

Kultura organizacyjna jako zagrożenie wolności pracowników.

Wstęp.

Kultura organizacyjna jest bardzo ważnym elementem każdej organizacji. Nie można zrozumieć zachowania pracowników przedsiębiorstwa nie uwzględniając czynnika, jakim jest jego kultura. Z jednej strony może ona kształtować pozytywne właściwości takie jak np. „innowacyjność i podejmowanie ryzyka, nastawienie na ludzi i zespoły czy też na zadania i wyniki”¹ Jednak z drugiej strony odgórne narzucanie sposobu myślenia i zachowania może prowadzić do naruszenia sfery osobistej pracowników, pozbawiając ich niezależnego myślenia i elastyczności, sprawiając, że posługują się wyłącznie schematami.

Celem niniejszego opracowania jest pokazanie, że silna kultura organizacyjna ograniczająca wolność pracowników może negatywnie wpływać na ich zachowania oraz zwrócić uwagę, że potrzebne jest ograniczenie wpływu kultury na zachowania przez zmianę jej pojmowania.

1. Istota kultury organizacyjnej.

Dane, powtarzające się wzory zachowania i sposoby myślenia pracowników utrwalają się jako kultura organizacyjna.

„Według Edgara Scheina kultura organizacyjna to wzorzec podstawowych założeń wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w trakcie procesu uczenia się, radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji-funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za słuszne i właściwe do przekazywania nowym członkom społeczności jako odpowiedni sposób postrzegania, odczuwania i reagowania na te problemy”²

¹ Cyt. za Barbara Kożusznik „Zachowania człowieka w organizacji” Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Warszawa 2002 str.230

² B. Kożusznik dz. cyt. str.232

Kultura organizacyjna może, więc być utożsamiana z normami i wartościami uznawanymi przez pracowników danej organizacji, które wyznaczają sposób ich zachowania, różniący jednocześnie tą organizację od innych. Co ważniejsze dane wartości i normy są stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów.³

Kultura organizacyjna nie jest tworzona przez samych pracowników. „Pierwotnym źródłem kultury organizacyjnej są jej założyciele. Mają wizję, czym powinna być organizacja. Fakt, że nowo utworzone organizacje są zwykle małe, ułatwia założycielom narzucanie własnych wizji wszystkim członkom organizacji.”⁴

2. Podporządkowanie kulturze organizacyjnej.

Wzory kulturowe powodują, że pracownicy reagują na określone sytuacje według określonych schematów zachowań. „G. Hofstede nazywa ten sposób postępowania zaprogramowaniem umysłowym ludzi, którzy żyją w danym środowisku.”⁵ Jedyną rzeczywistością, którą uznają ludzie pracujący rzeczywistość danej organizacji jest rzeczywistość kulturowa.

Można uznać, że zachowania charakterystyczne dla członków danej organizacji są zdeterminowane przez normy i wartości wynikające z danej kultury organizacyjnej. Wynika to z potrzeby przynależności każdego człowieka do grupy społecznej.

„Terrence E Deal i Allan Kennedy przedstawiają to zjawisko w następujący sposób: kultura z definicji jest nieuchwytna, niewymierna, domyślna i traktowana jako dana. Jednakże każda organizacja rozwija własny fundamentalny zbiór założeń, domniemań i zasad, które rządzą codziennym zachowaniem w miejscu pracy. Do chwili, gdy nowo zatrudnieni nie poznają tych reguł nie są traktowani jako pełnoprawni członkowie organizacji. Naruszenie reguł przez pracowników wywołuje powszechne potępienie i dotkliwe kary.”⁶

Podporządkowanie się regułom staje się podstawą nagradzania i awansowania. Nieprzestrzeganie reguł panujących w danej organizacji prowadzi do narażenia się pracownika na sankcje wynikające z tego tytułu. Często zdarza się, że pracownicy mimowolnie przystosowują się do powszechnie obowiązujących norm, które nie do końca akceptują.

3. Siła kultury organizacyjnej.

³ Cyt. za Czesław Sikorski „Zachowania ludzi w organizacji.” PWN Warszawa 2002 str.235

⁴ Cyt. za Stephen P. Robbins „Zasady zachowania w organizacji.” Zysk i S-ka str.247

⁵ Cz. Sikorski „Zachowania ludzi w organizacji.” str.235

⁶ B. Kozusznik dz. cyt. str.236

„O sile kultury świadczy zakres i skuteczność nieformalnej kontroli społecznej w danym środowisku. Siła kultury organizacyjnej polega na tym, że traktowana jest jako coś naturalnego, niekwestiowanego przez członków grupy. Reakcje kulturowe cechuje pewien automatyzm pozwalający odnosić się do wielu spraw w sposób bezmyślny i machinalny.”⁷ Istnieje prosta zależność – im wzory kulturowe są bardziej zakorzenione i uznane przez większą liczbę pracowników, tym dana kultura organizacyjna jest silniejsza.

W organizacji o silnej kulturze wymagane jest ścisłe przestrzeganie norm, przez co tworzy się silny aparat kontroli zachowań. „A. Williams, P. Dobson i M. Walters twierdzą, że silne kultury są raczej wspólnie podtrzymywane aniżeli podzielone, sugerując w ten sposób, że główną rolę pełni w nich ślepe naśladowanie.”⁸ Pracownicy w organizacji o silnej kulturze wykazują się konformizmem i uległością, nie są elastyczni i otwarci na zmiany. Normy i wartości wynikające z kultury stają się dla nich świętością, co powoduje ograniczenie w działaniu.

4. Silna kultura organizacyjna, a postawy lokalne i kosmopolityczne.

„R. K. Merton dokonał rozróżnienia między postawami lokalnymi, a kosmopolitycznymi członków organizacji. Postawy lokalne charakteryzują członków pochłoniętych głównie wewnętrznymi problemami organizacji, kosmopolitycy natomiast traktują siebie jako integralną część świata zewnętrznego”⁹

Organizacja z silną kulturą organizacyjną jest związana z postawami lokalnymi. Pracownicy znajdują w niej wzory zachowań, normy i wartości zupełnie odcinając się od otoczenia. Poszukiwanie stabilności zupełnie redukuje innowacyjność i elastyczność. Pracownicy są podporządkowani normom i wzorcom kulturowym obowiązującym w organizacji. „Postawy lokalne wcześniej czy później prowadzą do kryzysu. Jego przyczyną jest brak uświadomionych potrzeb uczenia się w związku z przywiązaniem do utrwalonych schematów.”¹⁰ Pracownicy bardzo przywiązani do wzorców kulturowych wykazują się silnym oporem wobec zmian, co może być niebezpieczne we współcześnie zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej. W warunkach zmian organizacyjnych dotychczasowe wzory zachowań wynikające z kultury organizacyjnej stają się nieprzydatne. Pracownicy mogą czuć się zdezorientowani i oszukani.

Postawy kosmopolityczne są natomiast przeciwieństwem postaw lokalnych. „Wzory kulturowe czerpane są bowiem w tym wypadku z otoczenia. Pracownicy skierowują swoją

⁷ Cyt. za Cz. Sikorski „Kultura organizacyjna.” C•H•BECK Warszawa 2002 str.13

⁸ Cz. Sikorski „Kultura organizacyjna.” str.14

⁹ Cyt. za Cz. Sikorski „Wolność w organizacji” Antykwa Kluczbork-Łódź 2000 str. 88

uwagę na zjawiska występujące w otoczeniu organizacji i starają się podpatrywać przenosić na jej grunt poglądy i wzory zachowań.”¹¹ Organizacja traktowana jest jako „przypadkowe miejsce, z którego obserwuje się świat i dokonuje wyborów.”¹²

Jest to bardziej bezpieczne dla pracowników, łatwiej potrafią przystosować się do zmian, nie są ograniczeni przez normy i wartości wynikające jedynie z kultury organizacyjnej. Praca, którą pracownik wykonuje staje się dla niego „źródłem satysfakcji, szansą sukcesu i prestiżu społecznego. Pracownik staje się bardziej elastyczny i skłonny do innowacji. Wolność od ograniczeń kulturowej tradycji jest niezbędnym warunkiem twórczości”¹³

Jest to lepsze rozwiązanie, ponieważ czasy rytmicznej, przewidywalnej produkcji to dla wielu firm przeszłość. Nie oznacza to, że przedsiębiorstwo i pracownicy w nim zatrudnieni mają być pozbawieni kultury organizacyjnej. Jednak „kulturę stabilizującą stosunki społeczne, opartą na niskiej tolerancji niepewności, zastąpić musi kultura nadająca tym stosunkom dynamikę, czyli kultura wysokiej tolerancji niepewności.”¹⁴

Pracownicy nie powinni trzymać się sztywno ustalonych norm i wartości uznawanych organizacji, ale pracować z przekonaniem, że wszystko, co robią w firmie robią dla własnego zadowolenia, dla siebie, zgodnie z własnymi przekonaniem. Jest to korzystna zmiana, bo „jak powiada Kotarbiński jednym z naczelnych wymagań postępujesz postulat wyzbywania się przekwitłych składników kultury.”¹⁵

5. Kultura „wspólnoty”, a kultura „sieci”.

„P. Bate dokonuje rozróżnienia między kulturami „wspólnoty”, a kulturami „sieci”¹⁶. Tradycyjne kultury koncentrowały się na rolach odgrywanych przez ludzi, podczas gdy współczesne na jakości więzi i dialogu między nimi.”¹⁷ Tradycyjne kultury to kultury „wspólnoty”. Cechuje je izolacja i zamknięcie na otoczenie, a każdy z pracowników zna dokładnie przypisaną mu rolę w organizacji. Kulturze „sieci” przypisuje się natomiast takie cechy jak otwartość czy spontaniczność, pracownicy wierzą, że mają wpływ na bieg zdarzeń, są twórczy i otwarci na nowe rozwiązania.

¹⁰ Cz. Sikorski „Wolność w organizacji” str.88

¹¹ Cz. Sikorski „Wolność w organizacji” str.89

¹² Cz. Sikorski „Wolność w organizacji” str.89

¹³ Cz. Sikorski „Wolność w organizacji” str.91

¹⁴ Cz. Sikorski „Wolność w organizacji” str.264

¹⁵ Cz. Sikorski „Zachowania ludzi w organizacji.” str.264

¹⁶ Cz. Sikorski „Wolność w organizacji” str.92

¹⁷ Cz. Sikorski „Wolność w organizacji” str.92

Obecny kierunek wskazuje na konieczność zmiany już nie tylko wzorców kulturowych, ale całkiem innego sposobu rozumienia funkcji kultury organizacyjnej.”¹⁸

Funkcja integracyjna, która w tradycyjnie rozumianej kulturze oznaczała jedynie szukanie grupy odniesienia, skupia się teraz na umiejętnościach integrowania się z członkami danej grupy. „ Integracja oznacza, więc w języku nowej kultury organizacyjnej łatwość integrowania się, a nie stałość więzi społecznych.”

W tradycyjnym ujęciu funkcja percepcyjna była jedynie „systemem kolektywnie akceptowanych znaczeń, zrozumiałych dla danej grupy w danym czasie.”¹⁹ W nowym ujęciu oznacza nadanie rzeczywistości prawdziwych znaczeń. Nie opiera się, więc na uogólnieniach, ale na obiektywnych prawdach.

Funkcja adaptacyjna w kulturze o znaczeniu tradycyjnym oznaczała jedynie przystosowanie się do uwarunkowań związanych z daną kulturą. W kulturze „sieci” natomiast zwraca uwagę na konieczność przystosowania się do warunków otoczenia.

Przewaga kultury „sieci” nad kulturą „wspólnoty” jest oczywista w dzisiejszej, zmieniającej się rzeczywistości. Nie chodzi już o ślepe posługiwanie się schematami, ale o podejmowanie dojrzałych, samodzielnych decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności. Jest to jednak możliwe tylko w kulturze o wysokiej tolerancji niepewności ceniącej aktywność, spontaniczność oraz niekonwencjonalne zachowania czy poglądy.

Podsumowanie

Widać więc, jak duży wpływ może mieć dany rodzaj kultury organizacyjnej na zachowanie człowieka w organizacji. Tradycyjnie kultura wyznacza sztywne normy, wymagając od pracownika jedynie ich przestrzegania. Wolność w organizacji o tak pojmowanej kulturze jest ograniczona. Pracownicy działają machinalnie, jedynie w wyznaczonych przez kulturę organizacyjną granicach.

Logiczne jest, że należy odejść od tak pojmowanej kultury na rzecz kultury wspierającej innowacyjne i nowoczesne zachowania. Bowiem tylko takie podejście jest w stanie sprawdzić się w dzisiejszej, zmieniającej się rzeczywistości. Jest ono jednocześnie bezpieczniejsze dla pracownika, który przygotowany na ewentualne zmiany w otoczeniu nie czuje się zagubiony. Przedsiębiorstwa przyzwyczajone do sprawowania kontroli nad swoimi pracownikami, muszą zdać sobie sprawę, że utrzymując silną kulturę tracą możliwość wykazania się swoim pracownikom, co jest niekorzystne dla obu stron.

¹⁸ Cz. Sikorski „Wolność w organizacji” str.92

¹⁹ Cz. Sikorski „Zachowania ludzi w organizacji.” Str.92

STRESZCZENIE

Kultura organizacyjna może mieć różne wymiary, od tradycyjnej, wymagającej trzymania się sztywno ustalonych norm, do kultury we współczesnym ujęciu, ceniącej elastyczność i innowacyjność. Silna kultura zapewnia pracownikom poczucie tożsamości, jednocześnie ograniczając ich wolność. Kultura w ujęciu współczesnym daje pracownikom wolność wyboru, przystosowując zarówno ich jak i organizację do zmieniającej się rzeczywistości. Zaleca się, więc odchodzenie od pojęcia kultury w ujęciu tradycyjnym na rzecz kultury wspierającej kreatywność i elastyczność pracowników.

SUMMARY

The organizational culture has a lot of aspects. It can be not only traditional, with many formal norms, but also modern and supporting. The strong culture let workers believe they are needed, but it takes also their freedom. The workers have to share organizational values. That type of organization has often a steep hierarchy or highly centralized structure which is bureaucratic and inflexible. The modern organizational culture is totally different. It let the workers be independent and flexible. It gives them the wider perspective. This style is better and should be more popular.

Literatura

1. Barbara Kozusznik „Zachowanie człowieka w organizacji.” Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2002
2. Bogdan Nogalski i zespół „Kultura organizacyjna. Duch organizacji.” INOiK Bydgoszcz 1998
3. Stephen P. Robbins „Zasady zachowania w organizacji.” Zysk i S-ka
4. Czesław Sikorski „Kultura organizacyjna” C•H• BECK Warszawa 2002
5. Czesław Sikorski „Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?” ANTYKWA Kluczbork-Łódź 2000
6. Czesław Sikorski „Zachowania człowieka w organizacji” PWN Warszawa 2000