

# Od hierarchii do rynku – sposoby kształtowania elastycznej kultury organizacyjnej

<https://doi.org/10.33141/po.2007.06.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (809), 2007, ss. 10-12  
[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Grażyna Aniszewska*

## Wprowadzenie

**O**d kilkunastu lat badacze kultury organizacyjnej wyraźnie wskazują na jej aspekt rynkowy (R. Burt, 1999; K. Cameron, R. Quinn, 2003; J. Kotter, J. Heskett, 1992). Dopasowanie kultury organizacyjnej do charakteru rynku wspomaga lub osłabia sukces firmy. Wobec rosnącej zmienności i kompleksowości otoczenia biznesowego przybiera na znaczeniu wyzwanie kształtowania kultury organizacyjnej pozwalającej na elastyczne i szybkie działanie.

Jednocześnie jednak, tradycyjnie rozwój i wielkość firm wiąże się z rosnącym stopniem formalizacji i hierarchiczną strukturą organizacyjną, co zapewnia sprawność i koordynację. Mniej tu miejsca na spontaniczność i swobodę działania pracowników. Wzorcowych przykładów takich organizacji można szukać w różnych branżach (np. McDonald's czy Ford).

W wielkich organizacjach często dominuje zatem kultura hierarchii z dużą liczbą ujednoczonych procedur, nakierowana na wydajność, terminowość, przewidywalność i gwarantująca porządek w firmie. Jednocześnie spora część tych zhierarchizowanych organizacji świetnie daje sobie radę w warunkach zmienności otoczenia. Wyzwaniem staje się zatem znalezienie równowagi między hierarchią i formalizacją a odpowiadaniem na wymagania rynku. Kultura organizacyjna powinna więc zawierać normy i wartości kultury rynku.

Kultura rynku oznacza silniejszą koncentrację na sprawach zewnętrznych, przeprowadzaniu transakcji i zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Kryteria oceny odnoszą się do konkurencyjności. Przywódcy są nastawieni na osiąganie sukcesu przez firmę, budowanie przez nią pozytywnego wizerunku i reputacji.

Wbrew pozorom, hierarchia i rynek nie są kulturami całkowicie się wykluczającymi. Zarówno jedna, jak i druga ma na celu zapewnienie organizacji stabilności i kontrolę (K. Cameron, R. Quinn, 2003). Różnicą są kryteria oceny tychże.

Hierarchia zapewnia kontrolę dzięki przepisom, specjalizacji, scentralizowanym decyzjom, podczas gdy kultura rynku odnosi się do takich kryteriów, jak: udział w rynku, rentowność, baza stałych klientów,

a w konsekwencji konkurencyjność. Zapewnienie równowagi między wartościami obu tych kultur i większe otwarcie na otoczenie wymaga z jednej strony rezygnacji z kontroli formalnej na rzecz nieformalnej, większej decentralizacji oraz eliminacji zbędnych przepisów i procedur, a z drugiej strony – ciągłego przypomnienia i komunikowania głównych celów organizacji, motywowania nakierowanego na wyniki, przyspieszenia procesu podejmowania decyzji, utrzymywania norm jakości i ciągłego pamiętania o potrzebach klientów.

## Potencjalne trudności

**P**odstawową różnicą między wymienionymi wyżej kulturami jest koncentracja na sprawach wewnętrznych (hierarchia) lub zewnętrznych (rynek) oraz wynikające z tego oczekiwania odnośnie do zachowań pracowniczych:

- w kulturze hierarchii – podporządkowania, działania według określonych harmonogramów, a od przywódców – administrowania i koordynowania;
- w kulturze rynku – myślenia i rozwiązywania problemów zgodnie z wymaganiami klienta (rynku), osiągania stawianych celów, a od przywódców – dopinania ludzi do ciężkiej pracy i bezwzględnego egzekwowania realizacji celów.

Większa elastyczność działania i koncentracja na sprawach zewnętrznych wymaga zatem przezwyciężenia ograniczeń związanych z postawami wyuczonymi w kulturze hierarchii. Kultura ta wyrabia w pracownikach potrzebę bezpieczeństwa oraz myślenie i działanie liniowe, sekwencyjne. Zagrożenia, jakie z tego wynikają, są następujące:

- Na poziomie kadry kierowniczej wyższego szczebla dominuje myślenie operacyjne, a nie strategiczne. Wynika to z faktu, że dominującą rolą przywódcy jest rola obserwatora, administratora i koordynatora. Działania i postawa podwładnych nie wiążą się z budowaniem przewagi konkurencyjnej.

Ponieważ procedury i hierarchia dają pewne poczucie bezpieczeństwa i jasność pełnionych ról, próby ograniczenia formalizacji i zwiększania odpowiedzialności kadry kierowniczej prowokują zwiększenie zwarłości tej grupy, przy jednoczesnej postawie obronnej.

Jest to chęć zachowania hierarchii, dystansu i lęk przed nadmiernym egalitaryzmem.

■ W przypadku kierowników średniego szczebla można zaobserwować koncentrację na rozliczaniu wykonania zadań, a niedocenywanie aspektu interpersonalnego kierowania ludźmi. Czasami, zwłaszcza w sytuacji silnej centralizacji decyzji, próby wprowadzania zmian powodują frustrację kierowników średniego szczebla i poczucie niemożności wpływania na to, co dzieje się w firmie.

Nadmierna formalizacja prowadzi też do nieumiejętności „ogarnięcia” firmy i dostępu do informacji. Nie wiadomo, gdzie i jakie informacje można zdobyć, część procedur może być sprzeczna i nie mieć swojego adresata.

■ W przypadku szeregowych pracowników kultura organizacyjna ma znaczenie w odniesieniu do swojej funkcji integracyjnej, a nie w powiązaniu ze strategią i planami rozwoju firmy. Dotyczy to zresztą w mniejszym lub większym stopniu zachowań pracowników szeregowych w każdego rodzaju kulturze organizacyjnej. Jeżeli poszukują oni informacji o planach firmy, to podstawowym motywem jest poszukiwanie poczucia bezpieczeństwa w organizacji (m.in. pewności zatrudnienia), minimum przewidywalności i stabilności. W konsekwencji trzeba się liczyć z niechęcią do podejmowania ryzyka.

## Zmiana

**P**odjęcie próby wykształcenia nowych postaw pracowniczych, gwarantujących większą otwartość i elastyczność, wymaga zmian w różnych obszarach. Niektóre z tych działań mają charakter symboliczny, wspierający zmianę, inne są fundamentalne dla sukcesu firmy działającej w warunkach zmiennego otoczenia i aspirującej do kultury rynku.

## Strategia

Punktem wyjścia do zmian kultury organizacyjnej powinna być strategia, a w szczególności odpowiedź na pytanie: jak firma ma się zmieniać i jak ma wyglądać po zmianie?

Otwarcie na zewnątrz oraz orientacja na klienta wymagają budowania strategii nie wokół produktów, ale wokół typów klientów. Jest to być może zabieg symboliczny, ale wyraźnie komunikujący zmianę wartości. Wymusza to także inne formułowanie celów i zadań operacyjnych oraz inne ich rozliczanie.

Podobnie, wymagania wobec poszczególnych jednostek organizacyjnych powinny być formułowane i rozliczane w kategoriach celów strategicznych. Szczególne znaczenie pełni tu kontrola finansów – piętnowanie marnotrawstwa, dublowania się w pracy i nie wykorzystywania zasobów.

Całość pozwala na wyuczenie myślenia długofalowego i większego nakierowania na rynek – nie tylko dyrektorów, ale z czasem kierowników i pracowników szeregowych.

## Spójna polityka komunikacyjna i public relations

**K**onsekwencją pójścia w stronę wartości kultury rynku, wspierającej realizację przyjętej strategii, musi być zwiększanie szybkości komunikowania się i przepływu dokumentów. Stąd też ważne jest opracowanie standardów informacji, które musi otrzymywać klient wewnętrzny. Pozwala to zwiększyć szybkość komunikacji w firmie. Jednym ze sposobów wymuszenia takiej otwartości komunikacyjnej jest stosowanie odpowiednich procedur oceny. Innymi słowy, szybkość, terminowość przepływu informacji i jakość tychże informacji muszą być jednym z ważniejszych kryteriów oceny i rozliczania kadry.

W wielu hierarchicznych organizacjach panuje przekonanie, że kto ma informację, ma władzę. Informacja nieformalna i formalna staje się elementem przetargów i szerzenia się plotek. Większa otwartość komunikacyjna pozwala ukrócić gry polityczne w firmie.

Tworzenie spójnej polityki komunikacyjnej trzeba zacząć od odpowiedzi na pytanie: kiedy (w jakim świetle), co, komu i po co komunikujemy? Dotyczy to tak komunikacji wewnętrznej, jak i komunikacji z otoczeniem. Konkretne osoby powinny zatem zostać obarczone odpowiedzialnością za dostarczenie informacji do konkretnych odbiorców i rozliczane za realizację zadań komunikacyjnych. Konieczne jest też opracowanie standardu (pakietu) informacji, które każda jednostka organizacyjna powinna otrzymać. Warto też uporządkować system komunikacyjny i jasno wskazać miejsca, w których można szukać poszczególnych informacji.

Polityka komunikacyjna, zwłaszcza w pierwszym etapie zmian, powinna zmienić charakter z informacyjnego na informacyjno-perswazyjny. Jej celem musi być nie tylko zwiększanie wiedzy, ale także nakłanianie do samodzielnego poszukiwania informacji.

Istotną składową konkurencyjności jest kształtowanie pozytywnego i mocnego wizerunku. To zaś wymaga wzmocnienia działań PR. Nie ogranicza się to zatem do utrzymywania w firmie rzecznika prasowego, ale opracowania spójnej i konsekwentnej polityki PR. Większa uwaga poświęcona kreowaniu wizerunku pozwala pokazywać także otoczeniu (w tym klientom) zmiany strategii i zmiany wartości kulturowych.

## Działania w ramach polityki personalnej

**D**o dominujących norm obowiązujących w firmach hierarchicznych i biurokratycznych często zalicza się: „bronie własnej pozycji”, „działam, żeby się chronić”, „zachowajmy *status quo*”, „jesteśmy lepsi, wiemy więcej niż w innych działach”.

Przewycięzenie takiej sytuacji i kształtowanie pożądanych postaw jest możliwe dzięki podjęciu kilku działań. Pierwsze, najbardziej ryzykowne, to zmiana strategii personalnej na strategię sita. Oznacza to brutalne pozbywanie się tych pracowników (a zwłaszcza kierowników), którzy przestają być aktywni i nie

są otwarci na zmiany, a na to miejsce wprowadzanie nowych. Przy jasnych, nakierowanych na osiągnięcie efektów kryteriach oceny daje to możliwość odnowienia kadry i wymuszenia większego zaangażowania, chociażby poprzez strach i szybko widoczne rezultaty. Istnieje jednak poważne ryzyko „wypłukania” cennych umiejętności z firmy i konieczności zainwestowania w wyszkolenie nowych kadr.

Drugie rozwiązanie to bardzo precyzyjne określenie kryteriów oceny kandydatów na stanowiska kierownicze (dotyczące nie tylko wiedzy specjalistycznej i formalnego wykształcenia, ale także umiejętności i predyspozycji – np. pracy w zespole, komunikacyjnych, rozwiązywania konfliktów etc.). Musi to zostać połączone z ciągłym uaktualnianiem i weryfikacją cech kandydatów. Jest to jednak rozwiązanie raczej prewencyjne, pozwalające uniknąć podobnych problemów w przyszłości.

Trzecie działanie, to szkolenia, przesunięcia na stanowiska o podobnym profilu (gdzie pracownik / kierownik będzie mógł pozyskiwać nowe umiejętności i uniknie rutyny), zmiana zakresu zadań oraz pełnienie roli mentora. Wiąże się to jednak z budowaniem prestiżu wokół pewnych stanowisk i ról, po to, aby nadać im rangę nagrody.

Aby zmiany nie utknęły na poziomie kadry kierowniczej, konieczne staje się słuchanie uwag pracowników i wykorzystywanie ich pomysłów. Premiowanie kreatywności powinno zatem stać się elementem systemu oceny i motywacji. Tyle tylko, że najpierw wymaga to zmian postaw kadry kierowniczej, a to wiąże się z czasem potrzebnym na takie zmiany.

Elementem, który należy bezwzględnie wprowadzić do systemu motywacyjnego, jest wymóg uzasadnienia przyznania i nieprzyznania każdej nagrody, w tym premii (za co, za jakie osiągnięcia?). Brak tego wymogu lub wymóg uzasadniania tylko nieprzyznania premii potęguje w świadomości pracowników jej postrzeganie jak elementu pensji. To nie premia jest nagrodą, ale jej brak karą. Notabene, umiejętności interpersonalne powinny być obligatoryjne dla kadry kierowniczej i stanowić jedno z kryteriów awansu.

Kolejne działania plasuje się na pograniczu polityki personalnej i komunikacji w firmie. Jest to stworzenie banku wiedzy i kompetencji. Jeżeli poszczególne jednostki i zespoły realizują specyficzne projekty, muszą mieć dostęp do informacji o wymaganych umiejętnościach i kompetencjach. Nakłada to niestety dużo pracy na specjalistów działów personalnych. Umożliwia za to ograniczenie marnotrawstwa i pomaga w budowaniu motywacji pracowników.

### **Standaryzacja**

Aby zapewnić sprawne współdziałanie, konieczna jest, wspomniana już, standaryzacja wymagań – tak wobec pojedynczych pracowników / kierowników, jak i wobec działów. Daleko idące różnice w sposobach zarządzania jednostkami organizacyjnymi w firmie, których nie usprawiedliwia często specyfika działań, są demotywuujące.

Dotyczy to zwłaszcza polityki komunikacyjnej oraz współpracy między działami. Mogą być one postrzegane jako państwa w państwie, często konkurujące ze sobą o te same zlecenia, dublujące się w pracy i nieumiejące w pełni wykorzystać własnych zasobów. Zachęcanie do współpracy między dyrektorami – to za mało. Potrzebna jest daleko idąca koordynacja działań. Daleko idąca swoboda działań na poziomie kadry kierowniczej wyższego szczebla jest uzasadniona tylko wtedy, gdy kultura organizacyjna jest silna, jednolita, proefektywnościowa i prorynkowa, oraz gdy nie istnieje wewnętrzna rywalizacja i ciągle porównywanie – tu jest lepiej, a tu gorzej.

Do zasady standaryzacji należałoby dodać także przejrzystość – zasad i reguł.

### **Artefakty, działania symboliczne**

Przede wszystkim misja i cele powinny być znane pracownikom i widoczne w firmie. Ponadto, potrzebne są pewne standardy – dokumentów jednakowych dla wszystkich, identyfikatorów i zachowań (tzn. jedno zachowanie musi być albo jednoznacznie nagradzane, albo jednoznacznie karane – niezależnie od miejsca w organizacji).

Elementem pokazującym troskę o klienta jest także dbanie o estetykę wewnątrz (np. ujednoczenie kolorystyki, usunięcie palarni z ciągów komunikacyjnych i miejsc, w których bywają klienci, wygospodarowanie miejsc parkingowych dla klientów), a także okresowe uaktualnianie materiałów reklamowych.

### **Okresowe badania kultury organizacyjnej**

Przypominanie o konieczności diagnozowania i rewidowania co pewien czas kultury organizacyjnej jest truizmem. Badania kultury powinny się odbywać mniej więcej co dwa lata – tak w odniesieniu do norm i wartości wspólnych, jak i charakterystycznych dla poszczególnych jednostek organizacyjnych, a wynikających ze specyfiki ich działania (dział informatyczny z pewnością będzie funkcjonował według innych zasad niż dział produkcyjny).

To działanie stanowi niejako zamknięcie procesu zmian i docenienie przez firmę wymiaru rynkowego w kulturze organizacyjnej.

*dr hab. Grażyna Aniszewska*  
prof. Szkoły Głównej Handlowej  
Katedra Teorii Zarządzania

### **BIBLIOGRAFIA**

- [1] BURT R., *When is Corporate Culture a Competitive Asset?*, „Financial Times”, jesień 1999.
- [2] KOTTER J., HESKETT J., *Corporate Culture and Performance*, New York, The Free Press 1992.
- [3] CAMERON J., QUINN R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

### **Summary**

The aim of his paper is to present the set of activities allowing the organization to develop its flexibility and market orientation through organizational culture. The tools of employees' attitude formation concern: strategy, communication and PR, HR, procedures and artifacts changes.