

Kulturowe determinanty zarządzania szpitalami w Polsce



redakcja naukowa

ŁUKASZ SUŁKOWSKI ROBERT SELIGA

Difin

Kulturowe determinanty zarządzania szpitalami w Polsce

Recenzent
prof. dr hab. Bogdan Piasecki

Copyright © Difin SA
Warszawa 2012
Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie
całości lub fragmentów niniejszej pracy
bez zgody wydawcy zabronione.

Redaktor prowadząca
Maria Adamska

ISBN 978-83-7930-427-1

Publikacja dofinansowana z grantu MNiSW
„Kulturowe bariery zmian organizacyjnych w polskich szpitalach”,
Uniwersytet Jagielloński, Instytut Spraw Publicznych

Printed in Poland
Difin SA, Warszawa 2012
Wydanie 1.
00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1
tel. (22) 851-45-61, (22) 851-45-62, fax (22) 841-98-91
Skład i łamanie: Poligrafia, tel. 605-105-574
Wydrukowano w Polsce

Spis treści

WPROWADZENIE

Łukasz Sułkowski

9

1.

ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W SZPITALU

Czesław Sikorski

13

1.1. Kultura jako sposób postrzegania organizacji przez jej członków

13

1.2. Składniki kultury organizacyjnej

16

1.3. Siła kultury organizacyjnej

21

1.4. Problem siły kultury organizacyjnej w szpitalu

25

1.5. Podsumowanie

34

Bibliografia

34

2.

KULTURA ORGANIZACYJNA W ZARZĄDZANIU PUBLICZNYM

Barbara Kożuch

36

2.1. Specyfika kultury organizacji publicznych

36

2.2. Typologie kultur organizacji publicznych

44

2.3. Kultura organizacji publicznych zorientowanych na współpracę

50

2.4. Uwagi końcowe

55

Bibliografia

56

3.

METODYKA ZARZĄDZANIA ZMIANAMI ORGANIZACYJNYMI

Czesław Zajac

59

3.1. Podejścia do zmian organizacyjnych

61

3.2. Organizacja procesu zarządzania zmianami organizacyjnymi

65

3.3. Zmiany a rozwój przedsiębiorstwa jako organizacji	70
Bibliografia	72

4.

KULTURA ORGANIZACYJNA W PROCESIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

Czesław Sikorski	74
4.1. Kulturowe uwarunkowania oporu przeciwko zmianom	74
4.1.1. Adaptacja kulturowa w procesie zmian	74
4.1.2. Psychologiczne determinanty stosunku do zmian	76
4.1.2.1. Umiejscowienie kontroli nad własnym działaniem	76
4.1.2.2. Stopień tolerancji niepewności	78
4.1.3. Kultury aktywne i pasywne	81
4.2. Sposoby pozyskiwania ludzi do akceptacji zmian	85
4.3. Kształtowanie kultury proinnowacyjnej	89
4.3.1. Cechy i uwarunkowania motywacji osiągnięć	89
4.3.2. Czynniki kulturotwórcze	92
Bibliografia	96

5.

KULTUROWE BARIERY ZMIAN W POLSKICH SZPITALACH – REZULTATY BADAŃ

Łukasz Sułkowski, Robert Seliga, Andrzej Woźniak	98
5.1. Wstęp	98
5.2. Cele, hipotezy i metodyka badań własnych	99
5.3. Charakterystyka kulturowa polskich szpitali	102
5.4. Dualizm kultury i tożsamości organizacyjnej szpitali w Polsce	111
5.5. Kulturowe bariery przedsiębiorczości w szpitalach	117
5.6. Nieelastyczny system zarządzania zasobami ludzkimi	122
5.7. Wnioski	125
Bibliografia	128

6.

ROLA LIDERA W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ W PUBLICZNYM PODMIOCIE DZIAŁALNOŚCI LECZNICZEJ

Sabina Ostrowska, Katarzyna Burda-Świerż	130
6.1. Model lidera w publicznym podmiocie działalności leczniczej	130
6.1.1. Rola lidera zmiany	136
6.1.2. Zarządzanie publicznym podmiotem działalności leczniczej i zespołem w trakcie zmiany	139

6.2. Badanie kultury organizacyjnej w praktyce publicznego podmiotu leczniczego w kontekście wdrożenia zmiany	143
6.2.1 Badanie kultury organizacyjnej przez pryzmat zmiany w Okręgowym Szpitalu Kolejowym w Katowicach w świetle badań empirycznych	146
6.2.1.1. Identyfikacja profilów kultury w Okręgowym Szpitalu Kolejowym w Katowicach	147
6.3. Kultura organizacyjna jako czynnik zmiany w publicznym podmiocie leczniczym	154
6.4. Podsumowanie	157
Bibliografia	159

7.

KONTROLA W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ

Roman Andrzej Lewandowski	163
7.1. Podstawowe definicje i koncepcje kontroli	164
7.2. Zawody medyczne (<i>medical professions</i>)	168
7.3. Szpital jako podmiot kontroli	170
7.4. Kontrola zarządcza w szpitalach jako jednostkach sektora finansów publicznych	171
7.5. Metodyka badań	173
7.5.1. Studium przypadku – kontrola zarządcza i zarządzanie zmianą w Wojewódzkim Szpitalu Rehabilitacyjnym dla Dzieci w Ameryce	174
7.6. Podsumowanie	188
Bibliografia	190

8.

MODELOWANIE KULTURY INNOWACJI W ZAKŁADACH OPIEKI ZDROWOTNEJ

Janina Jończyk	193
8.1. Wprowadzenie	193
8.2. Specyfika kultury organizacyjnej w szpitalach	194
8.3. Pojęcie i kategorie innowacji w opiece zdrowotnej	200
8.4. Kultura innowacji w szpitalu – próba określenia modelu	204
8.5. Podsumowanie	209
Bibliografia	210

9.**MODEL INTERESARIUSZY W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ W SZPITALACH**

Aldona Frączkiewicz-Wronka, Karolina Szymaniec	215
9.1. Wstęp	215
9.2. Otoczenie działania podmiotów leczniczych i znaczenie jego diagnozowania dla efektywnego wprowadzania zmiany w szpitalu	216
9.3. Interesariusze – rozwój koncepcji w odniesieniu do organizacji publicznych	226
9.4. Znaczenie interesariuszy dla procesu podejmowania decyzji	229
9.5. Identyfikacja kluczowych interesariuszy – omówienie wybranych wyników badań	235
9.6. Podsumowanie – zarządzanie relacjami z interesariuszami	243
Bibliografia	245

WPROWADZENIE

Tom *Kulturowe bariery zarządzania zmianami w polskich szpitalach* stanowi pracę zbiorową przygotowaną przez badaczy, którzy zajmują się problemami zarządzania zmianami oraz zarządzania szpitalami w Polsce. Wydanie zostało sfinansowane z grantu *Bariery zmian organizacyjnych w kulturze polskich szpitali* (Uniwersytet Jagielloński, Instytut Spraw Publicznych, 2011–2012).

Praca składa się z dziewięciu rozdziałów uporządkowanych według kryterium ogólności problematyki dotyczącej wspólnego obszaru: kultury organizacyjnej oraz zarządzania zmianami w szpitalach. Pierwszy rozdział zatytułowany *Znaczenie kultury organizacyjnej w szpitalu* przygotowany przez profesora Czesława Sikorskiego podejmuje problem zdefiniowania siły kultury organizacyjnej, która jest rozumiana przez pryzmat percepcji jej uczestników. Następnie podjęty został problem siły kultury organizacyjnej szpitala. Drugi rozdział autorstwa profesor Barbary Kożuch osadza problematykę kultury organizacyjnej w zarządzaniu publicznym. Odpowiedź na pytanie, jaka jest specyfika kultury organizacji publicznej jest bardzo istotna, ponieważ szpitale publiczne stanowią dominującą formę organizacyjno-prawną w ochronie zdrowia w Polsce i na świecie. Autorka rozdziału charakteryzuje kultury organizacji publicznych, opisuje ich typologie, a następnie wskazuje na znaczenie partnerstwa i współpracy w tego typu kulturach. Rozdział trzeci, przygotowany przez profesora Czesława Zajacę, koncentruje się na opisie kluczowych, współczesnych koncepcji zarządzania zmianami organizacyjnymi, które zostały scharakteryzowane z punktu widzenia kryteriów oraz klasyfikacji zmian, jak i organizacji procesu transformacji. Kolejny rozdział autorstwa profesora Czesława Sikorskiego analizuje rolę kultury organizacyjnej w procesie wdrażania zarządzania zmianami. Autor wychodzi od kulturowych i psychologicznych źródeł oporu przeciwko zmianom organizacyjnym i dochodzi do modelu kultury aktywnej i proinnowacyjnej, która pozwalałaby na przezwyciężanie barier przekształceń organizacyjnych tkwiących w mentalności pracowników. Rozdział piąty stanowi raport z badań przeprowadzonych

w ramach grantu *Bariery zmian organizacyjnych w kulturze polskich szpitali* i przygotowany został przez doktora Roberta Seligę, magistra Andrzeja Woźniaka oraz przeze mnie. W oparciu o wyniki badań próbowano odnaleźć specyfikę kulturową polskiego szpitala, przede wszystkim w odniesieniu do procesu zarządzania zmianą. Przeprowadzona została analiza kultur organizacyjnych szpitali oparta na modelach dychotomicznych kultury organizacyjnej. Opisane zostały syndromy konserwatyzmu i dualizmu kulturowego, które są przejawami kultury będącej barierą zmian organizacyjnych. Następnie opisane zostały zidentyfikowane w badanych szpitalach aspekty kultury i tożsamości organizacyjnej ograniczające przedsiębiorczość oraz nieelastyczny system zarządzania zasobami ludzkimi. Przeprowadzono również analizę polskich szpitali z perspektywy zróżnicowania poziomu ich przedsiębiorczości oraz poszukiwania barier jej rozwoju. Wnioski zawierają próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz odnoszą się do hipotez i zupełnie nowych, wyłaniających się z analizy problemów poznawczych. Rozdział szósty, przygotowany przez doktor Sabinę Ostrowską oraz magister Katarzynę Burdę-Świerż, analizuje rolę lidera w zarządzaniu zmianą w publicznym podmiocie działalności leczniczej. Model oraz rola lidera i kultury organizacyjnej w procesie zmian przedstawione zostały na przykładzie badania przeprowadzonego w Okręgowym Szpitalu Kolejowym w Katowicach. Rozdział siódmy, autorstwa doktora Romana Andrzeja Lewandowskiego, stanowi kontynuację wątku przeprowadzania zmian poprzez oddziaływanie lidera na kulturę organizacyjną szpitala. W tym rozdziale jednak kluczowe jest ujęcie kultury organizacyjnej przez pryzmat sformalizowanych procesów kontroli. Analiza oparta jest o studium empiryczne zarządzania zmianą w Wojewódzkim Szpitalu Rehabilitacyjnym w Ameryce, które zostało przygotowane z perspektywy insidera. Rozdział ósmy, napisany przez doktor Joannę Jończyk, stanowi propozycję modelu kultury innowacyjnej szpitala, która, podobnie jak w przypadku propozycji przedstawionej w rozdziale trzecim przez prof. Sikorskiego, miałaby niwelować konserwatyzm i bariery zmian organizacyjnych. Ostatni, dziewiąty rozdział tej pracy zbiorowej, przygotowany przez profesor Aldonę Frąckiewicz-Wronkę oraz magister Karolinę Szymaniec, prezentuje model interesariuszy w zarządzaniu zmianą w szpitalach. Autorki przeprowadziły analizę otoczenia podmiotów leczniczych oraz zidentyfikowały i opisały role kluczowych interesariuszy. Z punktu widzenia skuteczności przeprowadzania zmian w szpitalach bardzo ważne jest zarządzanie relacjami z owymi interesariuszami.

Przedstawione w tej pracy badania i analizy potwierdzają, że mentalność pracowników, znajdująca odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej, stanowi fundamentalną barierę zmian w polskich szpitalach. Jednocześnie jednak kultura organizacyjna bardzo trudno poddaje się operacjonalizacji badawczej, co oznacza, że dla opisanego tego fenomenu potrzebne jest spojrzenie z różnych perspek-

tyw poznawczych. Wyłaniający się z badań obraz kulturowych uwarunkowań zmian organizacyjnych w polskich szpitalach jest złożony, choć można wskazać na kilka kluczowych zmiennych, które są przedmiotem zainteresowań zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Kluczową kwestią jest kształtowanie proinnowacyjnej, otwartej i zorientowanej na zmiany kultury organizacyjnej, która może przyczynić się do zmniejszania się barier transformacyjnych (Cz. Sikorski, J. Jończyk, Ł. Sułkowski, R. Seliga, A. Woźniak). Miałaby to być kultura charakteryzująca nie tylko szpitale niepubliczne, ale powinna również występować ona w szpitalach publicznych (B. Kożuch). Drugim problemem jest odpowiedź na pytanie: jakimi metodami można przeprowadzać zmiany oraz w jakim stopniu są one uniwersalne, a w jakim swoiste właśnie dla szpitali (Cz. Zajac, A.R. Lewandowski, Ł. Sułkowski, R. Seliga, A. Woźniak). Trzecia kwestia to znaczenie lidera w zarządzaniu zmianą (S. Ostrowska, K. Burda-Świerż, A.R. Lewandowski) oraz rola kluczowych interesariuszy w kształtowaniu kultury proinnowacyjnej (A. Frączkiewicz-Wronka, K. Szymaniec). Przeprowadzone badania oraz interpretacje wskazują na wagę, a jednocześnie trudności zarządzania zmianą organizacyjną w warunkach kulturowego oporu wobec zmian. Dla skutecznego zarządzania zmianą potrzebna jest nie tylko wiedza na temat metod zarządzania zmianą i kulturą organizacyjną, ale również doświadczenie w tym zakresie. Dlatego w prezentowanej pracy zbiorowej znalazło się miejsce nie tylko dla teoretyków kultury organizacyjnej i zarządzania zmianami, ale również dla praktyków-menedżerów, którzy przeprowadzali restrukturyzację polskich szpitali. Głębszemu zrozumieniu złożonej problematyki mają również służyć studia przypadków i ich analizy porównawcze, które znalazły się w rozdziałach: piątym, szóstym i siódmym.

Chciałbym bardzo serdecznie podziękować badaczom, którzy przygotowali rozdziały niniejszej pracy zbiorowej. Mam nadzieję, że książka ta posłuży nie tylko do rozwoju badań z zakresu kultury organizacyjnej i zarządzania zmianami w szpitalach, ale będzie również cennym materiałem dla menedżerów kierujących jednostkami ochrony zdrowia w Polsce.

Łukasz Sułkowski

1

ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W SZPITALU

1.1. Kultura jako sposób postrzegania organizacji przez jej członków

W naukach o zarządzaniu rozważania nad kulturą organizacyjną podejmowane są zazwyczaj z perspektywy całej organizacji, jej celów i warunków działania, a nie z punktu widzenia poszczególnych jej uczestników. Konsekwencją takiego podejścia jest lekceważenie indywidualnych postaw i przekonań, i wysuwanie na plan pierwszy tego, co uważa się za typowe dla całej organizacji. W organizacji rzadko jednak mamy do czynienia z jedną kulturą. Najczęściej jest to zbiór mniej lub bardziej różniących się od siebie poglądów, wrażeń i nawyków składających się na sposób postrzegania rzeczywistości organizacyjnej przez członków organizacji. Członkowie ci są przedstawicielami różnych kultur organizacyjnych, co z jednej strony jest przyczyną rozmaitych nieporozumień i konfliktów, ale z drugiej – także źródłem nowych pomysłów i innowacji. Być może więcej korzyści w zarządzaniu przyniosłyby próby badania tych różnic i zachęcanie pracowników do ich ujawniania, aniżeli uparte dążenie do syntezy i kulturowej jednolitości. To ostatnie utrudnia bowiem wykorzystywanie talentów i ogranicza elastyczność działania.

Kultura organizacyjna rozpatrywana na poziomie osobistych doświadczeń ludzi w organizacji ma charakter relacyjny, oznacza bowiem stosunek ludzi do organizacji, jest sposobem postrzegania i wartościowania różnych aspektów rzeczywistości organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest zatem zbiorem przekonań pracownika na temat cech, które rzeczywistości tej powinny przysługiwać. Przekonania te są względnie trwałe, oparte na dotychczasowych doświadczeniach,

¹ Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.

które daleko wykraczają poza granice danej organizacji. Przekonania te dotyczą relacji między ludźmi, zasad współpracy i konkurencji, pożądaných wzorów sukcesu, stosunku do zmian, umiejscowienia kontroli nad własnym działaniem itp. Przekonania te są wynikiem wychowania, ale i wrodzonych skłonności, doświadczeń wyniesionych z uczestnictwa w różnych środowiskach społecznych, własnych wierzeń i przemyśleń. Po pewnym czasie większość z tych przekonań tak dalece wrasta w podświadomość jednostki, że będące ich skutkiem oceny i zachowania traktowane są jako oczywiste i naturalne, i – jako takie – pojawiają się odruchowo, nabierając cech stereotypów.

Z ogólnych przekonań wynikają kryteria oceny rozmaitych zjawisk i procesów w konkretnej organizacji. Większość ludzi reprezentuje jakąś kulturę organizacyjną zanim staną się oni członkami danej organizacji. Kiedy to nastąpi, nieuchronne będzie zderzenie tej osobistej kultury organizacyjnej zarówno z formalnymi cechami organizacji, jej celami, strukturami, podziałem pracy, procedurami wykonawczymi itp., jak i z nawykami kulturowymi innych jej uczestników. W wyniku tej konfrontacji albo okaże się, że przekonania, czyli wzory kultury organizacyjnej pracownika, znajdują potwierdzenie i wsparcie w przekonaniach innych pracowników i w cechach formalnych rozwiązań organizacyjnych, albo to, co pracownik w organizacji zastaje jest w większym lub mniejszym stopniu zaprzeczeniem jego dotychczasowych przekonań. W pierwszym przypadku pracownik dobrze się czuje w organizacji, rozumie ją i akceptuje zasady jej funkcjonowania. W drugim przypadku czuje się w organizacji obco, nie rozumie jej i doświadcza przykrego uczucia niedostosowania.

Rozdźwięk między przekonaniami pracownika na temat tego, co dobre, właściwe, efektywne i słuszne, a tym, czego wymaga od niego organizacja, można zlikwidować dwojako. Pierwszym sposobem jest próba „oswojenia” organizacji, czyli narzucania przez pracownika swojemu otoczeniu własnych wzorów myślenia i zachowania. Próba ta często prowadzi do konfliktów z przełożonymi, współpracownikami lub klientami organizacji.

Kiedy „oswojenie” organizacji okazuje się trudne lub niemożliwe, pozostaje drugi sposób redukcjonowania kulturowego dysonansu. Sposobem tym jest podjęcie wysiłku zmiany własnych przekonań ogólnych, aby dostosować je do wymagań organizacji. To z kolei jest źródłem konfliktów wewnętrznych, gdy pracownik ma poczucie „zdrady” własnych przekonań i doświadcza dyskomfortu spowodowanego dysonansem poznawczym.

A może człowiek narażony na konflikt kulturowy ma jeszcze jedno wyjście, jeśli chce pozostać w organizacji? Może on przecież nie zmieniać swoich przekonań, a jedynie swoje zachowania, to, co widoczne i nieakceptowane przez otoczenie społeczne. Jak długo można jednak doświadczać stanu permanentnej sprzeczności między myśleniem a zachowaniem? Taki powierzchowny konformizm zrodzony z lęku przed reakcją innych członków organizacji zwykle nie

utrzymuje się długo. Sytuacja ta po pewnym czasie prowadzi albo do modyfikacji przekonań, jako wyniku psychologicznej racjonalizacji, albo do przezwyciężenia lęku i postępowania zgodnie z własnymi przekonaniami. Wydaje się, że najczęściej mamy do czynienia z próbą znalezienia jakiegoś kompromisu, który z jednej strony nie wyklucza zabiegów związanych z przystosowaniem organizacji do własnych nawyków i oczekiwań, ale z drugiej strony oznacza także gotowość zmiany takich postaw i zachowań, które szczególnie utrudniają przystosowanie pracownika do wymagań organizacyjnych.

Kultura organizacyjna w ujęciu relacyjnym jest cechą przysługującą wyłącznie ludziom. Cecha ta nie dotyczy formalnej organizacji, a jedynie stosunku ludzi do różnych jej aspektów. Do kultury organizacyjnej nie należy nic, co ma charakter formalny i sytuacyjny: decyzje, struktury, technologie, procedury itp. Kultura z natury rzeczy nie podlega formalnej dekretacji, a jej wzory mają charakter stereotypów, a nie zróżnicowanych sytuacyjnie reakcji racjonalnych. Czym innym jest natomiast fakt wzajemnych oddziaływań kultury organizacyjnej i organizacji formalnej. Formalne rozwiązania organizacyjne kształtują się nie tylko pod wpływem racjonalnej diagnozy warunków funkcjonowania organizacji, ale także stereotypów kulturowych kierowników i wykonawców. Z kolei cechy organizacji formalnej są jednym z najsilniejszych czynników kulturotwórczych.

W toku konfrontacji ogólnych przekonań z cechami konkretnej organizacji przekonania te ulegają różnym modyfikacjom. Kierunek tej ewolucji wskazuje zazwyczaj na tendencję do upodabniania się indywidualnych przekonań pod wpływem wspólnych doświadczeń. W ten sposób kształtuje się kultura organizacyjna, która łączy ludzi, bo wyposaża ich w te same kulturowe okulary, przez które patrzą na swoje otoczenie. Kultura organizacyjna jest zatem pewną filozofią, sposobem myślenia o organizacji, a także ideologią uzasadniającą sposób jej funkcjonowania i rozwiązywania pojawiających się w niej problemów. Ponieważ wzory kulturowe funkcjonują w postaci stereotypów, ludzie na ogół nie przyjmują do wiadomości, że ich przekonania są zasadne lub sprawdzają się być może jedynie w tej konkretnej organizacji, w której aktualnie się znajdują. Przeciwnie, mają oni tendencję do uogólniania tych przekonań na wszelkie systemy organizacyjne. Są przekonani o uniwersalnej słuszności własnych ogólnych poglądów dotyczących kierowania ludźmi, instrumentów motywacyjnych, zasad kooperacji społecznej, stosunku do klientów itp. Zawodowy żołnierz będzie utrzymywał należyty porządek nie tylko w swojej szafie ze sprzętem w koszarach, ale i w swoim własnym mieszkaniu, a wiecznie poszukujący artysta zawsze będzie narzekał na nadmiar formalizacji krępujący jego twórczość. Gdyby było inaczej, nie byłoby przypadków szoku kulturowego, a proces adaptacji kulturowej przebiegałby szybko i z łatwością. Tak więc każdy człowiek, także ten, który w swojej organizacji jest całkowicie osamotniony w swoich przekonaniach na temat jej pożądanych cech, jest reprezentantem jakiejś kultury organizacyjnej, tyle tylko, że jego „bratnie dusze” znajdują się gdzie indziej.

Ten sposób pojmowania kultury organizacyjnej jest bliski podejściu interpretatywnemu zastosowanemu przez Cliforda Geertza i Michaela Pacanowsky'ego. Według Geertza kultura jest wspólnotą znaczeń i rozumienia, i oznacza wspólne nadawanie sensu rozmaitym zjawiskom i sytuacjom. Zanim jednak wyłoni się wspólnota, każdy członek organizacji sam interpretuje i nadaje sens temu, co postrzega w organizacji. Z kolei Pacanowsky wyjaśnia, że czynnikiem spajającym te indywidualne interpretacje jest komunikacja społeczna, która tworzy i składa się na rzeczywistość, którą przyjmujemy jako oczywistą².

W ujęciu relacyjnym subiektywne relacje między człowiekiem a różnymi aspektami organizacji nie wykluczają jednak obiektywnych, a więc niezależnych od tych relacji cech systemu organizacyjnego. W przeciwieństwie zatem do stanowiska interpretatywnego, iż organizacja nie posiada kultury ponieważ sama jest kulturą, sfera symboliczna nie zastępuje tu materialnej. Kulturowa interpretacja organizacji nie jest więc organizacją, tak jak oglądanie filmu nie jest filmem, a czytanie książki nie jest książką.

Ujęcie relacyjne mieści się natomiast w klasycznej już definicji podanej przez Edgara Scheina, według którego kulturą organizacyjną jest „zbiór podstawowych przekonań wyuczonych przez członków organizacji w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, uważanych za słuszne i wpajanych jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów”³. Kultura organizacyjna jest w tej definicji rozumiana jako filozofia organizacji. Zgodnie z tym, co wcześniej zostało napisane, trzeba jedynie zwrócić uwagę na dwojakie rozumienie tej filozofii: jako odnoszący się do konkretnej organizacji, co wynika bezpośrednio z przytoczonej definicji, ale także jako uogólnione stanowisko, odnoszące się do organizacji jako takich.

1.2. Składniki kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest pewnym systemem, który składa się z różnych elementów, między którymi występują określone zależności. Składniki kultury organizacyjnej można podzielić na trzy rodzaje:

- wzory myślenia, dzięki którym członkowie danej grupy społecznej otrzymują kryteria oceny rozmaitych zjawisk i sytuacji,

² Cyt. za: E. Griffin, *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 276.

³ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco–London 1986, s. 12.

- wzory zachowań, dostarczające właściwych form reagowania na te zjawiska i sytuacje,
- symbole, dzięki którym następuje upowszechnianie i utrwalanie wzorów myślenia i zachowania wśród członków grupy.

Wzory myślenia

Na wzory myślenia, których zbiór określić można mianem ideologii grupy, składają się założenia kulturowe, wartości i normy społeczne.

Założenia mają charakter filozoficzny i światopoglądowy. Dotyczą one rozstrzygnięć w sprawach podstawowych dla człowieka. Chodzi bowiem o to, jaki jest stosunek członków danej grupy do życia i świata, a także, co to oznacza w kontekście konkretnej organizacji. F. Kluckhohn, na podstawie badań antropologicznych różnych subkultur społecznych, sformułował pięć podstawowych problemów egzystencjalnych, „dla których wszyscy ludzie, w każdym czasie i w każdym miejscu muszą znajdować jakieś rozwiązanie”. Te uniwersalne problemy dotyczą mniej lub bardziej uświadamianych sobie przekonań ludzi na temat istoty: czasu i przestrzeni, rzeczywistości i prawdy, natury ludzkiej, ludzkiej działalności i stosunków międzyludzkich⁴. Założenia kulturowe wielu autorów nazywa także wierzeniami, podkreślając w ten sposób trudności związane z próbą ich racjonalnego uzasadnienia. Zwraca się uwagę, że dyspozycje do przyjmowania określonych założeń kulturowych mają swoje korzenie w doświadczeniach wczesnego dzieciństwa, wrodzonych skłonnościach, wpływie rodziców i innych autorytetów.

Dominujące w danym środowisku założenia kulturowe kształtują odpowiedni dla nich zbiór wartości. Oczywiście nie każda akceptowana w danej grupie społecznej wartość wymaga odwoływania się do założeń kulturowych, ale też nie może być z tymi założeniami sprzeczna. Według C. Kluckhohna „wartość jest wyobrażeniem tego, co pożądane (...) wyobrażeniem wpływającym na selekcję spośród możliwych sposobów, środków i celów działania”⁵. W kulturze organizacyjnej wartości są zbiorowymi preferencjami; wiążą się z oceną, której kryteriami są określone założenia kulturowe. T. Deal i A. Kennedy podstawowe znaczenie wartości w kulturach organizacyjnych upatrują w tym, że wartości definiują „sukces” w konkretnych kategoriach, zrozumiałych dla pracowników, oraz ustanawiają standardy osiągnięć w organizacji⁶. Z kolei Ch.A. O'Reilly, J. Chatman

⁴ F. Kluckhohn, *Dominant Value Orientations*, [w:] C. Kluckhohn, H.A. Murray (red.), *Personality in Nature Society and Culture*, Knopf, New York 1964, s. 345–346.

⁵ C. Kluckhohn, *Values and Value-Orientations in the Theory of Action*, [w:] T. Parsons, E.A. Shils (red.), Harper-Row, New York 1962, s. 389.

⁶ T.E. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, New York 1982, s. 13.

i D.F. Caldwell kładą nacisk na integracyjne znaczenie wartości. Dzięki nim formuje się poczucie tożsamości, związanie pracowników z organizacją i kreowanie ducha koleżeństwa (*esprit de corps*)⁷.

Normy, będące trzecim składnikiem wzorów myślenia, wynikają z przyjętej hierarchii wartości. Normy określane są najczęściej jako niepisane reguły, na których oparte jest życie społeczne w organizacji. Normy określają, do czego należy dążyć, a czego unikać, i w jaki sposób należy to czynić. W przeciwieństwie do wartości, są to zazwyczaj wyraźnie artykułowane w środowisku pracowniczym powinności i wskazania o różnym stopniu szczegółowości i kategoryczności. Normy kultury organizacyjnej mogą być normami o charakterze:

- moralnym – informującymi o tym, co w danym środowisku uważane jest za dobre, a co za złe,
- obyczajowym – określającymi, co wypada, a czego nie wypada,
- prakseologicznym – wskazującymi na uznane przez grupę kryteria sprawności działania.

Podobnie jak nie wszystkie założenia kulturowe znajdują odbicie w wartościach, również nie wszystkie wartości znajdują przełożenie na respektowane w praktyce normy. G. Hofstede zauważa, że niektóre wartości odnoszą się do stanu idealnego, który członkowie organizacji wprawdzie cenią, ale jednocześnie, zdając sobie sprawę z niewielkiej szansy jego faktycznej realizacji, kierują się normami bardziej pragmatycznymi⁸.

Wzory zachowań

Drugi rodzaj składników kulturowych tworzą wzory zachowań. Wzory te kształtują się na skutek upowszechniania postaw, będących wynikiem określonych wzorów myślenia. W psychologii społecznej postawami nazywa się „trwałe predyspozycje psychiczne człowieka do określonych sposobów reagowania na określone rodzaje bodźców”⁹. Postawy dotyczą stosunku człowieka do konkretnych przedmiotów i sytuacji. Zwraca się przy tym uwagę, że postawa jest wynikiem zastosowania do tych konkretnych obiektów norm i wartości kulturowych. Postawy są więc łącznikiem między wzorami myślenia a wzorami zachowań.

W tym miejscu pojawia się jednak wątpliwość czy – skoro wcześniej kulturą organizacyjną nazwano zbiór określonych przekonań, a więc wzorów myślenia – można do składników tej kultury zaliczyć także wzory zachowań. Wąt-

⁷ Ch.A. O'Reilly, J. Chatman, D.F. Caldwell, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, „Academy of Management Journal” No. 3, 1991.

⁸ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 45.

⁹ J.A.C. Brown, *Spoleczna psychologia przemyslu*, KiW, Warszawa 1962, s. 176.

pliwość ta pogłębia się, gdy wziąć pod uwagę, że zachowania ludzi w organizacji są tylko w części determinowane kulturowymi wzorami myślenia. Niemniej istotne, a czasem nawet ważniejsze, są uwarunkowania sytuacyjne, z jakimi ludzie się stykają, wykonując swoją pracę. Uwarunkowania te związane są z potrzebą realizacji zadań organizacyjnych w różnych i zmieniających się sytuacjach, które sprawiają, że zachowania pracowników mogą być obojętne z punktu widzenia dominującej w organizacji ideologii, albo nawet z nią sprzeczne. Z tych powodów niektórzy badacze, między innymi E. Schein, nie zaliczają zachowań do składników kultury. Wydaje się jednak, że w praktyce rozróżnienie między gotowością zachowania się w określony sposób, czyli postawą, a samym zachowaniem jest bardzo trudne. O postawie danej osoby wnioskuje się wszak najczęściej na podstawie obserwacji jej zachowań. Dlatego lepiej przyjąć, że zachowania ludzi są składnikiem kultury organizacyjnej, ale tylko w takim stopniu, w jakim są one wynikiem postaw ukształtowanych przez organizacyjną ideologię.

Symbole kulturowe

Trzecim wreszcie rodzajem składników kultury organizacyjnej są symbole, traktowane jako instrumenty kulturowej socjalizacji. To dzięki nim kultura organizacyjna jest na zewnątrz widoczna, poddaje się obserwacji, chociaż jej przejawy mogą być trudne do zinterpretowania dla niewtajemniczonych. Dzięki symbolom kultura organizacyjna upowszechnia się i utrwała w danym środowisku społecznym. Socjalizacyjne właściwości symboli są związane z ich oddziaływaniem na uczucia i wyobraźnię ludzi; to one stwarzają określoną atmosferę, którą nieraz trudno opisać w kategoriach racjonalnych, ale którą daje się wyraźnie odczuć. Symbole wyrażają kulturę, są wyrazem „tajnego porozumienia”, które sprawia, że ludzie mają poczucie wspólnoty, a także pełnią rolę przewodnika we właściwym interpretowaniu wzorów myślenia i działania.

Symbole, jako instrumenty socjalizacji kulturowej, można podzielić na fizyczne, językowe, behawioralne i osobowe. Wszystkie one służą do przekazywania określonych znaczeń, pełnią więc istotną rolę komunikacyjną.

Symbole fizyczne wyrażają stosunek do określonych wartości lub służą do identyfikacji roli społecznej. Symbolami takimi mogą być: sposób ubierania się i elementy ubioru, odznaki, przedmioty kultu religijnego, fryzura, tatuaże oraz rozmaite insygnia ról społecznych. Sposób, w jaki symbole fizyczne kształtują wzory kultury organizacyjnej zależy od stopnia uświadamiania sobie przez ludzi norm i wartości, które one wyrażają. Jeśli świadomość ta jest wysoka, wówczas symbole te kształtują określone wzory myślenia i dopiero za ich pośrednictwem wpływają na upowszechnienie się stosownych wzorów kulturowych zachowań. Jeśli natomiast znaczenie tych symboli jest słabo uświadamiane sobie przez niektórych członków grupy, którzy stosują je biernie (ulegając panującej modzie)

wówczas symbole fizyczne mają bezpośredni wpływ na kulturowe wzory zachowań, kształtując określone stereotypy.

Symbolę językowe dotyczą specyficznego stylu porozumiewania się ludzi w organizacji, zawierającego hasła, zawołania, przydomki, a także skróty i określenia trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz. Ludzie pracujący razem od dłuższego czasu kształtują wspólny język, ułatwiający im szybkie i jednoznaczne przekazywanie informacji. Chodzi tutaj również o język ciała, czyli przyjęty w danej grupie zbiór gestów, przy pomocy których ludzie nie tylko przekazują sobie informacje, ale również wyrażają własne sądy i opinie. Na podstawową rolę języka w socjalizacji kulturowej wskazuje między innymi J. Dewey, który pisze: „Ludzie żyją we wspólnocie dzięki temu, co jest ich wspólną własnością. A komunikowanie się stanowi drogę do zdobycia tej wspólnej własności. Na to, co ludziom musi być wspólne, by mogli tworzyć wspólnotę lub społeczność, składają się: cele, poglądy, aspiracje i wiedza, tj. jednakowe rozumienie pewnych spraw”¹⁰.

W nieformalnym przekazie wartości i norm szczególną rolę odgrywają mity i językowe tabu. Mity przyjmują formę rozmaitych anegdot i opowieści odnoszących się do historii organizacji, szczególnie ważnych wydarzeń czy ludzi, którzy swoimi działaniami utrwaliли się mocno w pamięci członków danej społeczności. Mity mają cel wyraźnie wychowawczy, podkreślają to, co w danej kulturze jest uprawnione i akceptowane, a także to, czego tolerować nie można. Charakterystyczne dla mitów uproszczenia i odstępstwa od faktów służą lepszemu wyeksponowaniu moralizatorskiej puenty i utwierdzaniu członków grupy w przekonaniu o słuszności przyjętych wzorów kulturowych. Mit ma przede wszystkim znaczenie wyjaśniające, dzięki czemu umożliwia ujednolicenie przekonań i społeczny konsensus. Z kolei tabu to sprawy, o których mówić nie wypada. Ten pierwotny zakaz kulturowy znajduje zastosowanie również współcześnie, gdy członkowie danej grupy społecznej zapytani o określoną sprawę milczą lub kierują rozmowę na inny temat. Są środowiska, w których nie wypada na przykład mówić o chęci awansu lub wzbogacenia się; gdzie indziej złe wrażenie robi przyznawanie się do własnych słabości itp.

Do symboli behawioralnych zalicza się rytuały, ceremonie i behawioralne tabu, czyli zachowania uznane w danej kulturze za niewłaściwe. Rytuały i będące ich bardziej odświętną formą ceremonie oznaczają stały scenariusz zachowań ludzi w określonych, powtarzalnych sytuacjach. Rytuał stabilizuje rzeczywistość, czyniąc ją bardziej przewidywalną i zrozumiałą. Za dominującą cechą rytuału A.M. Pettigrew uważa zawarty w nim przekaz kulturowy, któremu służy symbo-

¹⁰ J. Dewey, *Demokracja i wychowanie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1972, s. 9.

liczne wykorzystanie zachowań ludzi w określonej sytuacji, dla nadania jej większego znaczenia¹¹.

Rytualne zachowania pracowników zaobserwować można w wielu sytuacjach. W niektórych przedsiębiorstwach japońskich pracę rozpoczyna się od odśpiewania hymnu firmowego. Rytualny charakter może mieć postępowanie kadry kierowniczej podczas przyjmowania nowych pracowników, awansowania, stosowania nagród i kar czy w ogóle rozmów z podwładnymi. Rytuał może być widoczny w sposobie witania się pracowników, spędzania przerw w pracy, przyjmowania interesantów, obchodzenia uroczystości związanych z ważnymi wydarzeniami w życiu pracowników, jak: ślub, urodziny dziecka, przejście na emeryturę itp. Okresowe narady i zebrania również często wykazują cechy rytuału, o czym świadczy sposób rozmieszczenia uczestników, kolejność i forma wypowiedzi itp.

Instrumentem socjalizacji kulturowej mogą być wreszcie symbole osobowe, czyli bohaterowie organizacyjni. Są oni przykładami, do których można się odwoływać, spełniają więc rolę modeli do naśladowania. Wzory osobowe ludzi, którzy personifikują organizacyjną ideologię i sposób działania, są bardzo ważne w upowszechnianiu kultury organizacyjnej. Dzięki nim kulturowe wymagania przestają być dla pracowników abstrakcyjne i zyskują przekonujące potwierdzenie własnej użyteczności. Każda kultura potrzebuje autorytetów, które sprawują kontrolę nad przestrzeganiem wzorów kulturowych w danym środowisku i rozstrzygają związane z tym wątpliwości. Dla kontrastu przyjmowane są również negatywne symbole osobowe, które uosabiają to, co jest przeciwieństwem danej kultury i – jako takie – jest przedmiotem drwin i krytyki.

1.3. Siła kultury organizacyjnej

Równowaga kulturowa organizacji

Sytuacja, w której przekonania kulturowe pracownika są zgodne z wymaganiami formalnych rozwiązań organizacyjnych jest dla niego komfortowa. Pracownik ma bowiem wtedy poczucie kontroli nad własnymi zachowaniami organizacyjnymi, trafnie reaguje na rozmaite informacje i zdarzenia, jest w stanie przewidywać i planować swoje działania. W tej sytuacji pracownik ma poczucie pewności i bezpieczeństwa, i na ogół wykazuje większe zaangażowanie w pracę. Brak zgodności między wzorami kulturowymi, które pracownik akceptuje, a cechami formalnej organizacji jest natomiast przyczyną wielu negatywnych zja-

¹¹ A.M. Pettigrew, *On Studying Organizational Culture*, „Administrative Science Quarterly” No. 12, 1979.

wisk związanych z poczuciem wyobcowania, jak: niezadowolenie, bierność, chęć opuszczenia organizacji itp. Trudno też oczekiwać, że pracownik będzie skutecznie wykonywał swoje obowiązki, skoro nie rozumie lub nie akceptuje organizacyjnych wymagań. Im więcej zatem pracowników doświadczać będzie stanu zgodności między własnymi przekonaniem i cechami formalnych elementów organizacji, tym większa szansa na jej sprawne funkcjonowanie. Taka sytuacja oznacza stan równowagi pomiędzy organizacją a kulturą.

Równowaga taka jest jednak niezwykle trudna do utrzymania. Jest to zrozumiałe w przypadku dynamicznych systemów, do jakich należy zarówno kultura, jak i organizacja. Kultura zmienia się pod wpływem nowych doświadczeń związanych z życiem społecznym w organizacji i zdarzeń zachodzących w jej otoczeniu. Do organizacji przychodzą też nowi pracownicy, wnosząc nowe wzory myślenia i zachowania. W organizacji formalnej muszą z kolei zachodzić zmiany spowodowane innowacjami, rozwojem techniki i technologii, a przede wszystkim zmianami w otoczeniu ekonomicznym, prawnym i rynkowym. Równowaga organizacyjno-kulturowa zawsze jest chwiejna, a dążenie do jej przywrócenia jest stałym zadaniem kadry kierowniczej. Warto przy tym zwrócić uwagę na pewien dylemat towarzyszący kierownikowi. Otóż z jednej strony kierownik jest zazwyczaj przekonany o istotnych korzyściach tej równowagi; stara się więc do niej dążyć i ją chronić. Z drugiej jednak strony potrzeba adaptacji do otoczenia i konieczność rozwoju sprawia, że kierownik wprowadza zmiany w organizacji, czym równowagę tę nieuchronnie niszczy. Z dylematem tym związany jest problem siły kultury wyrażający się w pytaniu: czy lepiej, gdy kultura jest silna, bo pomaga w większym stopniu wykorzystać korzyści równowagi organizacyjno-kulturowej, czy lepiej, gdy jest ona słaba, bo pozwala łatwiej wprowadzać pożądane zmiany?

Kryteria oceny siły kultury organizacyjnej

Jak widać, problem siły kultury organizacyjnej jest ważny, a zarazem niejednoznaczny w zarządzaniu organizacją. Trudno zatem podzielać spotykane niekiedy w literaturze przekonanie, że silne kultury zapewniają większą efektywność i konkurencyjność organizacji¹². Takie stanowisko można uznać za zasadne tylko wtedy, gdy przez kulturę organizacyjną rozumie się zgromadzony w organizacji zasób wiedzy i umiejętności pracowników, adekwatny do jej celów i warunków działania. Jednak nawet i przy takim rozumieniu kultura organizacyjna, dobra w określonych warunkach działania organizacji, przestaje być taka, gdy warunki te ulegną zmianie.

¹² Tezę taką zaprezentowali m.in. T. Peters i R.H. Waterman w swojej znanej książce *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper-Row, New York 1982.

Co to jednak znaczy „silna kultura”? Kiedy kultura jest silna, a kiedy słaba i jakie są tego konsekwencje dla organizacji?

Zgodnie z propozycją V. Sathe’a siłę kultury organizacyjnej można mierzyć stopniem nasilenia takich jej cech, jak wyrazistość, stopień upowszechnienia i głębokość zakorzenienia¹³. Wyrazistość wzorów kulturowych odnosi się do stopnia jasności wyobrażenia na temat tego, co jest pożądane, a co nie. Im mniej wątpliwości mają członkowie danej grupy społecznej na temat własnych przekonań kulturowych, tym bardziej przekonania te są wyraziste. Sprzyja temu podświadomość i bezrefleksyjność, z jaką ludzie przyjmują wzory kulturowe i stosują się do nich. Siła kultury organizacyjnej – twierdzi A.L. Wilkins – polega na tym, że traktowana jest jako coś naturalnego i niekwestionowanego przez członków grupy¹⁴. Składniki kultury organizacyjnej – pisze P. Bate – są przyswojonymi społecznymi określeniami organizacyjnego świata, co pozwala odnosić się do tego świata w sposób podświadomy i bezrefleksyjny. Dzięki kulturze jest to bowiem „świat sam przez się zrozumiały”¹⁵. Reakcje kulturowe cechuje pewien automatyzm, pozwalający ludziom odnosić się do wielu spraw w sposób bezmyślny i machinalny. Stereotypy zwalniają bowiem z konieczności krytycznej analizy konkretnych zjawisk i racjonalnego uzasadniania postaw.

Stopień upowszechnienia dotyczy skali, w jakiej pracownicy są zgodni, co do określonego typu kultury. Im więcej jest wspólnych wzorów myślenia i zachowania i im więcej jest w danej organizacji ludzi, którzy te wspólne wzory akceptują, tym silniejsza jest kultura tej organizacji. Stopień upowszechnienia kultury organizacyjnej mierzony jest stopniem jednolitości kulturowej członków organizacji. Kultura organizacyjna może być homogeniczna (jednolita) lub heterogeniczna (zróżnicowana). Stopień upowszechnienia kultury zależy między innymi od wielkości organizacji. Im organizacja większa, tym zwykle większe zróżnicowanie obszarów i warunków działalności. Różne grupy pracowników tworzą swoje własne subkultury i niewiele jest wzorów kulturowych wspólnych dla wszystkich członków organizacji. Według P.M. Blau’a wyniki badań wskazują, że określoną ideologię można skutecznie rozwijać tylko w małych organizacjach. Im organizacja jest większa, tym więcej ideologii konkurujących ze sobą, a ponadto tym mniej są one czyste i mniej intensywne¹⁶. Na nieco inną przyczynę zróżnicowania wzorów kulturowych w organizacji zdają się wskazywać

¹³ V. Sathe, *Implications of Corporate Culture*, „Organizational Dynamics” No. 12, 1983.

¹⁴ A.L. Wilkins, *The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations*, „Organizational Dynamics” No. 10, 1983.

¹⁵ P. Bate, *The Impact of Organizational Culture and Approaches to Organizational Problem-Solving*, „Organization Studies” No. 5, 1984.

¹⁶ Cyt. za: J.M. Beyer, *Ideologies, Values and Decision Making in Organizations*, [w:] *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford 1981, s. 171.

M. Crozier i E. Friedberg, którzy są zdania, że pracownicy tak ukierunkowują swoje zachowania, aby dzięki kulturze uzyskać konieczne dla własnych celów minimum kooperacji, a jednocześnie nie utracić własnej swobody i autonomii¹⁷.

Głębokość zakorzenienia wyraża wreszcie stopień przyswojenia wzorów kulturowych. Im większe przywiązanie pracowników do wzorów danej kultury organizacyjnej i towarzysząca temu niechęć do ich zmiany, tym głębsze zakorzenienie kultury. Głębokość zakorzenienia zależy od autonomicznego lub instrumentalnego stosunku do przyjętych wzorów kulturowych. Stosunek autonomiczny do kultury polega na tym, że wzory kulturowe stają się wartościami samymi w sobie. Nie uzasadnia się ich zatem przez odniesienie do innych wartości. Członkowie organizacji przywiązują się niekiedy bardzo mocno do uświęconych tradycją norm i wynikających z nich wzorów zachowań. Jest to zazwyczaj rezultat długotrwałych procesów socjalizacji, zwłaszcza dotkliwych sankcji społecznych za wyłamywanie się z obowiązujących wzorów, w warunkach stabilizacji kulturowej. Utrwalony typ kultury organizacyjnej staje się wówczas światem niezmiennych wartości i norm przyswojonych przez pracowników. Wzorom kulturowym przypisuje się cechę uniwersalności – uważa się je za dobre, pożądane i dające trwałe oparcie w działaniu bez względu na warunki organizacyjne. Zakorzenienie wzorów kulturowych jest płytkie, gdy dominuje instrumentalny stosunek do kultury. Jest tak wtedy, gdy pracownicy traktują wzory kulturowe jako użyteczne w pełnieniu ról organizacyjnych w określonym czasie i miejscu. Instrumentalne traktowanie wzorów kulturowych jest z jednej strony warunkiem, z drugiej zaś skutkiem procesu uczenia się ludzi w organizacji. Procesom tym sprzyja rosnąca presja innowacji technicznych i organizacyjnych. Prowadzi ona bowiem do poczucia relatywizmu ról społecznych w organizacji.

Dialektyka autonomicznego i instrumentalnego stosunku do kultury organizacyjnej wynika z podstawowego spolaryzowania widocznego w każdej formie działalności człowieka. W tym kontekście Emil Casirer pisze: „Możemy mówić o napięciu pomiędzy stabilizacją a rozwojem, pomiędzy tradycją prowadzącą do trwałych i ustalonych form życia a tendencją do rozbijania tego sztywnego schematu (...) Nieustanny spór trwa między tradycją a innowacją, między siłami odtwórczymi a twórczymi”¹⁸.

Tak więc silną kulturą organizacyjną jest taka, której wzory są wyraziste, szeroko upowszechnione i głęboko zakorzenione w środowisku społecznym organizacji. G. Aniszewska dodaje jeszcze dwa czynniki: zakres obowiązywania norm kulturowych i sposób ich podtrzymywania, który odnosi się do siły sankcji

¹⁷ M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWN, Warszawa 1982, s. 211.

¹⁸ E. Casirer, *Esej o człowieku. Wstęp do filozofii kultury*, PWN, Warszawa 1977, s. 405.

za niezgodność zachowań z tymi wzorami¹⁹. Wydaje się jednak, że uzupełnienie to jest zbędne. Zakres obowiązywania norm mieści się bowiem w stopniu upowszechnienia kultury, który odnosi się przecież nie tylko do liczby jej reprezentantów, ale i do liczby kulturowych regulatorów życia społecznego w organizacji. Z kolei siła sankcji za wyłamywanie się z obowiązujących wzorów myślenia i zachowania jest raczej skutkiem, a nie przyczyną silnej kultury. Skąd miałyby się brać rygorystyczny sposób podtrzymywania jakiejś kultury w warunkach pluralizmu kulturowego, słabej wyrazistości wzorów i dominacji instrumentalnego stosunku do wzorów kulturowych? Takie sankcje społeczne, jak drwina, złośliwości, ostracyzm, a nawet przymus fizyczny pojawiają się dopiero w warunkach dominacji jednej kultury.

1.4. Problem siły kultury organizacyjnej w szpitalu

Stopień nasilenia kultury organizacyjnej zależy od utrwalonego w środowisku społecznym organizacji stosunku do: zmian, otoczenia, hierarchii władzy oraz charakteru relacji społecznych.

Stosunek do zmian

Stosunek do zmian jest bezpośrednio związany ze stopniem sformalizowania działań organizacyjnych. Im większe jest ograniczenie swobody zachowań ludzi, tym bardziej zmiana postrzegana jest jako szkodliwy dysonans, zakłócający harmonijne i w szczegółach zaplanowane funkcjonowanie organizacji. W prowadzonej działalności na plan pierwszy wysuwają się rozliczne procedury, szczegółowe instrukcje wykonawcze, regulaminy, wytyczne i zarządzenia. Im niższa jest tolerancja niepewności wśród członków organizacji, tym wyraźniejsze i silniejsze są tendencje do jednoznacznego i szczegółowego określania wymagań pełnionych ról organizacyjnych. Pracownicy nie akceptują w tych warunkach ogólnie zarysowanych celów i dowolności w wyborze metod pracy. Domagają się jasnych i szczegółowych reguł, które powinny stabilizować sposoby wykonywania zadań. Panuje tu przekonanie, że bez względu na motywy pracownikom nie wolno łamać norm organizacyjnych, a przełożonym nie wolno tych norm zbyt często zmieniać. Poczucie odpowiedzialności przesuwają się w tych warunkach ze skutków na sposób działania. Lęk przed niepewnością prowadzi również do przyjęcia standaryzacji za kryterium sprawności organizacyjnej. Im większa zatem jest typowość procesów pracy i produktów, dzięki przyjęciu szczegółowych

¹⁹ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 24.