmowanego miejsca w społeczeństwie, które ujawniły rozgoryczenie, poczucie osamotnienia i pozostawania poza nawiasem społeczeństwa. Klub Kraków-Wyspiański zamierza wykorzystać zdobyte informacje do organizacji innych programów pomocowych skierowanych do ludzi starszych.

Analiza omówionych przykładów pokazuje, że dużo bardziej angażujące i motywujące rotarian są działania, które:

- wymagają bezpośredniego zaangażowania,
- pozwalają zobaczyć efekty pracy,
- pomagają społeczności lokalnej, w której działa klub.

Polskie kluby Rotary skupione są w Dystrykcie 2230. Koordynuje on wiele działań o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Do jego dorobku zaliczyć można między innymi międzynarodową wymianę młodzieżową. Co roku kilkudziesięciu uczniów szkół średnich wyjeżdża za pośrednictwem Rotary na roczne pobyty zagranicą. Mieszkają tam u rodzin rotariańskich, uczęszczają do szkół, uczą się języków obcych oraz innej kultury. Dla organizacji ważny jest też fakt zawierania przyjaźni oraz reprezentowania Polski za granicą. W ramach tego programu do Polski także przyjeżdża młodzież z całego świata.

Polski dystrykt uczestniczy także w programach Fundacji Rotary. Jednym z nich jest Grupowa Wymiana Studyjna z dystryktami zagranicznymi. Obejmuje ona kilkutygodniowe podróże poznawcze czteroosobowych grup utalentowanej młodzieży pod opieką Rotarianina. Ludzie korzystający z takich wyjazdów prawdopodobnie nie mieliby możliwości poznawania świata w inny sposób. Innym programem Fundacji Rotary, do którego włącza się polski dystrykt są Stypendia Ambadorskie. Organizacja funduje roczne stypendia dla studentów na uniwersytetach zagranicznych. Odmianą tego programu są sześciomiesięczne tzw. Kulturalne Stypendia Ambadorskie, których celem jest doskonalenie języka obcego.

Cały dystrykt, jak i poszczególne kluby korzystają z tzw. matching grantów (subsytia wyrównawcze). Jest to jedna z metod finansowania międzynarodowych projektów pomocy w Rotary. Źródłami finansowania są kluby, które pragną wziąć udział w projekcie oraz Fundacja Rotary International. Ubiegając się o subsydium uzupełniające klub lub dystrykt musi sam zgromadzić co najmniej taką kwotę, o jaką występuje do Fundacji. Niezbędnym warunkiem otrzymania dofinansowania jest współpraca przy przygotowaniu realizacji projektu przynajmniej dwóch klubów lub dystryktów reprezentujących różne kraje. Partnerami polskiego dystryktu są najczęściej kluby i dystrykty z Niemiec, USA, Francji, Holandii oraz Wielkiej Brytanii.

Jednak w ocenie informatorów polscy rotarianie odznaczają się niskim uczestnictwem w akcjach wymagających współpracy międzynarodowej (Matching Grants). Przede wszystkim dlatego, że nie znają języków obcych. Na pytanie, czy nie wynika to z faktu, że jesteśmy zakompleksionym narodem padła odpowiedź: „Nie tyle zakompleksionym, co przekonany, że nie ma co liczyć na pomoc innych”. Poza tym osoby kompetentne twierdzą, że wśród polskich rotarian nie ma poczucia solidarności światowej, raczej solidarność lokalna.

Aby poprawić i ułatwić współpracę między klubami z Polski i innych krajów w ramach Dystryktu 2230 funkcjonują Komitety Międzynarodowe (Intercountry Commitees). Najaktywniejszym z nich jest komitet Polska-Niemcy.

### 7.3 Wzorcowe zarządzanie klubem

Rotary International wydało podręcznik pt. „Club leadership plan”, który ma pomóc usprawnić zarządzanie klubem. Przedstawia zalecaną strukturę organizacyjną klubu i zalecenia opracowane na podstawie doświadczeń najbardziej efektywnych klubów. Efektywność klubu jest tu definiowana jako:

- zwiększanie liczby członków,
- przeprowadzanie owocnych projektów pomocowych, które odpowiadają na rzeczywiste problemy społeczności lokalnej lub światowej,
- wspieranie Fundacji Rotary poprzez wkład finansowy i rzeczywiste działania oraz
- kreowanie liderów zdolnych służyć organizacji nie tylko na poziomie klubu, ale i dystryktu.

Owe wyznaczniki sukcesu pokazują, jak ważne w Rotary są wspólnota, dobre relacje i zaangażowanie wszystkich zrzeszonych.

Podręcznik zachęca do pewnej standaryzacji działań, jednak jego stosowanie nie jest obowiązkowe. Opiera się na kilku podstawowych zaleceniach:

- Stworzenie długoterminowych planów działalności klubu, obejmujących 3 – 5 lat oraz wszystkie z czterech wyżej wymienionych elementów skutecznego klubu;
- Opracowanie bardziej szczegółowych planów rocznych, zgodnych z ogólną strategią. Zaleca się elastyczne podejście do planów. Jeśli zmieniające się warunki tego wymagają, plany należy zmieniać i uaktualniać;
- Włączenie w tworzenie owych planów wszystkich rotarian, co ma zapewnić ich późniejsze zaangażowanie w działalność klubową, informowanie na bieżąco wszystkich członków klubu o postępach prac;
- Podtrzymywanie otwartej komunikacji, zarówno wewnątrz klubu, pomiędzy rotarianami, liderami klubu i kierownictwem dystryktu. Zaleca się organizowanie spotkań, w których udział brać będą wszyscy członkowie klubu oraz asystent gubernatora tak, aby zapewnić dobrą współpracę klubu z dystryktem. Liderzy klubu powinni wspólnie stworzyć plan komunikacji, który określa, z jaką osobą należy się kontaktować w danej sprawie, jakich metod komunikacji używać oraz kiedy;

- Zapewnienie kontynuacji działań, sposobu zarządzania i planowania z roku na rok. Jest to niezwykle ważne ponieważ w każdym klubie Rotary prezydent zmienia się co roku. Aby zachować ciągłość zaleca się ścisłą współpracę aktualnego prezydenta z prezydentem elektem, nominatem i ostatnim past prezydentem;
- Aktualizacja przepisów klubowych, tak, aby odzwierciedlały rzeczywiste działanie organizacji oraz strukturę komitetów klubowych;
- Dbłość o wspólnotę i dobre relacje wewnątrz klubu. Wychodzi się tu z założenia, że rotarianie, którzy czerpią satysfakcję z przynależności do klubu będą bardziej zaangażowani w jego działania;
- Aktywne zaangażowanie wszystkich członków, delegowanie zadań tak, aby każdy miał jakieś zajęcie;
- Ciągłe szkolenia. Można je podzielić na trzy grupy: szkolenia organizowane przez dystrykt dla przywódców klubu, szkolenia dla nowych członków, które dają im podstawową wiedzę o organizacji oraz bieżące szkolenia dla wszystkich członków klubu na temat aktualnych działań organizacji.

Jak już pisałam, działalność każdego klubu skupia się na czterech płaszczyznach: służba klubowa, zawodowa, społeczna i międzynarodowa. W omawianym podręczniku podkreśla się konieczność podejmowania jednoczesnych działań na każdym z tych pól. Zaleca się także utworzenie komisji, które będą zajmować się tymi wycinkami pracy. Jednostki te powinny odzwierciedlać działalność klubu. Każdy klub może ustanawiać inne komitety, np. dla realizacji swoich specjalnych projektów. Możliwe jest także utworzenie podkomisji, skupiających się na jakimś konkretnym, mniejszym zadaniu. Aby zapewnić ciągłość w działaniach komisji powinny one angażować swoich członków na okres trzech lat. Za obsadę komisji odpowiedzialny jest prezydent elekt. Przed rozpoczęciem roku rotariańskiego powinien on zorganizować spotkania z wstępującymi komisjami. Wtedy to ustalają cele zgodne z ogólnymi planami klubu. Każda komisja ma obowiązek regularnie zdawać relację zarządowi klubu na temat postępów w pracy.

Analizując podręczniki na temat zarządzania klubem, wydawane przez Rotary International, a skierowane do oficerów klubowych należy stwierdzić, że mają one bardzo nowoczesną, często interaktywną formę. Ich cechą charakterystyczną jest silne

motywowanie do działania. Na przykład podręcznik wskazujący, jak dbać o rozwój członkowski w klubie zaczyna się od następujących zaleceń: *„Wyobraź sobie, że twój klub tarci 10% liczby swoich członków. Jak to wpłynie na programy pomocowe? Które z nich mogłyby nie zostać ukończone? Które z nich w ogóle nie zostałyby podjęte? Teraz zastanów się, jaki wpływ miałby wzrost liczby członków o 10%. Pomyśl o doświadczeniu zawodowym, jakie można by było dodać do już posiadanych zasobów jeśli spełnicie wymogi zasady klasyfikacji zawodowej i obsadzić wszystkie nie reprezentowane jeszcze w klubie zawody. Pomyśl o nowych projektach pomocowych, jakie mogłyby zostać zainicjowane.”*<sup>27</sup> Ten fragment dobrze obrazuje bezpośredni język i zwracanie się do siebie per „ty” nawet w podręcznikach, co jest charakterystyczną cechą Rotary. Inna to łagodny styl oddziaływania centrali na lokalne kluby, raczej poprzez motywowanie i inspirowanie, pobudzanie do samodzielnego ustalania celów niż nakazy i późniejsze ich egzekwowanie. Często podręczniki zawierają pytania, które kierunkują sposób myślenia o organizacji, często wymuszają ustalenie i zapisanie konkretnych planów i terminów ich realizacji.

---

<sup>27</sup> *Membership Development*, Rotary International, 2005, s. 3.

## 7.4 Motywujące nagrody

Aby zmotywować rotarian do zaangażowania się w działalność organizacji nagradza się tych, którzy osiągają najlepsze wyniki. Na Konferencji Dystryktu rotarianom i klubom są przyznawane wyróżnienia za aktywną działalność. Kryteriami pozwalającymi na wybór najlepszych klubów są: frekwencja, składki, liczba zgłoszonych i ukończonych projektów, ilość sprowokowanych artykułów w prasie. Podczas Konferencji Dystryktu w 2005 roku przyznano następujące nagrody:

- Medal stulecia dystryktu 2230 dla Past Gubernatorów, dla klubu Kraków Wawel za najlepszą działalność PR,
- Paul Harris Fellowship Awards przyznane decyzją Rotary International dla zasłużonych oficerów Dystryktu,

**Fot. 10 Rotarianie odznaczeni medalem Paul Harris Fellow**



Uwaga: W środku Gubernator Dystryktu 2230 2005/06 Jan Wrana

Źródło: [www.rotary.org.pl](http://www.rotary.org.pl) z dnia 21.09.2005

- Dyplomy w konkurencji pomiędzy klubami z całego dystryktu w kategoriach: Public Relations, rozwój członkowski, matching grants, najlepsza współpraca z

Dystryktem, najbardziej sprawna płatność na rzecz Rotary International i Dystryktu 2230, najlepiej zorganizowana impreza stulecia Rotary, najlepsze spotkanie integracyjne, najlepszy organizator spotkań dystryktalnych,

- Dyplomy i Smoczydła (statuetki przedstawiające smoka wawelskiego) dla sekretarzy klubów za najlepszą sprawozdawczość.

## 8 Orientacja na procedury – na wyniki

Jak już pisałam, ten aspekt kultury organizacyjnej opisuje preferowany w organizacji sposób wykonywania zadań. Organizacja może kłaść nacisk bądź na przestrzeganie procedur, wtedy nagradza się tych pracowników, którzy poprawnie i dokładnie wykonują instrukcje. Przeciwna sytuacja to zachęcanie pracowników do osiągania jak najlepszych wyników, bez nacisku na metodę, jaka do tego doprowadzi. Oznacza to więcej swobody oraz częstsze podejmowanie ryzyka.

Podejście rotarian do tej kwestii dobrze obrazuje zdanie oficera dystryktu, do którego należą polskie kluby Rotary: „*Pedanteria formy może zabić najlepsze nawet idee.*”<sup>28</sup> Nastawienie rotarian na wyniki znajduje swoje potwierdzenie w badaniach ilościowych. W kwestionariuszu ankiety umieszczono stwierdzenie: „**W klubie kładzie się większy nacisk na prawidłowość przestrzegania procedur niż na rezultaty działań**”. Ustosunkowując się do niego respondenci wskazywali, czy organizacja kładzie większy nacisk na procedury czy wyniki. **Wszystkie przebadane kluby cechują się nastawieniem na wyniki.** W jedenastu klubach dominowała umiarkowana negacja powyższego stwierdzenia, w trzech dominowała zdecydowana negacja, w jednym głosy rozłożyły się po równo, pomiędzy zdecydowanym a umiarkowanym zaprzeczeniem. Można zauważyć lekkie zróżnicowanie między klubami pod względem omawianego wymiaru kultury organizacyjnej. Współczynnik

---

<sup>28</sup> K. Pałeczki, *Unia Europejska i Rotary*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 139.

V Kramera pomiędzy udzielanymi odpowiedziami a przynależnością do określonego klubu wynosi 0,304.

Jedna z postawionych hipotez odnosi się do wymiaru orientacji na procedury bądź wyniki:

**H 5: Istnieje związek pomiędzy wymiarem orientacja na wyniki – orientacja na procedury a relacją kosztów osobowych do materiałowych w budżecie organizacji oraz strukturą organizacyjną.**

H 5.1: Istnieje związek pomiędzy wymiarem orientacja na wyniki – orientacja na procedury a relacją kosztów osobowych do materiałowych w budżecie organizacji. Organizacje pracochłonne są zorientowane na wyniki. Organizacje materiałochłonne są zorientowane na procedury.

Kluby Rotary są zdecydowanie organizacjami pracochłonnymi. Często można spotkać się ze stwierdzeniem „Ludzie są naszym najcenniejszym zasobem”. To dzięki ich zaangażowaniu organizacja może spełniać swoje cele statutowe. Nie ma też wątpliwości co do orientacji na wyniki występującej w polskich klubach Rotary. Dlatego potwierdzają one oczekiwaną zależność.

H 5.2: Istnieje związek pomiędzy wymiarem orientacja na wyniki – orientacja na procedury a strukturą organizacyjną. Organizacje zorientowane na wyniki posiadają zazwyczaj płaskie struktury. Organizacje nastawione na procedury mają rozbudowane, smukłe struktury.

Kluby Rotary, o czym pisano już wcześniej, odznaczają się prostą, płaską strukturą organizacyjną i orientacją na wyniki. Dlatego hipoteza 5.2, podobnie jak 5.1 zostaje potwierdzona.

Warto przypomnieć występowanie **negatywnej korelacji pomiędzy orientacją na procedury a jakością pracy** ( $\text{Gamma} = 0,486$ ). Z kolei wykazano już, że w klubach rotary wysoka jakość pracy współwystępuje z atmosferą ciepła i wsparcia. Należy się więc spodziewać odwrotnej zależności pomiędzy orientacją na procedury a przyjazną atmosferą. Ta ostatnia jest rozumiana między innymi jako przekonanie

członków organizacji, że mogą mówić o swoich problemach osobistych i liczyć na wsparcie. Rzeczywiście im jest ono silniejsze, tym słabsza orientacja na procedury, a tym samym mocniejsza orientacja na wyniki ( $\text{Gamma} = 0,423$ ). Podobnie wzmacnia orientację na wyniki grupowe podejmowanie decyzji ( $\text{Gamma} = 0,439$ ). Tak samo jest w przypadku łatwej aklimatyzacji nowych członków, również charakterystycznej dla atmosfery ciepła i wsparcia ( $\text{Gamma} = 0,415$ ).

Z przyjazną atmosferą w klubach rotary współwystępują silne więzi społeczne. One też sprzyjają nastawieniu organizacji na osiągnięte wyniki. Im częściej rotarianie spotykają się towarzysko poza klubem, tym orientacja na wyniki silniejsza ( $\text{Gamma} = 0,529$ ). Podobny, choć nieco słabszy związek zaobserwować można w przypadku faktu występowania przyjaźni między rotarianami ( $\text{Gamma} = 0,221$ ).

Charakterystyczny jest związek omawianego wymiaru ze sposobem rekrutacji i selekcji nowych członków do organizacji. Otóż im bardziej „Przy przyjmowaniu nowego członka do klubu bierze się pod uwagę nie tylko jego możliwości wspierania celów działalności Rotary, ale także to, czy pasuje do klubu (jego system wartości, pochodzenie społeczne)” tym większy nacisk na wyniki ( $\text{Gamma} = 0,223$ ). Organizacja kształtuje więc pożądane zachowania rotarian nie poprzez nacisk na przestrzeganie regulaminu, a raczej na głębszym poziomie - dopasowania pod względem światopoglądu i systemu wartości.

Dane uzyskane przy pomocy kwestionariusza ankiety wskazują na związek wykształcenia respondenta z jego rozumieniem optymalnego sposobu wykonywania zadań. Im wyższe wykształcenie tym silniejsze przekonanie, że liczy się przede wszystkim efekt pracy. Współczynnik  $\text{Gamma}$  dla związku wykształcenia z orientacją na wyniki wynosi 0,53.

Stosunek do tego, czy „W klubie kładzie się większy nacisk na prawidłowość przestrzegania procedur, niż na rezultaty działań” zależy także od płci ( $V \text{ Kramera} = 0,329$ ). Kobiety częściej zgadzają się z powyższym stwierdzeniem (tab. 13).

**Tab. 13 Postrzeganie wymiaru orientacji na procedury bądź wyniki w zależności od płci**

| Tabela krzyżowa W klubie kładzie się większy nacisk na prawidłowość przestrzegania procedur niż na rezultaty działań * płeć |            |            |         |           |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------|-----------|--------|
|                                                                                                                             |            |            | płeć    |           | Ogółem |
|                                                                                                                             |            |            | kobieta | mężczyzna |        |
| W klubie kładzie się większy nacisk na prawidłowość przestrzegania procedur niż na rezultaty działań                        | tak        | Liczebność | 4       | 8         | 12     |
|                                                                                                                             |            | % z płeć   | 23,5%   | 4,0%      | 5,5%   |
|                                                                                                                             | raczej tak | Liczebność | 5       | 14        | 19     |
|                                                                                                                             |            | % z płeć   | 29,4%   | 7,0%      | 8,8%   |
|                                                                                                                             | raczej nie | Liczebność | 6       | 105       | 111    |
|                                                                                                                             |            | % z płeć   | 35,3%   | 52,5%     | 51,2%  |
|                                                                                                                             | nie        | Liczebność | 2       | 73        | 75     |
|                                                                                                                             |            | % z płeć   | 11,8%   | 36,5%     | 34,6%  |
| Ogółem                                                                                                                      |            | Liczebność | 17      | 200       | 217    |
|                                                                                                                             |            | % z płeć   | 100,0%  | 100,0%    | 100,0% |

Źródło: Opracowanie własne.

Już podczas wcześniejszych analiz pozytywnie zweryfikowano hipotezę, którą należy tu przytoczyć:

H 4.3: Istnieje związek pomiędzy wymiarami dystansu władzy i orientacją na procedury bądź wyniki. Organizacje o wysokim dystansie władzy są zwykle nastawione na procedury. Organizacje o niskim dystansie władzy są zorientowane na wyniki.

Rzeczywiście w przebadanych klubach Rotary im wyższy był dystans władzy tym silniejsza orientacja na przestrzeganie procedur. Współczynnik Gamma dla tego związku wynosi 0,282.

Nastawienie organizacji na wyniki jest widoczne chociażby w dokumentach określających strukturę klubu czy procedurach regulujących jego działanie. Sam regulamin jest definiowany jako wskazówki, które mają stanowić pomoc w zarządzaniu klubem. Wprawdzie istnieją różnego rodzaju wytyczne, jednak zachęca się w nich rotarian do wprowadzania zmian w regulaminie tak, aby odzwierciedlał on rzeczywiste działania i potrzeby klubu, aby uwzględniał jego specyfikę. W

podręczniku pt. „Club Leadership Plan”, który uczy rotarian, jak mają zarządzać swoim klubem punkt wyjścia stanowią cele. Zaleca się, aby zaangażować wszystkich członków klubu w ustanawianie celów jego działalności. To jest baza, kwestia najistotniejsza. Następnie zaleca się przegląd regulaminu i obecnej struktury organizacyjnej. Jeżeli miałyby to wspierać realizację nowych celów, regulamin powinien zostać zmieniony. Podręcznik prezentuje nawet sposób wprowadzania zmian w regulaminie. Można to zrobić na każdym spotkaniu klubowym, na którym obecna jest większość członków klubu. Wszelkie zmiany muszą być najpierw zatwierdzone przez zarząd klubu oraz wszyscy członkowie klubu muszą zostać powiadomieni o proponowanych zmianach z dziesięciodniowym wyprzedzeniem. Następnie przeprowadza się głosowanie. Poprawki zostają wprowadzone do regulaminu większością 2/3 głosów.

Dobrym przykładem nastawienia kultury organizacyjnej polskich klubów Rotary na wyniki jest akcja skierowana do białoruskich lekarzy. Polscy rotarianie odwiedzili Białoruś przy okazji kwalifikacji kandydatów na stypendia rotariańskie. Tam zwiedzili szpital kardiochirurgii dziecięcej i poznali tamtejszych lekarzy. Dowiedzieli się, że rząd nie wspiera rozwoju zawodowego kardiochirurgów i postanowili pomóc. Za pośrednictwem rotariańskiej prasy zwrócili się do klubów z Polski:

*„przekazuję gorącą prośbę mińskich rotarian o pomoc w zorganizowaniu miesięcznych staży dla specjalisty w kardiochirurgii dziecięcej oraz dla anestezjologa. Byłby to piękny przykład pracy w czwartej, często zapominanej, drodze naszej rotariańskiej służby - ZAWODOWEJ.*

*Wiem z praktyki, że staże takie mogłyby być zorganizowane według następującego modelu:*

- dzięki znajomemu kierownictwu szpitala (oddziału) uzyskuje się zgodę na nieodpłatną praktykę na oddziale;*
- noclegi (w hotelu asystenckim, pielęgniar skim, ewentualnie studenckim, w gościnnych pokojach firmy), również po znajomości - za darmo lub symbolicznie płatne;*
- wyżywienie - jak wyżej, najczęściej również w szpitalu;*

- ok. 100 USD kieszonkowego funduje klub;
  - stażysta jest gościem klubu i utrzymuje z nim również kontakty towarzyskie.
- Proszę, rozważcie w klubach, czy możecie pomóc Białorusinom w tej sprawie.”<sup>29</sup>*

Prasa rotariańska stanowi forum wymiany praktycznych wskazówek na temat zarządzania klubem. Np Krzysztof Staniszewski, prezydent klubu z Warszawy, w artykule „Fundusze – nasz problem” omawia kwestie pozyskiwania funduszy na cele charytatywne<sup>30</sup>. Przystępnie opisuje starania swojego klubu na tym polu i wnioski z nich płynące. Skupia się na 1% podatku, który można przekazać organizacjom pożytku publicznego, np klubom Rotary. Artykuł zawiera praktyczne rozwiązania, zarówno o charakterze prawnym, jak i marketingowym. Charakterystyczne jest to, że polscy Rotarianie dużo chętniej korzystają z rad kolegów z innych klubów niż z gotowych, zestandaryzowanych poradników i instrukcji wydawanych przez Rotary International. Nie wszystkie z tych ostatnich dostępne są w języku polskim, co w pewnym stopniu tłumaczy ich małą popularność. Jednak wydaje się, że nastawienie na wyniki jest tu główną przyczyną.

Miejsce wymiany wskazówek na temat zarządzania klubem są także szkolenia dla rotarian z dystryktu 2230. Dla przykładu: we wrześniu i październiku w analizowanym 2005 roku zorganizowano dwa szkolenia. Jedno z nich poświęcono Fundacji Rotary, na drugim omawiano kwestie powiększania liczebności rotarian, informacji i komunikacji elektronicznej oraz współpracy z mediami w celu kształtowania właściwego wizerunku publicznego Rotary. Podstawową formą przekazywania wiedzy były wykłady, oprócz nich pokazy udogodnień strony internetowej i dyskusje. Fot. 11 przedstawia jedno ze szkoleń.

Na szkoleniach prezentowane są głównie metody działania promowane przez Rotary International, a więc zestandaryzowane, takie same dla wszystkich klubów na całym świecie. Takie wskazówki lub zarządzenia często mają dosyć formalny charakter. Z drugiej strony seminaria szkoleniowe to także okazja do rozmów i wymiany doświadczeń rotarian z poszczególnych klubów. Te mają już znacznie mniej

---

<sup>29</sup> M. Wiskirski, *List z Internetu w: Głos Rotary 8/2005*, s. 7.

<sup>30</sup> K. Staniszewski, *Fundusze – nasz problem w: Głos Rotary 8/2005*, s. 2.

**Fot. 11 Szkolenie rotarian**



Źródło: [www.rotary.org.pl](http://www.rotary.org.pl) z dnia 21.01.2006.

formalny charakter i mniejszy w nich nacisk na prawidłowe przestrzeganie procedur. Można wysnuć następujące uogólnienie: Rotary International promuje nieznaczny nacisk na procedury, jednak polscy rotarianie preferują działania spontaniczne, nastawione na osiągnięcie konkretnego rezultatu.

Fakt zorientowania kultury organizacji na wyniki nie oznacza jednak, że rotarianie mogą działać w całkowicie dowolny sposób. Istnieją kwestie ściśle określone przepisami. Redaktor naczelny *Rotarianina* tak to wyjaśnia: „Niechętnie podejmujemy programy, które wymagają dopełnienia zbyt wielu formalności. Wolimy coś entuzjastycznie uchwalić i szybko, najlepiej spontaniczną zbiórką załatwić. Ale to przecież jest normalne, że tam, gdzie operuje się pieniędzmi, musi istnieć zdwojona czujność i znacznie powiększona dokumentacja.”<sup>31</sup>

Ściśle określony jest sposób grupowego podejmowania decyzji. Odbywa się ono poprzez głosowanie. Najważniejsze dla wszystkich klubów decyzje podejmowane są na konferencji dystryktu. W głosowaniu biorą udział delegaci klubów. Ich liczba jest ściśle określona: jeżeli klub liczy mniej niż 25 osób – reprezentuje go jeden delegat, do 50 – dwóch delegatów, do 60 - 3 delegatów. Funkcję taką najczęściej pełni prezydent klubu.

Kolejną sferą, w której istnieją dokładne procedury jest rozwiązywanie sporów. Jak przyznają osoby kompetentne, wybuchają one najczęściej na tle zarządzania

---

<sup>31</sup> A. L. Gzella, *Nad świadomością rotariańską*, w: *Rotarianin* 4/2005, s. 3.

klubem. W przypadku wszelkich sporów, których nie można rozwiązać za pomocą statutu czy regulaminu klubu stosuje się arbitraż. Dotyczy to wszelkich konfliktów pomiędzy rotarianinem (obecnym i byłym) czy rotarianami a klubem, zarządem lub oficerem klubowym, które są związane z przynależnością do organizacji. Arbitraż może być także stosowany w przypadku sporów na tle wydalenia kogoś z organizacji. Procedura rozpoczyna się od ustanowienia przez każdą ze stron swojego mediatora. Jeśli mediatorzy nie są w stanie dojść do porozumienia wspólnie wybierają arbitra i wtedy on ostatecznie rozstrzyga spór. Mediatorem lub arbitrem może zostać tylko rotarianin.

W każdym klubie specjalistą od kwestii formalnych jest sekretarz. Często członkowie klubu zwracają się do niego z pytaniami dotyczącymi technicznych szczegółów zasad i procedur, wedle których funkcjonuje organizacja. Dlatego też podczas szkoleń dla przyszłych prezydentów klubów organizuje się także sesje szkoleniowe dla sekretarzy. Zadania przypisane do funkcji sekretarza odznaczają się najwyższym chyba poziomem formalizacji. Porównywalny nacisk na prawidłowe przestrzeganie procedur dotyczy tylko funkcji skarbnika. Sekretarz odpowiada za to, aby statut klubu był zgodny z Konstytucją i Statutem Rotary International oraz najnowszymi wytycznymi na temat efektywności działania klubów. On także gromadzi i udostępnia wszelkie publikacje związane z klubem, Rotary International, polityką organizacji i zasadami, którymi ona się kieruje.

Jednak podstawowym polem działalności sekretarza jest sprawozdawczość do Rotary International. Są to półroczne sprawozdania na temat członkostwa, sprawozdania na temat zmian w składzie członkowskim oraz miesięczne sprawozdania na temat frekwencji na spotkaniach klubu. Sprawozdania są sporządzane na odpowiednich formularzach, przesyłanych przez sekretariat RI. Dołączone są do nich instrukcje na temat wypełniania czy sposobu procentowego obliczania frekwencji. Sprawozdanie musi być napisane własnoręcznie przez sekretarza, przez niego podpisane, musi uzyskać także podpis prezydenta klubu.

## Podsumowanie i wnioski z badań

Najważniejszy rys kultury organizacyjnej klubów Rotary stanowi jej siła. Badacze operacjonalizują silną kulturę jako sytuację, kiedy wszyscy respondenci udzielają podobnych odpowiedzi<sup>1</sup>. Świadczy to o podobnym sposobie myślenia i odczuwania oraz o wspólnotocie wyznawanych wartości. Tak właśnie jest w przypadku polskich klubów Rotary.

Analizowana kultura organizacyjna odznacza się atmosferą ciepła i wsparcia. Oznacza to, że decyzje podejmowane są w grupie, a nowi ludzie łatwo i szybko aklimatyzują się w klubach. Jednak przyjazna atmosfera nie zawsze sprawia, że rotarianie mówią w nich o swoich problemach osobistych. Polskie kluby Rotary odznaczają się dużą wspólnotowością oraz silnymi więziami społecznymi. Wynika to ze specyfiki stowarzyszenia nastawionego zarówno na swoich członków, jak i na działalność dobroczynną. Co ciekawe, badania wykazały, że obecność kobiet ochładza atmosferę. Jest to o tyle dziwne, że w innych organizacjach jest na odwrót. Zauważono też, że klimat organizacyjny jest lepszy w mniejszych klubach. Atmosfera jest z pewnością tym, co przyciąga ludzi do klubów Rotary. Oferuje przyjacielskie kontakty w ramach prestiżowej organizacji.

Prestiż jest kolejnym czynnikiem, który sprawia, że kluby Rotary są postrzegane jako atrakcyjne. Kojarzą się z elitą, ludźmi sukcesu. Dlatego też rotarianie odczuwają dumę z przynależności do organizacji. To skłania ich do zinternalizowania jej zasad i kierowania się nimi także w innych dziedzinach życia, poza organizacją. Skutkuje to także niezwykle starannie prowadzonym naborem nowych osób. Co wyjątkowe, kandydatów ocenia się pod kątem dopasowania wyznawanych wartości, światopoglądu, czy pochodzenia społecznego. Jest to z pewnością element ujednolicający, a więc umacniający analizowaną kulturę. Ponadto badania wskazują, że takie postępowanie ułatwia proces aklimatyzacji nowych osób. Innym czynnikiem wpływającym pozytywnie na aklimatyzację jest zwyczaj spotkań towarzyskich rotarian poza klubem.

---

<sup>1</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 279.

Wysoka organizacyjna duma wiąże się z tym, że rotarianie chętnie noszą znaczek swojej organizacji w klapie marynarki. Mówią, że szczególnie na Zachodzie budzi on życzliwość i pozytywne skojarzenia. Organizacyjna duma jest czynnikiem pozytywnym ponieważ badania wskazują, że mobilizuje do wyteźonej pracy na rzecz organizacji. A sprzyja jej silne przywództwo, gdzie prezydent jest typem sprawnego organizatora, a nawet autokraty.

Z drugiej strony silna wspólnotowość, atmosfera ciepła i wsparcia oraz wysoka organizacyjna duma mogą razem tworzyć niebezpieczny zestaw. Wszystkie te czynniki mogą prowadzić do niebezpiecznego zjawiska myślenia grupowego, zamykania się na odmienne poglądy. Aspekt ten wymaga szczególnej uwagi kierownictwa organizacji gdyż niesie ze sobą groźbę jej osłabienia.

Problemem wielu polskich klubów Rotary jest niska jakość pracy. Badania zidentyfikowały elementy, które mogą ją podnieść. Jest to chociażby typ przywództwa sprawnego organizatora i wizjonera. Zdecydowanie aktywności rotarian sprzyja też orientacja na wyniki, zabija ją nastawienie na prawidłowość przestrzegania procedur. Polskie kluby rzeczywiście cechują się orientacją na wyniki, dlatego pod tym względem nie należy nic zmieniać. Zauważono też, że im bardziej ciepła i życzliwa atmosfera, tym wyższa jakość pracy i silniejsze przekonanie rotarian, że w działalności klubowej należy być aktywnym, wychodzić z inicjatywą. Sprzyjają mu także: silne więzi, organizacyjna duma i niski dystans władzy. Najbardziej angażujące i motywujące dla rotarian są działania, które: wymagają bezpośredniego zaangażowania, pozwalają zobaczyć efekty pracy oraz pomagają społeczności lokalnej, w której działa klub.

W głębszej warstwie kultury organizacyjnej klubów Rotary pojawia się koncepcja dobra, które powraca. Często cytowane jest zdanie założyciela Rotary Paula Harrisa: „*To co uzyskasz dzięki Rotary będzie proporcjonalne do Twojego wkładu*”. (You will profit from Rotary in proportion to what you put into your efforts.). Podobny wydźwięk ma „*Ten zyskuje najwięcej, kto najlepiej służy innym*” (He profits most who serves best) czy „*Służba innym ponad korzyść własną*” (Service above self). Rotarianin z Krakowa na pytanie dlaczego przystąpił do organizacji odpowiada: „*Frustra vivit qui nemini prodest*. Na próżno żyje ten, kto nikomu nie jest potrzebny.

(...) Odpowiada mi idea organizacji przyjaciół, którzy w wolnych chwilach chcą nieść pomoc innym. Wierzę, że ten, kto doświadcza od ludzi czegoś dobrego zaciąga swoisty dług, który kiedyś spłaci – ale zazwyczaj już komuś zupełnie innemu. I to ma bardzo głęboki sens.”<sup>2</sup>

W ideach Rotary doszukać się też można nawiązania do arystotelesowskiej pochwały naturalnej tendencji człowieka do życia w zbiorowości. Rotarianie mają dwa podstawowe cele, które traktują równorzędnie: służbę na rzecz innych oraz budowanie wspólnoty, czyli służbę na rzecz członków klubu. Postrzegają swoje kluby jako antidotum na alienację społeczną.

Istotne jest, że Rotary odcina się od polityki. Oczywiście każdy ma na ten temat swoje poglądy. Jednak rotarianie rzadko rozmawiają w klubie na tematy polityczne ze względu na dobro wspólnoty. Kryje się za tym przekonanie, że dyskusje na tematy polityczne prowadzą w nieunikniony sposób do sporów. Rotary deklaruje apolityczność rozumianą jako nie mieszanie się do bieżących gier politycznych i nie opowiadanie się za którąkolwiek z biorących w niej udział stron<sup>3</sup>. Jednak nieobce są w tej organizacji rozważania dotyczące pokoju na świecie i pożądanego kształtu stosunków międzynarodowych. Rotariańska wizja świata opiera się na pochwaleniu systemu demokratycznego i konieczności współpracy między narodami. W organizacji tej panuje przekonanie, że może się ona rozwijać wyłącznie w warunkach pełnej demokracji, a co za tym idzie – swobody myślenia i podejmowania decyzji, zrzeszania się, a także możliwość wyjazdów zagranicznych. Rotarianie przeciwstawiają się wszelkim systemom autokratycznym czy totalitarnym oraz izolacjonizmowi gospodarczemu. Patriotyzm rozumieją również jako konieczność otwarcia się na świat. Międzynarodowa współpraca gospodarcza jest postrzegana jako najlepsza droga do rozwoju kraju. Przykładem takiego myślenia w Polsce jest uchwała Konferencji Dystryktu 85 z 1938 r.: „ideały Rotary (...) stanowią najlepszy sposób, aby – przez światową wspólnotę – zaznajomić inne narody z wartościami właściwymi

---

<sup>2</sup> za: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 129.

<sup>3</sup> por. B. Kurowski, *70-lecie Rotary w Polsce*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 13.

narodowi polskiemu; stąd też polski rotarianin służy swojemu krajowi w stosunkach międzynarodowych”<sup>4</sup>.

Stanisław Włodyka, prezydent pierwszego powojennego klubu Rotary w Krakowie tak opisuje swój pierwszy kontakt z organizacją: *„Z Ruchem Rotariańskim zetknąłem się po raz pierwszy w latach 70. i 80. ubiegłego wieku, przebywając na rocznym stażu naukowym w Hamburgu (...). Byłem niejednokrotnie zapraszany do tamtejszych klubów Rotary (...). Zapoznałem się wówczas z ideologią rotariańską, którą uznałem za szczególnie potrzebną wówczas w Polsce. 45 lat reżimu komunistycznego wywarło bowiem głęboki wpływ na psychikę ludzi i stosunki społeczne. Podważone zostały takie wartości, jak godność osobista człowieka oraz etyka zawodowa. Zdewaluowały się bezinteresowność i szlachetność jako motywacja postępowania człowieka. Odmówiono uznania ducha przedsiębiorczości jako zasadniczego czynnika rozwoju społecznego. Zerwane zostały więzy społeczne, a w szczególności środowiskowe. Utrzymywanie kontaktów międzynarodowych uznano za społecznie podejrzane. Ideologia rotariańska stanowiła zaprzeczenie powyższego i stwarzała szanse na ukształtowanie nowego, zgodnego z nią modelu postępowania. Był to zasadniczy motyw, dla którego podjąłem decyzję reaktywowania klubu Rotary w Krakowie.”*<sup>5</sup> Wypowiedź ta pokazuje wyraźnie, że polscy rotarianie od samego początku chcieli zmieniać świat, w którym żyją. Wybrali ewolucyjną drogę oddolnego ruchu obywatelskiego.

Często w rozważaniach rotarian na temat ich organizacji pojawia się pogląd, że powstawanie tychże klubów jest elementem procesu tworzenia się demokracji obywatelskiej w Polsce. Doskonale oddaje to pewien rotarianin z Krakowa: *„Polska w okresie transformacji do standardów europejskich, otwarcia na świat, Polska z obawami utraty tożsamości narodowej tworzy – wprowadzie słabo akcentowane – ale jednak zapotrzebowanie na oddolne ruchy obywatelskie zbieżne z sytuacją początków XX wieku rodzenia się ruchu rotariańskiego w Stanach Zjednoczonych. (...) Polska należy obecnie do krajów o śladowych symptomach oddolnych ruchów obywatelskich.*

---

<sup>4</sup> za: tamże, s. 15.

<sup>5</sup> S. Włodyka, *Restytucja Rotary Club Kraków i pierwsze lata w: 70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s.53-54.

*(...) Tak nieprzychylny kontekst rodzi jednak szczególną misję klubów rotariańskich, które z imperatywem służby i nieskazitelnej etyki organicznie wkomponowują się we współczesne zapotrzebowanie społeczne.”<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> J. Białkiewicz, *Spojrzenie w przyszłość*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 72.

## **Zakończenie**

Rozpoczynając pracę nad rozprawą doktorską byłam przekonana o ogromnym znaczeniu czynnika kultury w organizacji. Wiedziałam, że materia ta nie jest łatwa do uchwycenia dla badacza. Dziś jednak uważam, że warto się starać, ponieważ w organizacjach dzieją się rzeczy, które trudno byłoby zrozumieć bez odwołania się do kultury. Za badaniem kultur przemawia także opłacalność. Gospodarka zmienia się w takim kierunku, że aby przedsiębiorstwo mogło dobrze funkcjonować musi korzystać z tzw. miękkiego zarządzania. Troska o ludzi, o klimat organizacyjny, o wizerunek organizacji na zewnątrz oraz w oczach własnych pracowników staje się koniecznością.

Niniejsza praca miała ambicje wzbogacenia metodologii badań kultur organizacyjnych o kultury stowarzyszeń. Z pewnością przeprowadzony przeze mnie proces badawczy nie był odkryciem Ameryki. W wielu miejscach posiłkowałam się pomysłami innych badaczy. Jednak cieszę się, że udało mi się zrobić to po swojemu, zgodnie z moimi przekonaniem i wiedzą. Ostatnio w literaturze pojawia się coraz więcej gotowych schematów badań kulturowych organizacji, które pretendują do miana uniwersalnych. Po własnych doświadczeniach na tym polu uważam, że aby sensownie zanalizować kulturę organizacyjną należy po pierwsze przeprowadzić badania wstępne. Ich wynikiem powinno być zidentyfikowanie najistotniejszych wymiarów kulturowych, które zostaną zanalizowane podczas głównej fazy badań. Sednem sprawy jest właściwe dobranie „soczewek”, przez które będziemy oglądać organizację. Śmiem twierdzić, że jest to sztuka.

Moim zamiarem było, między innymi sprawdzenie, czy prawidłowości dotyczące kultur organizacyjnych przedsiębiorstw zachodzą będą w kulturze stowarzyszeń. Okazało się, że oba te typy organizacji rządzą się nieco odmiennymi prawami. Dlatego uważam, że warto kontynuować badania kultur organizacji innych niż przedsiębiorstwa. Jest to wciąż pole nie do końca odkryte, a przez to ciekawe.

## Bibliografia:

Barnard Chaster, *Organizacje formalne*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 50-63.

Bartoszek Adam, *Kapitał społeczno-kulturowy młodej inteligencji wobec wymogów rynku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003.

Bielski Marcin, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

Bjerke Björn, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Blau Peter, *Dynamika biurokracji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 147-157.

Buchowski Michał, Burszta Wojciech, *O założeniach interpretacji antropologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.

Cameron Kim, Quinn Robert, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

*Cnoty i instytucje obywatelskie w społeczności lokalnej*, red. Marek S. Szczepański, Paulina Rojek, Śląskie Wydawnictwa Naukowe, Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Tychy 2001.

Crozier Michel, *O problemie innowacji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 175-187.

Crozier Michel, *Przedsiębiorstwo na podśluchu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.

Czarnowski S, *Kultura*, PWN, Warszawa 1958.

Czerska Małgorzata, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.

Deal T, Kennedy A, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison – Wesley, Nowy York 1982.

*Demokracja lokalna i partycypacja obywatelska: zachodnioeuropejskie i amerykańskie doświadczenia, polskie obawy i perspektywy*, red. Ewa Jurczyńska-

McCluskey, Marek S. Szczepański, Śląskie Wydawnictwa Naukowe WSZiNS, Wydawnictwo ATH, Tychy, Bielsko-Biała 2003.

Durkheim Emile, *Elementarne formy życia religijnego. System totemiczny w Australii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.

Ehrlich Stanisław, *Norma, grupa, organizacja*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1998.

Emery F.E., Trist E.L., *Przyczynowa struktura otoczenia organizacji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 191-201.

*Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Etzioni Amitai, *Władza, uczestnictwo i uległość w organizacjach*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 159-173.

Geertz C, *The Interpretation of Culture*, Basic Books, Londyn 1973.

Gruszczyński Leszek, *Kwestionariusze w socjologii: budowa narzędzi do badań surveyowych*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2001.

Gouldner Alvin, *Analiza organizacyjna*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 23-49.

Hass Ludwik, *Zasady w godzinie próby. Wolnomularstwo w Europie środkowo-wschodniej 1929-1941*,

Hass Ludwik, *Delegalizacja masonerii w Polsce*, w: *Argumenty* nr 20., 1979, s. 2-8.

Hammersley Martyn, Atkinson Paul, *Metody badań terenowych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000.

Hampden-Turner Charles, Trompenaars Fons, *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Handy Ch, *Understanding Organizations*, Penguin Books, Londyn 1976.

Harison R, *Understanding Your Organization's Character*, Harvard Business Review, V-VI 1972.

Hofstede Geert, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Hübner Piotr, *Pojęcie i tradycja samoorganizacji społecznej w Polsce*, w: *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, red. Piotr Gliński, Barbara Lewenstein, Andrzej Siciński, IFiS PAN, Warszawa 2002.

*Integracja społeczna w zakładach pracy Śląska Opolskiego*, red. Władysław Jacher, Opole 1987

Jacher Władysław, *Czynniki integracji systemu społecznego*, Instytut Śląski w Opolu.

Jacher Władysław, *Myśl Tomasza z Akwinu o pracy ludzkiej*, w: *Praca, gospodarka, społeczeństwo*, red. Kazimierz Doktor, Krzysztof Konecki, Wielisława Warzywoda-Kruszyńska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.

Jacher Władysław, *Więź społeczna w teorii i praktyce*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1987.

Jacher Władysław, *Zagadnienie integracji systemu społecznego. Studium z zakresu teorii socjologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa Wrocław 1976.

Jakość zasobów pracy. *Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. Alicja Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.

Katz Daniel, Kahn Robert, *Spoleczna psychologia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.

Kłoskowska Antonina, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980.

Kłoskowska Antonina, *Kultury narodowe u korzeni*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Kolczyński Mariusz, Sztumski Janusz, *Zarys socjologii organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfatego, Katowice 2003.

Konecki Krzysztof, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Korzeniowski Krzysztof, Zieliński Robert, Daniecki Wojciech, *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk 1983.

Kostera Monika, *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Kotter John, Heskett James, *Corporate culture and performance*, The Free Press, New York 1992.

Krzykała Franciszek, *Wprowadzenie do metod i technik socjologii gospodarczej*, Bałtycka Szkoła Wyższa w Koszalinie, Koszalin 1997.

Krzyżanowski Leszek, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

*Ku integracji rozwoju człowieka i społeczeństwa: księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Władysławowi Jacherowi*, red. Anna Barska, Tadeusz Michalczyk, Marek S. Szczepański, Uniwersytet Śląski, Uniwersytet Opolski, Katowice, Opole 2001.

Lisiecka K, *Kultura przedsiębiorstwa jako czynnik ułatwiający zarządzanie przez jakość*, Problemy jakości 1998, nr 7.

Louis Meryl Reis, *Perspektywa kulturowa w badaniach nad organizacjami*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 17-36.

Makarczyk Wacław, *Wspólnota uczuć i działań*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1993.

March Janes, Olsen Johan, *Niepewność przeszłości: Proces uczenia się organizacji w warunkach niejasności*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 204-221.

Maliszewski Kazimierz, *Kawiarnie i kluby londyńskie w epoce Oświecenia jako środki integracji i komunikacji społecznej*. AUNC, Historia XX, z.185: 1985, s.75-95.

Marcinkowski Aleksander, Sobczak Jerzy, *Kultura poszukiwana*, (dodatek do magazynu) Personel 16-31 styczeń 2000.

Mayntz Renate, *Teoretyczne podstawy analizy organizacyjnej*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 93-116.

Mayntz Renate, *Organizacje i ich cele*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 118-145.

*Metodologiczne problemy badań zachowań pracowniczych*, red. Władysław Jacher, Uniwersytet Śląski, Katowice 1992.

Misiak Władysław, *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.

Morawski Witold, *Socjologia ekonomiczna. Problemy. Teoria. Empiria*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2001.

Morey Nancy, Luthans Fred, *Perspektywa EMIC i metody etnonauki w badaniu organizacji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 89-104.

Morgan Gareth, *Mocne i słabe strony metafory kulturowej*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 81-88.

Morgan Gareth, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Olechnicki Krzysztof, Załęcki Paweł, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1998.

*Organizacja przyszłości*, red. Frances Hasselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.

Ossowski Stanisław, *O strukturze społecznej*, Warszawa 1962.

Palska Hanna, *Badacz społeczny wobec tekstu. Niektóre problemy analizy jakościowej w socjologii i teoria literatury*, w: *Spojrzenie na metodę. Studia z metodologii badań socjologicznych*, red. Henryk Domański, Krystyna Lutyńska, Andrzej W. Rostocki, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999.

Parsons Talcott, *Sugestie dla socjologicznej teorii organizacji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 65-75.

Penc Józef, *Skuteczne zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Marketingu i Biznesu, Łódź 1999.

*Poszukiwanie tożsamości organizacyjnej w jednoczącej się Europie*, red. nauk. Lidia Zbiegień-Maciąg, AGH Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2004.

*Podręcznik ankietera*, red. Zbigniew Sawiński, Paweł B. Sztabiński, Franciszek Sztabiński, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2000.

*Problemy społeczne w okresie transformacji ustrojowej*, red. Tadeusz Michalczyk, Tadeusz Kamiński, Władysław W. Skarbek, Nowe Wydawnictwo Piotrowskie, Piotrków Trybunalski 2004.

Pugh D.S., Hickson D.J., Hivings C.R., Macdonald K.M., Turner C., Lupton T., *Schemat pojęciowy do analizy organizacji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 223-241.

Richman Barry, *Znaczenie zmiennych kulturowych*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 141-157.

Robbins Stephen, *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka.

Sawiński Zbigniew, *Rodzaje badań*, w: *Podręcznik ankietera*, red. Zbigniew Sawiński, Paweł B. Sztabiński, Franciszek Sztabiński, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2000.

Schein Edgar, *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 61-80.

Schein Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass Pub., San Francisco 1992.

Selznick Philip, *Podstawy teorii organizacji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985, s. 77-91.

Shlesinger Phyllis, Sathe Vijay, Shlesinger Leonard, Kotter John, *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Siciński Andrzej, Wyka Anna, *Badania „rozumiejące” stylu życia: narzędzia*, Instytut Filozofii i Socjologii, Polska Akademia Nauk, Warszawa 1988.

Sikorski Czesław, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

Sikorski Czesław, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

Sikorski Czesław, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Sikorski Czesław, *Zapamiętane z dzieciństwa. Szkice o kulturze organizacyjnej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2003.

Smircich Linda, *Koncepcje kultury a analiza organizacyjna*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 37-60.

Smircich Linda, Morgan Gareth, *Przywództwo jako kształtowanie znaczenia*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 107-123.

*Spółeczność zakładu pracy*, red. Władysław Jacher, Uniwersytet Śląski, Katowice 1992.

Sołtys Edward, *Wprowadzenie do socjologii organizacji*, Skrypty Uniwersytetu Śląskiego, 1982.

Sowa Kazimierz, *Wstęp do socjologicznej teorii zrzeszeń*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988.

Stachowicz-Stanusch Agata, *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Steinmann H, Schreyögg G, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

Stocki, Ryszard, *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Stoner J, Freeman R, Gilbert D, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

*Struktura i ruchliwość społeczna*, red. K. M. Słomczyński, W. Wesołowski, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1973.

Sułkowski Łukasz, *Kulturowe uwarunkowania strategii i struktury organizacji*, w: *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, AE w Poznaniu, Poznań – Piła 2001.

Sułkowski Łukasz, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Dom Organizatora, Toruń-Łódź 2002.

*Teoria socjologiczna Floriana Znanieckiego a wyzwania XXI wieku*, red. Elżbieta Hałas, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1999.

*The sociology of organizations. Classic, contemporary and critical readings*, red. M. Handel, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi 2003.

Trompenaars Fons, Hampden-Turner Charles, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Wiernek Bogusław, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza „TEXT”, Kraków 2000.

Wilkins Alan, Ouchi William, *Efektywne kultury: Rzecz o związkach między kulturą i funkcjonowaniem organizacji*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 125-139.

*Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. I*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1985.

*Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, wybór tekstów, opracowanie i wstęp Aleksander Marcinkowski, Jerzy B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989.

*Zachowanie człowieka w organizacji*, red. W. Scott, L. Cummings, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983.

Zbiegień-Maciąg Lidia, *Duch przedsiębiorstwa czyli budowanie corporate identity w polskich firmach* w: *Przegląd organizacji nr. 11*, 1994.

Zbiegień-Maciąg Lidia, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Zieleniewski Jan, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.

Znaniecki Florian, *Współczesne narody*, PWN, Warszawa 1990.

Żółkiewski Stefan, *Teksty kultury*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988.

## **Aneksy:**

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 1. Materiały źródłowe .....    | 234 |
| 2. Spis rysunków.....          | 238 |
| 3. Spis tabel.....             | 239 |
| 4. Spis fotografii.....        | 240 |
| 5. Kwestionariusz ankiety..... | 241 |

### **Materiały źródłowe:**

- *2005-06 Presidential citation* (wezwanie Prezydenta Rotary International na rok 2005-2006)
- *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. Anna Szczepańska-Krasoń, Janusz Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004.
- *ABC... Rotary*, Rotary Klub Toruń, Toruń 1996.
- Ankieta członkowska dla nowych członków klubów
- Białkiewicz Jerzy, *Spojrzenie w przyszłość*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. Anna Szczepańska-Krasoń, Janusz Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 72.
- Bylaws of the Rotary Club (zalecany regulamin klubu Rotary)
- *Club Committee Manual* (podręcznik dla komisji klubowych Rotary), RI, Evanston, USA 2003.
- *Club President's Manual* (Podręcznik Prezydenta Klubu, materiały szkoleniowe na rok 2005/2006), RI, Evanston, USA 2005.
- *Club Secretary's Manual* (Podręcznik Sekretarza Klubu, materiały szkoleniowe na rok 2005/06), RI, Evanston, USA 2005.
- *Celebrate Rotary* (broszura z Konferencji Dystryktu 2230 z 2005r.), RI, Kraków 2005.
- Deklaracja Rotarian w przedsiębiorczości i pracy zawodowej
- Dochterman Cliff, *ABC Rotary* (najważniejsze informacje nt. Rotary w języku polskim), RI Dystrykt 2230, Sopot 2001.
- *Focus on Rotary. A tapestry of service* (publikacja prezentująca działalność i funkcjonowanie Rotary), RI, Evanston, USA 1991.
- *Głos Rotary*, miesięcznik RI dystrykt 2230 (pl)
- Harris Paul, *Moja droga do Rotary*, Rotary Klub Łódź, Łódź 2004.
- *How to Propose a New Member* (ulotka instruująca, jak wprowadzić nową osobę do klubu Rotary)

- Kashkadamov Pavlo, *Kraje byłego ZSRR a ruch rotariański*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. Anna Szczepańska-Krasoń, Janusz Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 38-41.
- Krajski Stanisław, *Szkice o masonerii i pogaństwie*
- Kurowski Bohdan, *70-lecie Rotary w Polsce*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. Anna Szczepańska-Krasoń, Janusz Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 12-17.
- Kurowski Bohdan, Śrutkowski Tomasz, *Dziesięć lat minęło*, Rotary Club Olsztyn, Olsztyn 2001.
- Lista (wraz z cenami) gadżetów z logo Rotary sprzedawanych podczas większych imprez rotariańskich (krawaty, naklejki itp) (ang)
- *Manual of procedure. A reference manual for Rotary leaders* (Podręcznik procedur postępowania dla przywódców klubów Rotary, tam: konstytucja, statut RI, program Rotary: służba zawodowa, międzynarodowa, dla dobra społeczności lokalnej, dla młodzieży)
- *Membership Development* (materiały szkoleniowe nt. wspierania i rozwijania członkostwa w klubach Rotary dla Prezydentów klubów Rotary na rok 2005/2006), RI, Evanston, USA 2005.
- *Membership Development and Extension Award*, materiały szkoleniowe dla Prezydentów klubów Rotary na rok 2005/2006, RI, Evanston, USA, 2005.
- *Membership Development. Resource guide* (materiały pomocnicze dla wspierania i rozwijania członkostwa w klubach Rotary, materiały szkoleniowe dla Prezydentów klubów Rotary na rok 2005/2006), RI, Evanston, USA 2005.
- Mikulowski Pomorski Jerzy, *Manifest na nowe milenium*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. Anna Szczepańska-Krasoń, Janusz Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 136-138.

- Negrey Maciej, *Słowo wstępne*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. Anna Szczepańska-Krasoń, Janusz Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 9.
- *New Member Orientation* (Socjalizacja nowych członków Rotary, materiały szkoleniowe dla Prezydentów klubów Rotary na rok 2005/2006, RI, Evanston, USA 2005.
- Nowak Krystyna, *10 lat grudziądzkiego klubu rotariańskiego* w : Biuletyn Koła Miłośników Dziejów Grudziądza z 23.05.2005
- *O Rotary w pigułce. Co to jest Zgromadzenie międzynarodowe, PETS, DTTS i DA*
- Pałeczki Krzysztof, *Unia Europejska i Rotary*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. Anna Szczepańska-Krasoń, Janusz Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 138-140.
- Partridge Agnieszka, *Kobiety w szeregach Rotary*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. Anna Szczepańska-Krasoń, Janusz Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 41-43.
- Plakaty z imprez organizowanych przez Rotary dla społeczności lokalnej
- Plan rozwoju Dystryktu 2230 na rok 2005-06
- Potępa Janusz, *Odrodzenie Rotary w Polsce*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. Anna Szczepańska-Krasoń, Janusz Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 35-38.
- *Poznanie Rotary. Pytania i odpowiedzi dotyczące działalności Rotary*, Rotary Klub Toruń, Toruń 1996.
- *Przemówienie Jana Pawła II do członków Rotary International*, w: *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. Anna Szczepańska-Krasoń, Janusz Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 33-35.
- *Report of Results Central & Eastern European Status and Potential*, [www.rotary.org/download](http://www.rotary.org/download) z dnia 20. 10. 2004.

- *RI Catalog 2005-06. Publications, Audiovisuals, Supplies* (katalog publikacji nt. Rotary), RI, Evanston, USA 2005.
- Rejestr adresowy dystryktu 2230 2004/2005
- Regulamin Klubu Rotary Łódź
- Regulamin Wewnętrzny Klubu Rotary w Grudziądzu
- *Rotarianin*, kwartalnik RI Dystrykt 2230 (pl)
- *Rotary and the next Europe. The renaissance challenge*, RI, Wiedeń 2005.
- *Rotary Basics* (ulotka o podstawach Rotary).
- *Rotary International Information Sheets. Informatory dla klubów Rotary spoza obszaru objętego podziałem na Dystrykty*
- *Rotary World*, miesięcznik RI (ang)
- Schemat organizacyjny Dystryktu 2230 na rok 2005-06
- *Service above self. Rotary International Theme 2005-2006* (ulotka prezentująca motto Rotary na rok 2005-06: Służba innym ponad korzyść własną)
- Standardowy Statut Klubu Rotary
- Statut organizacyjny Dystryktu 2230 na rok 2005-06
- *The Rotary Foundation. Quick reference guide 2005-06* (ulotka prezentująca działalność Fundacji Rotary).
- *This is Rotary* (ulotka prezentująca działalność Rotary)
- Uściński Krzysztof, *Dyskretna promocja reputacji*
- Włodyka Stanisław, *Restytucja Rotary Club Kraków i pierwsze lata w: 70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. Anna Szczepańska-Krasoń, Janusz Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 53-55.
- *Współpraca niemiecko-polska. Projekty, inicjatywy, działania*, RI, Szczecin 2001.
- Wyłupski Zbigniew, *Raport z badań poziomu satysfakcji z uczestnictwa w klubie Rotary*
- Zaproszenie na Konferencję Dystryktu 2230 w 2005r.(kalendarz spotkań i imprez)

## Spis rysunków:

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Rys. 1 Poziomy kultury organizacyjnej.....                        | 22  |
| Rys. 2 Liczba osób, które wzięły udział w badaniu ankietowym..... | 126 |
| Rys. 3 Struktura badanej zbiorowości ze względu na płeć.....      | 127 |
| Rys. 4 Struktura badanej zbiorowości wg wieku.....                | 128 |
| Rys. 5 Struktura badanej zbiorowości wg pozycji zawodowej.....    | 128 |
| Rys. 6 Struktura badanej zbiorowości wg wykształcenia .....       | 129 |
| Rys. 7 Struktura badanej zbiorowości wg stanu cywilnego.....      | 129 |
| Rys. 8 Liczba potomstwa badanych rotarian.....                    | 130 |
| Rys. 9 Struktura badanej zbiorowości wg pełnionej funkcji.....    | 131 |
| Rys. 10 Rozkład odpowiedzi na pyt. 1.....                         | 137 |
| Rys. 11 Symbol Rotary .....                                       | 156 |

## Spis tabel:

|                                                                                                       |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Tab. 1 Analizowane symptomy kulturowe oraz metody ich rejestrowania.....                              | 122     |
| Tab. 2 Związki pomiędzy przynależnością klubową a udzielanymi<br>odpowiedziami.....                   | 132-133 |
| Tab. 3 Związki pomiędzy wymiarem organizacyjnej – osobistej dumy (pyt. 3)<br>a typem przywództwa..... | 153     |
| Tab. 4 Związki pomiędzy wymiarem organizacyjnej – osobistej dumy (pyt. 4)<br>a typem przywództwa..... | 154     |
| Tab. 5 Związki pomiędzy typem przywództwa a dystansem władzy.....                                     | 180     |
| Tab. 6 Związki pomiędzy typem przywództwa a atmosferą ciepła i wsparcia.....                          | 184     |
| Tab. 7 Związki pomiędzy typem przywództwa a postrzeganym kryterium<br>sukcesu klubu.....              | 185     |
| Tab. 8 Związki pomiędzy typem przywództwa a kryterium sukcesu członka<br>klubu.....                   | 187     |
| Tab. 9 Związki stylu przywództwa z jakością pracy.....                                                | 188     |
| Tab. 10 Związki stylu przywództwa z orientacją na procedury bądź wyniki.....                          | 189     |
| Tab. 11 Związki postrzeganego kryterium sukcesu klubu z jakością pracy.....                           | 193     |
| Tab. 12 Związki funkcji pełnionej w klubie z poglądami na jakość pracy.....                           | 194     |
| Tab. 13 Postrzeganie wymiaru orientacji na procedury bądź wyniki w zależności<br>od płci.....         | 213     |

## Spis fotografii:

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Fot. 1 Paul Harris .....                                                                                                        | 74  |
| Fot. 2 Cotygodniowe spotkanie Klubu Rotary Wolsztyn .....                                                                       | 82  |
| Fot. 3 Prezentacja Dystryktu 2230 podczas parady na konwencji Rotary<br>International w 2005 roku.....                          | 95  |
| Fot. 4 Pamiątkowe zdjęcie uczestników Zgromadzenia i Konferencji Dystryktu<br>2230 w 2005 roku w Krakowie .....                 | 97  |
| Fot. 5 Rotarianie wraz z małżonkami na Rotariańskim Balu.....                                                                   | 140 |
| Fot. 6 Wrocławski Rotariański Turniej Tenisowy .....                                                                            | 141 |
| Fot. 7 Charter klubu Kraków Centrum.....                                                                                        | 158 |
| Fot. 8 Toruń meeting – coroczne spotkanie integracyjne młodzieży biorącej<br>udział w Rotariańskiej Wymianie Młodzieżowej ..... | 198 |
| Fot. 9 Przekazanie wozu strażackiego – daru od Klubu Rotary z Grudziądza.....                                                   | 203 |
| Fot. 10 Rotarianie odznaczeni medalem Paul Harris Fellow.....                                                                   | 209 |
| Fot. 11 Szkolenie rotarian.....                                                                                                 | 216 |

Szanowna Pani / Szanowny Panie!

Uprzejmie proszę o udzielenie odpowiedzi na zamieszczone w ankiecie pytania. Wyniki zostaną wykorzystane w pracy pt.: „Kultura organizacyjna Klubów Rotary w Polsce.”

Proszę wpisać jedną z cyfr od 1 do 4 aby scharakteryzować sytuację w swoim klubie

**1 – tak      2 – raczej tak      3 – raczej nie      4 - nie**

|                                                                                                                                                                                                                   |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. Jeśli Rotarianin ma jakieś problemy osobiste, nie obawia się mówić o nich w klubie ponieważ wie, że spotka się ze wsparciem                                                                                    |  |
| 2. Ważne dla członków klubu decyzje podejmuje się w grupie                                                                                                                                                        |  |
| 3. Normy i zasady, do których powinien stosować się Rotarianin obowiązują nie tylko w klubie, ale i w każdej innej dziedzinie życia                                                                               |  |
| 4. Przy przyjmowaniu nowego członka do klubu bierze się pod uwagę nie tylko jego możliwości wspierania celów działalności Rotary, ale także to, czy pasuje do klubu (jego system wartości, pochodzenie społeczne) |  |
| 5. Nowi członkowie łatwo i szybko aklimatyzują się w klubie                                                                                                                                                       |  |
| 6. W Rotary istnieją specjalne (niepisane) normy dotyczące zachowania, ubioru                                                                                                                                     |  |
| 7. Członkowie klubu obawiają się sprzeciwić prezydentowi czy skrytykować go                                                                                                                                       |  |
| 8. W działalności klubu robi się tylko tyle, ile trzeba. W swoim zawodzie każdy ma wystarczająco dużo pracy, a Rotary jest po pracy                                                                               |  |
| 9. W klubie kładzie się większy nacisk na prawidłowość przestrzegania procedur niż na rezultaty działań                                                                                                           |  |
| 10. Rotarianie spotykają się także towarzysko, poza klubem                                                                                                                                                        |  |
| 11. Wykorzystuje się osobiste kontakty do realizacji projektów Rotary                                                                                                                                             |  |
| 12. Mam wśród Rotarian bliskich przyjaciół                                                                                                                                                                        |  |
| 13. W Rotary poznałem/łam kogoś, z kim później współpracowałem zawodowo                                                                                                                                           |  |

Proszę zakreślić jedną, najbardziej właściwą odpowiedź lub wpisać w wyznaczonym miejscu

14. W jaki sposób dowiedział/a się Pan/Pani o Rotary?

- 1) z prasy, telewizji, bądź innych mediów
- 2) od znajomych
- 3) w inny sposób, jaki? \_\_\_\_\_

15. Dlaczego przystąpił/a Pan/Pani do Rotary?

- 1) aby spotykać się z ludźmi podobnymi do mnie w ramach prestiżowej organizacji
- 2) aby pomagać potrzebującym

- 3) za namową innych  
4) inne, jakie? \_\_\_\_\_
16. Kiedy można powiedzieć, że klub odniósł sukces?  
1) kiedy członkowie klubu są zaangażowani we wspólną pracę, lubią się nawzajem  
2) kiedy klub wyróżnia się spośród innych pod względem liczby zrealizowanych projektów, sumy zebranych pieniędzy itp.  
3) kiedy klub sprawnie funkcjonuje (zbiórka składek na czas, wysoka frekwencja)  
4) inne, jakie? \_\_\_\_\_
17. Jakie osoby są szczególnie cenione w Rotary?  
1) otwarte, sympatyczne, niekonfliktowe  
2) z silnym poczuciem misji, zaangażowane w działalność Rotary  
3) obowiązkowe, regularnie uczestniczące w spotkaniach, płacące składki  
4) inne, jakie? \_\_\_\_\_
18. Jak określiłby Pan/Pani styl przywództwa prezydenta swojego klubu?  
1) służy radą i pomocą, roztacza opiekę  
2) sprawny organizator, koordynuje  
3) przedsiębiorczy, ma dużo nowych pomysłów, inspiruje  
4) stanowczy, czasami narzuca swoją wolę innym  
5) inny, jaki? \_\_\_\_\_
19. Z czym kojarzy się Panu/Pani wyrażenie „kultura organizacyjna” w kontekście Rotary?  
\_\_\_\_\_
20. Klub, do którego należę: \_\_\_\_\_
21. Liczba kobiet w moim klubie: \_\_\_\_\_
22. Funkcja pełniona obecnie w klubie: \_\_\_\_\_
23. Funkcje pełnione wcześniej: \_\_\_\_\_
24. Płeć: K / M
25. Wiek: \_\_\_\_\_
26. Wykształcenie: 1) zasadnicze zawodowe  
2) średnie (humanistyczne / techniczne)  
3) wyższe (humanistyczne / techniczne / przyrodnicze)
27. Stan cywilny: panna/kawaler / mąż/mężatka / wdowa/wdowiec / rozwódka/rozwodnik
28. Liczba potomstwa: \_\_\_\_\_
29. Zawód (wg. klasyfikacji Rotary): \_\_\_\_\_
30. W swojej pracy zawodowej jestem: 1) przełożonym  
2) podwładnym

3) pracuję samodzielnie

Uprzejmie dziękuję za wypełnienie ankiety!