

Sławomir Olko

Ideologia organizacji – perspektywa praktyczna

Artykuł dotyczy jednego z najbardziej istotnych komponentów kultury organizacyjnej – ideologii organizacji oraz metod jej praktycznego poznawania. Przedstawiono również wyniki badań pilotażowych autora przeprowadzonych w wybranym przedsiębiorstwie, porównanie wyników z innymi badaniami w tym zakresie oraz wnioski praktyczne i rekomendacje istotne dla praktyki zarządzania.

Ideologia organizacji a kultura organizacyjna

Jednym z podejść w nowoczesnym rozumieniu organizacji jest podejście oparte na kulturze organizacyjnej. Rozumienie zjawisk zachodzących w organizacji przez pryzmat kultury organizacyjnej pozwoliło na wytłumaczenie wielu niewidocznych dotąd barier rozwoju organizacyjnego.

Czym zatem jest fenomen zwany kulturą organizacyjną? Edgar Schein – jeden z najczęściej cytowanych autorytetów, kulturę organizacyjną definiuje następująco: „*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*”¹⁾.

Schein zakłada, powołując się na wielu wybitnych badaczy kultury – socjologów i antropologów kultury, że istnieją trzy poziomy kultury organizacyjnej:

■ **Podstawowe założenia** (*basic assumptions*) – stanowią one „rdzeń kultury”, dają podstawę do innych komponentów kultury. Podstawowe założenia są nieobserwowalne, trudno też je badać. Większość badaczy jest zgodna, że ten poziom kultury stanowi odpowiedź na problemy istoty egzystencji, natury ludzkiej, rzeczywistości i prawdy.

■ **Normy i wartości** (*norms and values*) – stanowią wyższy poziom kultury, jednak również trudno obserwować. Uczestnik organizacji wyraża normy i wartości poprzez poglądy i postawy. Można badać podzielane wartości (system wartości) np. za pomocą ankiety.

■ **Artefakty i produkty** (*artefacts and products*) –

stanowią obserwowalny komponent kultury organizacyjnej, jest to tzw. kultura materialna organizacji. Możemy do nich zaliczyć: strukturę organizacyjną, sformalizowaną strategię przedsiębiorstwa, procedury i systemy, zachowania organizacyjne itd. Artefakty i produkty stanowią łatwy przedmiot badania organizacji, np. przez obserwację, wywiady, analizę dokumentacji. Obserwowalnymi elementami na tym poziomie są również: zachowania, rytuały i mity.

Mając na względzie takie zdefiniowanie kultury organizacyjnej zauważamy, że staje się ona workiem bez dna, pełnym pojęć nie zawsze tak samo rozumianych. Bratnicki, Kryś i Stachowicz, zajmując się badaniem kultury organizacyjnej, skoncentrowali się na jej trzech istotnych aspektach:

● **systemie wartości** (ideologii organizacji), który „...*odnosi się do systemów myśli, które stanowią główne wyróżniki charakteryzujące przedsiębiorstwo. Kształtuje on zachowania pracowników, wyznacza zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego zaspakajania potrzeb. [...] określa cele i wartości, ku którym przedsiębiorstwo powinno dążyć i za pomocą których może być mierzony sukces przedsiębiorstwa oraz jego wartość (bogactwo)*”,

● **klimacie organizacyjnym**,

● **systemie przekonań kadry kierowniczej**²⁾.

System wartości, którą autor nazwał również ideologią organizacji, stanowi jeden z podstawowych komponentów kultury organizacyjnej determinującym lub wpływającym na inne aspekty kultury: system przekonań i postaw, klimat organizacyjny oraz indywidualne style percepcji uczestników organizacji. Mówiąc o ideologii organizacji musimy założyć, że mamy na myśli **wartości organizacyjne**, tzn. te wartości, które w istotny sposób wpływają na działanie uczestnika organizacji. Nie zajmujemy się natomiast wartościami jednostki, które odnoszą się do jej życia prywatnego, oraz działalności poza organizacją. Przez **ideologię organizacji** rozumiemy więc system wartości organizacyjnych, względnie stałych i podzielanych przez uczestników organizacji, odnoszących się do podstawowych procesów i problemów, z którymi spotykają się uczestnicy organizacji. Wartości przejawiają się w postawach i przekonaniach, które z kolei stanowią jeden z elementów struktury motywu zachowań.



Metoda badań

W niniejszych badaniach ideologii organizacji użyto modelu i narzędzia badawczego Handy'ego³⁾. Szeroko zakrojone badania kultury organizacyjnej za pomocą tego modelu wykonali w latach osiemdziesiątych Bratnicki, Kryś i Stachowicz⁴⁾. Model ten zakłada, że istnieją cztery podstawowe typy kultury, wyróżnione ze względu na dominującą ideologię organizacji:

1. kultura władzy,
2. kultura ról (biurokratyczna),
3. kultura zadaniowa,
4. kultura zorientowana na ludzi.

Szczegółowe charakterystyki poszczególnych typów przedstawia tabela 1.

Taki dobór próby eliminował naczelną kadre kierowniczą, która posiadając wizję organizacji często myli oczekiwania z rzeczywistością. Wiek respondentów był zróżnicowany (od osób, które nie przekroczyły 30 lat, do respondentów ponadpięćdziesięcioletnich). Zróżnicowany był też zatem staż pracy.

Kwestionariusz składał się z dwóch części, każda po piętnaście pytań. Pierwsza część dotyczyła postrzeganych przez respondenta orientacji, czyli tego „jak jest?”. Istotą tej części było poznanie, jak respondenci odbierają rzeczywistą sytuację w swoim przedsiębiorstwie. Druga część dotyczyła preferencji respondentów w zakresie tych samych sytuacji, które pojawiły się w części pierwszej, czyli tego „jak powinno być?”. Każde pytanie miało cztery warianty odpowiedzi – zgodne z czterema typami ideologii

Tab. 1. Charakterystyka typów ideologii organizacyjnych

Czynniki różnicujące	Orientacja na władzę	Orientacja na role	Orientacja na zadania	Orientacja na ludzi
Źródło wartości	Władza, przywództwo	Przepisy, normy, procedury	Zadania	Współpracownicy
Stosunki między pracownikami	Wieloaspektowe, wynikające ze stosunku do organicznej całości, z którą każdy jest związany	Wynikające ze specyficznej roli w mechanistycznym systemie wymaganych interakcji	Wynikające ze specyficznych zadań w cybernetycznym systemie zorientowanym na wyznaczone cele	Wieloaspektowe, spontaniczne stosunki wzrastające w atmosferze wspólnych procesów twórczych
Stosunek do władzy	Status przypisywany jest do postaci typu rodziców, które są bliskie i posiadają władzę	Status przypisywany jest do nadrzędnych ról, które są odległe, ale mają siłę sprawczą	Status osiąga się w grupie projektowej, której członkowie przyczyniają się do osiągnięcia zamierzonych celów	Status osiągany jest przez jednostki wykazujące kreatywność i rozwój
Stosunek do ludzi	Członkowie rodziny	Zasoby ludzkie	Specjaliści i eksperci	Współtwórcy
Sposoby zmian	Przywódca zmienia kierunek	Zmiana reguł i procedur	Podążanie za celem	Improwizacja i dostosowanie
Sposoby motywowania i nagradzania	Wewnętrzna satysfakcja z bycia akceptowanym i szanowanym przez „górze”	Perspektywy wyższej pozycji, większej roli. Zgodność z regułami	Płaca za wykonanie zadań, rozwiązywanie problemów. Zarządzanie przez cele	Uczestniczenie w procesie tworzenia nowych realiów. Zarządzanie przez entuzjizm
Krytycyzm i rozwiązywanie konfliktów	Pokazanie się z innej strony, zachowanie twarzy, nieprzegranie walki o władzę	Oskarżanie irracjonalizmu w ramach procedur rozsądzania konfliktów	Konstruktywny krytycyzm zorientowany tylko na zadania, natychmiastowa korekta dopuszczalnych błędów	Ulepszanie twórczych idei, a nie negowanie ich

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fons TROMPENAARS, *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, London 1993 oraz Charles HANDY, *Understanding Organization*. Penguin Books Ltd London 1985.

Powyższy model zastosowano w badaniach ankietowych, w których wzięło udział 62 respondentów (w tym 33 kobiety i 29 mężczyzn) – pracowników przedsiębiorstwa sektora energetycznego w aglomeracji Śląska. Próba badawcza obejmowała pracowników ze średnim wykształceniem, z których większość nie pełniła funkcji kierowniczych.

organizacji. Zadaniem respondenta było przyporządkowanie rang do wszystkich wariantów. Liczba wskazań na poszczególne orientacje prezentowana w wynikach badań wynika zatem z trzech czynników: oceny wariantów w poszczególnych pytaniach, rozkładu odpowiedzi na skale u poszczególnych respondentów oraz od wyników poszczególnych

nych respondentów. Wyniki badań należy traktować z pewną rezerwą, gdyż badania miały charakter pilotażowy, co pociągnęło za sobą ograniczoną próbę oraz reprezentowanie tylko jednego przedsiębiorstwa z branży energetycznej.

Wyniki badań

W zakresie wartości postrzeganych (rys. 1) możemy obserwować rozproszenie orientacji – dominują orientacje na rolę (35% wskazań) i na władzę (31% wskazań). Orientacje te charakteryzują się najgorszą podatnością na zmiany oraz niską tolerancją sytuacji niepewnych. Organizacje, w których dominują te orientacje, nie podejmują więc działań ryzykownych, nawet gdy rzeczywiste ryzyko jest niewielkie.

Jeśli chodzi o orientację na władzę, to najsilniej odczuwają ją respondenci w wieku 26–30 lat. Wśród tej grupy wiekowej 67% zgodziło się z twierdzeniami odnoszącymi się do orientacji na władzę. Czy jest to związane z okresem rozwoju pracowniczego, w którym potrzeba osiągnięć jest największa? Pracownik ma za sobą okres poznawania organizacji, jego potrzeby awansu wzrastają, dostrzega obszary, w których ma większe kompetencje od swoich przełożonych. Orientację na władzę odbiera więc szczególnie silnie jako barierę własnego rozwoju.

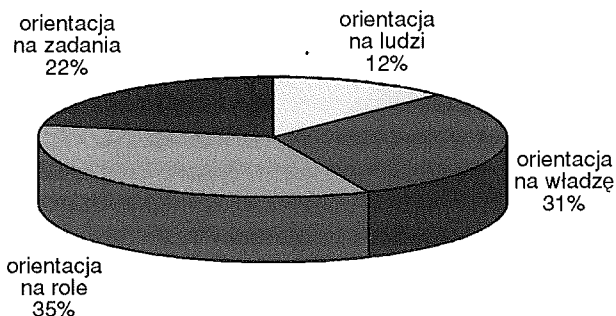
Orientacja na rolę, która zdobyła najwięcej wskazań wśród pytań o stan postrzegany, nie dominowała w żadnej grupie wiekowej. Przed opracowaniem wyników badań założono, że najsilniej taką sytuację odczuwać będą raczej pracownicy młodzi, dla których przestrzeganie rutynowych zasad i procedur jest niepotrzebną stratą czasu. Tymczasem rozłożenie tej orientacji w poszczególnych grupach wiekowych jest stosunkowo równomierne, a najsilniejsze można zaobserwować w grupie respondentów 41–45-letnich.

Stosunkowo duże poparcie w pytaniu o to, którym pracownikom powodzi się w przedsiębiorstwie, uzyskał wariant związany z orientacją na władzę. Aż 54% respondentów potwierdziło, że: „W przedsiębiorstwie powodzi się przede wszystkim tym pracownikom, którzy są sprytni, potrafią walczyć, pożądadają dużych wpływów i uznania podwładnych.”

Wśród innych wariantów odpowiedzi, które uzyskały największe poparcie, dostrzegamy również w pytaniu o źródła rywalizacji. W pytaniu tym najwięcej respondentów (45% wskazań) potwierdziło, że „Pracownicy rywalizują przede wszystkim dla umocnienia posiadanego stanowiska lub awansu.”

W trakcie analizy wyników badań stwierdzono, że wraz z wiekiem rośnie postrzegana orientacja na zadania.

W zakresie orientacji preferowanych sytuacja jest zupełnie inna. Zdecydowana większość respondentów preferuje orientację zadaniową (56%). Widoczny jest również bardzo niski stopień podzielania orientacji na władzę, która uzyskała łącznie



Rys. 1. Orientacje postrzegane w przedsiębiorstwie (JAK JEST?)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

jedynie około 3% wskazań. Warianty odzwierciedlające orientację zadaniową cieszyły się największym poparciem respondentów. Aż 81% wskazań uzyskał wariant odnoszący się do sposobu traktowania pracownika: „W przedsiębiorstwie pracownik powinien być traktowany jak współpracownik, który angażuje swoje umiejętności dla dobra przedsiębiorstwa.”

Wariant ten osiągnął największy odsetek wskazań wśród respondentów.

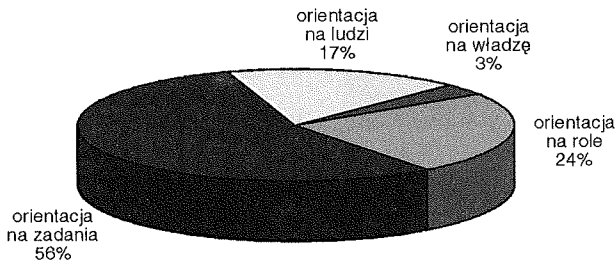
Wśród stwierdzeń o największej akceptacji, charakteryzujących preferowaną orientację najwięcej związanych było również z orientacją zadaniową. 65% respondentów podzieliło pogląd, że: „Na pracowników powinno się oddziaływać przede wszystkim za pomocą szerokiej wymiany informacji i dyskusowania o najlepszym sposobie wykonywania zadań, dzięki czemu uzyskuje się osobiste zaangażowanie w realizację celów przedsiębiorstwa.”

Większość pracowników (59% wskazań) podziela również pogląd, że: „Podstawą przydziału zadań powinny być zasoby i wiedza niezbędna do wykonywania zadań”.

W trakcie analizy wyników badań stwierdzono, że wraz z wiekiem proporcjonalnie maleje preferowana orientacja na władzę, mimo że w ogólnym kontekście orientacja ta ma bardzo małe znaczenie. Wśród respondentów do 25 lat średnia liczba wskazań wynosiła ponad 11% i wraz z wiekiem malała, aby osiągnąć wartość 0,7% wskazań u respondentów ponad 50-letnich.

Interesujący jest również fakt, że wraz z wiekiem maleje preferowana orientacja na ludzi. Wśród respondentów w wieku do 25 lat uzyskiwała ona ponad 23% wskazań, natomiast przykładowo wśród najstarszych grup wiekowych (pow. 46 lat) wynosiła około 15%. Oznacza to, że pracownicy im są starsi, tym w mniejszym stopniu dostrzegają pozytywne aspekty pozostawiania szerokiej autonomii podwładnym.

Istnieje rozbieżność pomiędzy orientacjami preferowanymi a postrzeganymi (luka kulturowa) w górnictwie i hutnictwie. Można zatem przyjąć ostrożny wniosek, że zmniejsza się luka kulturowa wśród



Rys. 2. Orientacje preferowane przez respondentów (JAK POWINNO BYĆ?)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

pracowników najniższych szczebli zarządzania, co może być bezpośrednio związane ze wzrostem zadowolenia z pracy. Sytuacją idealną w tym przypadku jest pełna zgodność orientacji postrzeganych i preferowanych – istotą zarządzania kulturą powinno być dążenie do zmniejszenia luk kulturowych.

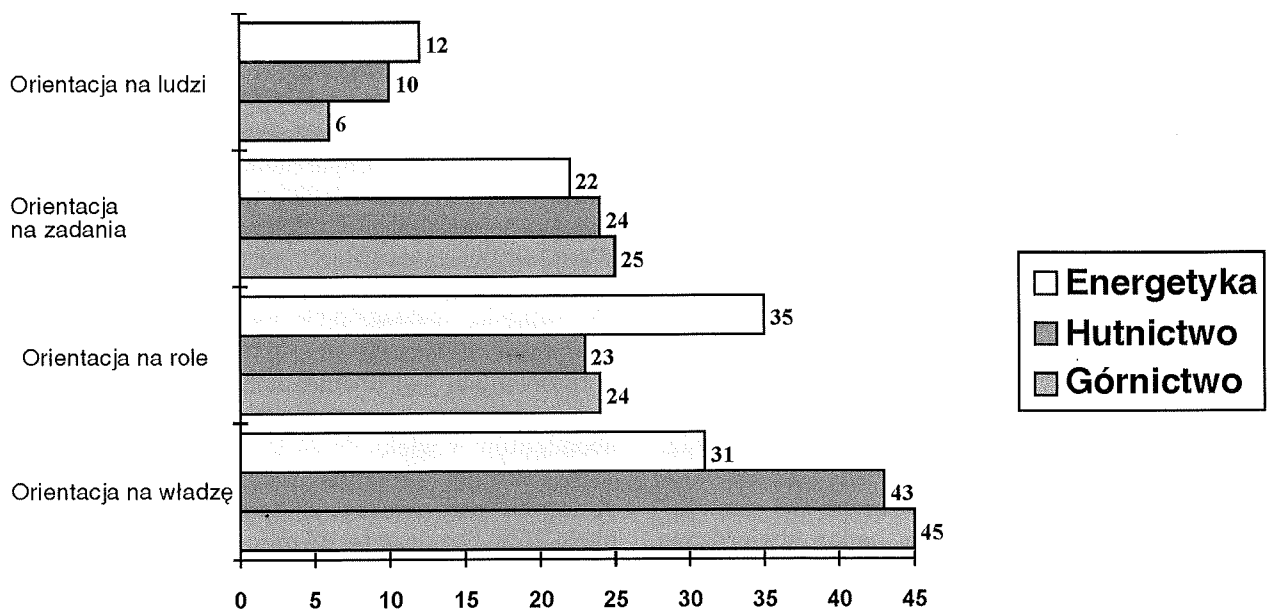
Wnioski

Pomimo pilotażowego i wstępnego charakteru badań przeprowadzonych przez autora, można mówić o określonych tendencjach i wnioskach płynących z analizy wyników badań. Zaznaczyć jednak należy, że w badaniach tego typu przeprowadzonych na stosunkowo niewielką skalę wnioski należy wysuwać ostrożnie i na dużym poziomie ogólności. W badanym przedsiębiorstwie energetycznym w zakresie orientacji postrzeganych przez respondentów dominują orienta-

cje na rolę i na władzę. Z kolei w zakresie orientacji preferowanych dominuje jednoznacznie orientacja na zadania. Orientacje preferowane są więc znacznie silniej podzielane niż orientacje postrzegane – występuje silna kultura w zakresie preferencji.

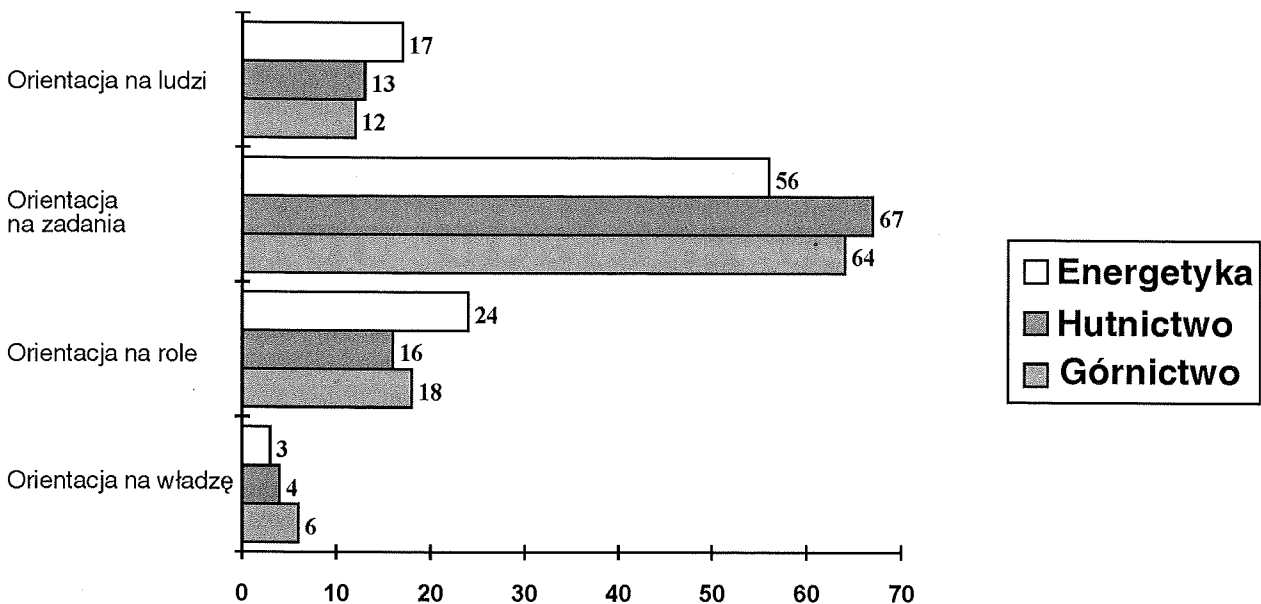
Porównując wyniki badań z badaniami przeprowadzonymi przez transformację ustrojową w Polsce⁵⁾ dochodzimy do wniosku, że zmniejszyła się rola orientacji zadaniowej (zarówno postrzeganej, jak i preferowanej – rysunki 3 i 4). Orientacja zadaniowa w okresie przed 1989 rokiem wydawała się modelową orientacją przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Wiązano tę orientację z takimi technikami, jak np. zarządzanie przez cele oraz pragmatyzm i praktycyzm procesu zarządzania. Zaprezentowane wyniki badań wydają się przeczyć tej hipotezie.

Widoczną tendencją w porównaniach wyników badań trzech branż, jest zmniejszenie się postrzeganej orientacji na władzę (rys. 3) – wśród respondentów sektora energetycznego orientacja na władzę znalazła się na drugiej pozycji (31% wskazań). Wśród respondentów górnictwa i hutnictwa orientacja na władzę zdecydowanie była postrzegana jako dominująca (odpowiednio 45% i 43% wskazań). Zmniejszenie dominacji orientacji zadaniowej należy odbierać jako tendencję pozytywną – zwłaszcza że wyniki badań dotyczą respondentów z najniższych szczebli zarządzania. Dominacja orientacji zadaniowej decyduje bowiem o takich negatywnych zjawiskach, jak: rozmywanie się zakresów odpowiedzialności, samowola organizacyjna oraz dominacja celów osób pełniących władzę nad celami organizacji.



Rys. 3. Postrzegane orientacje kulturowe w trzech branżach: górnictwie, hutnictwie i energetyce

Źródło: wyniki badań własnych (energetyka) oraz wyniki badań w górnictwie i hutnictwie – Mariusz BRATNICKI, Roman KRYŚ, Jan STACHOWICZ, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*. PWN, Warszawa 1986.



Rys. 4. Preferowane orientacje kulturowe w trzech branżach: górnictwie, hutnictwie i energetyce

Źródło: wyniki badań własnych (energetyka) oraz wyniki badań w górnictwie i hutnictwie – Mariusz BRATNICKI, Roman KRYŚ, Jan STACHOWICZ, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*. PWN, Warszawa 1986.

W badanym przedsiębiorstwie energetycznym największa luka kulturowa występuje w zakresie orientacji na zadania – jest ona bardziej preferowana niż rzeczywiście realizowana oraz orientacji na władzę – jest ona o wiele bardziej postrzegana niż preferowana. Główną barierą dominacji orientacji zadaniowej są uwarunkowania formalne i proceduralne związane z orientacją na role. Podzielane orientacje na role w branży energetycznej należy wiązać ze stosunkowo dużym zagrożeniem w przypadku nieprawidłowości (zagrożenie życia i zdrowia prądem elektrycznym, zagrożenie przerwania dostaw energii). Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wskazują na odmienny charakter kultury organizacyjnej w tzw. organizacjach wysokiej odpowiedzialności⁶⁾. Ponadto należy dodać, że orientacja na role staje się bardzo dobrym gruntem społecznym przy wprowadzaniu norm jakości ISO 9000.

Praktyka rozwoju zarządzania w Polsce potwierdza użyteczność metod związanych z orientacją na role (procedury, zakresy obowiązków, regulaminy, formalnie opisane procesy itp.), które stanowią podstawę do polepszania efektywności przedsiębiorstwa.

Kolejnym krokiem jest jednak zastosowanie metod zarządzania „miękkiego” – zarządzanie partycypacyjne, przedsiębiorczość na niskich szczeblach zarządzania itp.

Istotą nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi powinno być dążenie do zmniejszenia występujących luk kulturowych. Ponieważ we wszystkich badanych przedsiębiorstwach występuje oczekiwanie praktycznych zachowań związanych z orienta-

cją zadaniową oraz postrzegany „nadmiar” orientacji na władzę, działania zmierzające do zmniejszenia luk kulturowych powinny koncentrować się na decentralizacji zarządzania na niższych szczeblach zarządzania oraz dążenie do ograniczania wpływu osób zorientowanych na władzę, a nie posiadających autorytetu.

Sławomir Olko

PRZYPISY

- ¹⁾ Edgar H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- ²⁾ Mariusz BRATNICKI, Roman KRYŚ, Jan STACHOWICZ, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*. PWN, Warszawa 1986.
- ³⁾ Charles HANDY, *Understanding Organization*. Penguin Books Ltd London 1985.
- ⁴⁾ Mariusz BRATNICKI, Roman KRYŚ, Jan STACHOWICZ, *op. cit.*
- ⁵⁾ Mowa tutaj o badaniach przeprowadzonych w drugiej połowie lat osiemdziesiątych w przedsiębiorstwach górniczych, hutniczych i przemysłu lekkiego przez zespół badawczy: Mariusz Bratnicki, Roman Kryś, Jan Stachowicz. (Por. Mariusz BRATNICKI, Roman KRYŚ, Jan STACHOWICZ, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*. PWN, Warszawa 1986).
- ⁶⁾ Por. R. LEE KLEIN, G.A. BIGLEY, K.H. ROBERTS, *Organizational Culture in High Reliability Organizations: An Extension*. „Human Relations”, Vol. 48 No. 7, 1995, str. 771–792.