

TOMASZ KOZŁOWSKI



DR TOMASZ KOZŁOWSKI jest socjologiem, trenerem, ekspertem Fundacji Bonum Humanum, twórcą Poznańskiego Centrum Szkoleniowo-Badawczego. Doświadczony dydaktyk i menadżer edukacji. Autor szeregu publikacji z obszaru zarządzania oświatą. Stały publicysta „Dyrektora Szkoły”, „Wczesnej Edukacji”, „Psychologii w szkole”.

KULTURA ORGANIZACYJNA SZKOŁY

TOMASZ KOZŁOWSKI

Temat kultury organizacyjnej może być interpretowany bardzo wielorako, aczkolwiek sama już nazwa, a dokładniej czton „organizacyjna”, z perspektywy socjologa czy antropologa społecznego wnosi niewiele, zdaje się być przymiotnikiem zbędnym. Kultura organizacyjna to w gruncie rzeczy nic innego jak kultura miejsca pracy, a więc kultura wyrosła na takim, a nie innym gruncie. Doskonale jest to widoczne w różnych definicjach. Przykładowo, ekonomista Bogdan Nogalski określa ją jako normy i wartości społeczne, które determinują działania pracowników i określają właściwy klimat organizacyjny, styl zarządzania, podzielane symbole i sensy, schematy poznawcze, wymogi roli. Z kolei profesor nauk o zarządzaniu Rohit Deshpande pisze, że opiera się ona na podświadomych, niepisanych zasadach, które wypełniają lukę między spisaną teorią a realizowaną praktyką. W jeszcze innym miejscu możemy przeczytać, że kultura organizacyjna to zestaw fundamentalnych założeń, odkrytych i sformułowanych przez daną grupę, rozwiniętych w starciu z przeciwnościami i problemami, przed którymi ta grupa stawiała.

Podobnych określeń jest mnóstwo i żadne z nich nie wykracza specjalnie poza antropologiczną definicję kultury *sensu stricto*. Dlatego też analizowanie kultury organizacyjnej nie różni się co do zasady

od refleksji nad jakąkolwiek inną grupą ludzką z jej przyzwyczajeniami, sposobami działania, tak oficjalnymi, jak i niejawnymi.

My, ludzie, jesteśmy gatunkiem niejako biologicznie predestynowanym do wytwarzania, nabywania i stosowania kultury, sama kultura zaś charakteryzuje się pewnymi szczególnymi, niezmiennymi elementami. Nie ma więc większego znaczenia, czy wyrasta ona na gruncie zawodowym, prywatnym, w grupie współpracowników, znajomych, sąsiadów, kibiców piłkarskich, sympatyków prozy fantasy itd. Nie zmienia to jednak faktu, że kultura organizacyjna to zbiór czynników, które posiadają ogromne znaczenie dla nie tylko recepcji siebie jako pracownika pełniącego określoną funkcję, ale także dla postrzegania innych w owym procesie i w strukturze, jak również dla samego dobrostanu i poczucia zawodowego spełnienia.

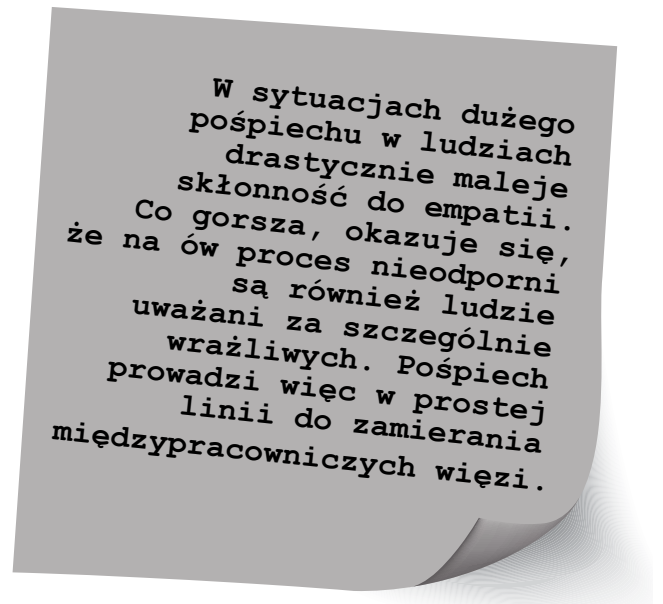
Poniższy tekst będzie stanowić próbę wskazania na pewne kluczowe aspekty kultury organizacyjnej, które warunkują nasz sposób funkcjonowania w środowisku zawodowym (w szczególności będą owe prawa odnosił do rzeczywistości szkoły). Omówię w nim znaczenie norm, struktury, ale także stylów komunikowania czy sposobu zarządzania. Ponieważ kultura jest sama w sobie zjawiskiem

KULTURA ORGANIZACYJNA SZKOŁY

niezmiernie bogatym, nie sposób opowiedzieć o nim w sposób całkowicie wyczerpujący. Tekst powinien być zatem potraktowany przez czytelnika jako zaproszenie do dalszych rozważań, jak również eksploracji tematu na własną rękę, przyjrzenia się doświadczeniu własnemu i innych w tym zakresie.

KULTURA JAKO KLIMAT MIEJSCA

Zasadnicze różnice w kulturze organizacyjnej można zdecydowanie odczuć już w pierwszej chwili, po przekroczeniu progu szkoły. Mam okazję prowadzić zajęcia w różnych miejscach, kilkakrotnie były to również różne wyższe uczelnie. W każdym niemal przypadku sytuacja była – jak mawiają socjologowie – odpowiednio „zdefiniowana”. Rozpocząłem zajęcia i było jasne, że jestem wykładowcą, a osoby dookoła mnie to studenci. Ja mówię, oni słuchają, ja rozdysponowuję zadania, oni pracują. Stosunek „zwierzchności” jest również bardzo dobrze i jasno dookreślony. Nawykłem więc całym swoim doświadczeniem do postugiwania się formą „pan/pani”, co oczywiście nie dziwiło nikogo. Do czasu. Stosunkowo niedawno przyszło mi prowadzić zajęcia w jednej z prywatnych poznańskich uczelni w Katedrze Wzornictwa (lub inaczej – designu). Zajęcia miały miejsce w jednej z ogromnych pracowni, naokoło stały prace, projekty, materiały, wszelakie źródła inspiracji. Przed sobą nie miałem „zwykłych” słuchaczy, a „kolorowe ptaki”: osoby ubrane w sposób wyzywający, charakterystyczny, unikato-wy. Każda z nich była indywidualnością i starała się to uwydatnić. Styl podkreślały nietypowe fryzury, mnóstwo tatuaży, zdobień twarzy i innych części ciała. Atmosfera była przyjazna i luźna, sprzyjająca procesowi twórczemu, artystycznej burzy mózgów. I wtedy zadziało się ze mną coś charakterystycznego: w pierwszych słowach skierowanych do słuchaczy zaproponowałem, byśmy wszyscy mówili sobie po imieniu. Okazało się, że dla mojej grupy nie było to nic nadzwyczajnego, jako że zdecydowana większość prowadzących jest ze studentami na ty. W szkole panował szczególnie duch miejsca, spostrzeżeniem tym podzieliłem się zresztą z innymi pracownikami w czasie przerwy. Nikogo moje słowa nie zdziwiły: „tu już tak jest”. To zdanie w zasadzie



oddaje istotę kultury organizacyjnej: jest to usankcjonowany zwyczajowo sposób działania, nad którym nikt się nie zastanawia, bo „tu już tak jest”.

Gdy przyszło do części warsztatowej i grupa miała popracować w zespołach nad pewnym zagadnieniem, studenci rozpieczętowali się po całym budynku, pognali pojedynczo lub w grupce do innych pracowni i zaszyli się tam na parę godzin. Pierwszy raz spotkałem się z takim podejściem do przestrzeni szkoły, w której na co dzień funkcjonowano. Dotychczas oczekiwałem, że wszyscy pracować będą w jednym miejscu. Nic bardziej mylnego, po prostu „tam już tak jest”.

Podobnie jest z każdą inną kulturą organizacyjną. Nie chodzi oczywiście o to, by pracownicy czy uczniowie rozbiegali się po instytucji i przechodzili natychmiast z przetożonymi/nauczycielami na ty. Chodzi o to, że istnieją pewne wzory, schematy funkcjonowania, zależności, normy, oczekiwania, które określają coś trudnego do jednoznacznego zdefiniowania: klimat miejsca. Na klimat ten będą się składać wszelkie normy podzielane przez członków grupy. Niektóre będą mieć charakter formalny – np. zapisy w regulaminach, statutach czy określonych aktach prawnych. Inne będą mieć tryb niejawni, wykształcony w trakcie codziennych interakcji.

TOMASZ KOZŁOWSKI

Normy te przenikają i regulują całość funkcjonowania. Wiadomo, że dzwonek oznacza przerwę, ale to często od nauczyciela zależy, czy wraz z dźwiękiem dzwonka klasa kończy lekcję i wychodzi, czy zostaje na miejscach i czeka na inny umówiony znak.

STRUKTURA JAKO RAMA

Kultura organizacyjna w znacznym stopniu wpisana jest w strukturę organizacji. Struktury pracownicze na ogół są wyraźnie zhierarchizowane. Określone osoby zajmują pewne stanowiska i związku z tym mają określone prawa i obowiązki. Stanowiska te są również podstawą do definiowania praw, na jakich dokonuje się komunikacja i jak realizowane są pewne procedury. Taka struktura może być sztywna – wówczas niezmiernie trudno jest np. uzyskać awans, co dla wielu pracowników może być równoznaczne z zawodową, życiową porażką. Bywa również, że struktura jest elastyczna czy wręcz płynna. W zależności od specyfiki warunków, rodzaju pracy, charakteru obowiązków, w organizacji panuje duża rotacja. Wielu pracowników zwalnia się lub jest zatrudnianych. Niekiedy wręcz jest to jednym z niezbywalnych elementów strategicznych zarządu. Przykładowo, po upływie okresu adaptacji, w którym nowy pracownik stara się wykazać, następuje swoista fraternizacja. Ludzie kolegują się, zaprzyjaźniają, przerwy na papierosa stają się dłuższe i... efektywność spada. Niekiedy menadżerowie wolą wtedy przetasować skład, przesunąć niektórych do innych działów lub nawet zwolnić, co oczywiście podtrzymuje produktywność, ale na gruncie poczucia równowagi pracownika tożsamy jest z wyrwaniem z korzeniami i radykalnie redukuje dobrostan.

Bywa również, że struktura jest płynna nie tyle pod względem zatrudniania nowych pracowników, ale w zakresie tworzenia nowych stanowisk i nowych zakresów obowiązków. Jest to strategia niekiedy wymuszona przez zmieniający się rynek, w końcu czasu, w których żyjemy, są niepewne. Jeśli jednak podobne działania stają się stałym elementem funkcjonowania firmy, wśród pracowników

może zacząć dominować poczucie niepokoju i braku zorganizowania.

W analizie kultury organizacyjnej nie sposób jest pominąć roli struktury. To ona określa podstawowe stosunki w instytucji, to ona decyduje o dystrybucji władzy, o zależnościach, to ona narzuca pewien charakter funkcjonowania, to ona mówi o stosunkach nadrzędności. Naturalnie, w zależności od osób, które zajmują dane stanowisko, wpływ ten może wyglądać nieco inaczej, z pewnością jednak różnice dokonują się w jasno określonych ramach i przystępując do analizy kultury organizacyjnej, należy sobie z owych ram zdawać sprawę.

**KULISY ZARZĄDZANIA:
MENADŻER AUTORYTARNY**

Na kulturę organizacyjną z pewnością składają się również wzory zarządzania. Sądzę, że warto przytoczyć tutaj jedną z podstawowych klasyfikacji w tym obszarze, którą sformułował jeszcze w połowie ubiegłego wieku psycholog społeczny Kurt Lewin. Wyróżnił on trzy zasadnicze style: autorytarny, przyzwalający i demokratyczny. Pierwszy z nich, jak zresztą wynika z nazwy, charakteryzuje się rządami silnej ręki sprawowanymi przez charyzmatyczną jednostkę. W stylu autorytarnym kluczowe miejsce zajmuje autorytet szefa, który zwykle budowany jest w sposób „przemocowy” – szef po prostu wie lepiej i nie należy z nim dyskutować. Styl taki jest niezwykle wymagający dla psychospołecznej kondycji całego zespołu pracowników i świetnie przejawia się w różnych niepisanych zasadach. Typowym dla niego zjawiskiem jest bardzo wysoki poziom stresu wśród podwładnych. Czują się oni częściowo zastraszeni, obawiają się reakcji szefa, zwolnienia, ukarania etc. Bardzo często wynoszą ów stres poza szkolne mury i odreagowują w domu. Co ciekawe, w stylu autorytarnym zjawiskiem wyraźnie zaznaczającym się w międzyludzkich stosunkach jest agresja. Może ona przyjmować bardzo bezpośrednią formę, w środowiskach nauczycielskich będą to złośliwości, uszczypliwości, agresja słowna, psychiczna, niezyczliwe obgadywanie. Agresja może mieć też formę pośrednią, w stylu autorytarnym

KULTURA ORGANIZACYJNA SZKOŁY

występuje na przykład bardzo często niszczenie różnej własności (swojej, czyjejs, wspólnej).

Co szczególnie ważne w zawodzie nauczyciela, styl ten cechuje się także bardzo obniżonym poziomem kreatywności. Żyjemy w czasach, gdy kreatywne podejście do tematu jest już wartością samą w sobie i tego rodzaju postaw od pracownika oczekuje się szczególnie często. Tymczasem styl autorytarny podobne dążenia skutecznie hamuje, choć nawet autorytarny szef oczekiwać będzie pozytywnego zaskakiwania przenikliwością swoich podwładnych. Niestety, silna ręka, ogromna charyzma szefa i zwyczajny strach działają bardzo paraliżująco, w związku z czym pracownicy o wiele bardziej wolą nie wychodzić przed szereg i robić swoje po staremu. Nowy sposób działania to duże ryzyko. Autorytarny szef może pomysł nie tylko skrytykować, ale także potraktować jako wyraz pewnej niesubordynacji, a nawet podważania jego kwalifikacji, a stąd już prosta droga do pogorszenia sobie stabilnych relacji ze zwierzchnikiem.

Innym bardzo niekorzystnym zjawiskiem w zespołach zarządzanych autorytarnie jest poszukiwanie winnego, czyli tzw. kozła ofiarnego. Jeśli zespołowi zlecane jest konkretne zadanie, w sytuacji gdy coś pójdzie nie tak jak powinno, konieczne trzeba znaleźć osobę odpowiedzialną za błąd czy niepowodzenie i podać ją szefowi „na pożarcie”. To najbezpieczniejsze wyjście w sytuacji, gdy każdy walczy o utrzymanie się na tak nieprzyjemnej powierzchni. Tego rodzaju myślenie bardzo rozbija zespół i podkopuje wzajemne zaufanie. Pracownicy starają się wyłącznie za cenę utrzymania pewnego *status quo*, w którym ich pozycja jest relatywnie stabilna, ale nic ponadto. Dominuje myślenie indywidualistyczne i zachowawcze, brak jest myślenia grupowego i nastawienia, by działać dla wspólnego dobra. Marazm i poczucie braku wpływu na cokolwiek przenikające instytucję bardzo często są świadectwem autorytarnego stylu zarządzania i dużego poziomu stresu.

KULISY ZARZĄDZANIA: OD MENADŻERA ULEGŁEGO DO DEMOKRATY

Kolejny styl to styl przyzwalający. Pojawia się on wówczas, gdy pieczę nad zespołem sprawuje jednostka o niewielkiej charyzmie i słabych zdolnościach przywódczych. Grupa przejmuje wówczas nad liderem kontrolę i to ona dyktuje warunki, na jakich odbywać się będzie funkcjonowanie w ramach konkretnych zadań. Lider nie wymaga, nie egzekwuje, nie kontroluje pracy. Taki układ charakteryzuje się znacznym poziomem „społecznego lenistwa” – ponieważ nie grożą żadne szczególne sankcje, nie opta się nic robić, nie ma sensu się wysilać, zwłaszcza że inni również nie robią nic szczególnego.

Można przyjąć, że jest to styl, który nie ma żadnych zalet. Styl autorytarny, mimo niewielkiej kreatywności, cechuje się choćby zdolnością pracy pod presją czasu i gotowością do podejmowania kolejnych wyzwań (choć w ramach pewnych wypracowanych nawyków). Styl przyzwalający nie ma natomiast do zaoferowania nic poza marnotrawieniem czasu nawet na najprostsze zagadnienia. Naturalnie sytuacja taka może ulec zmianie w obliczu ogromnego zadania, które przychodzi z zewnątrz i w dodatku opatrzone jest szybkim terminem realizacji. Wówczas jednak grupę przyzwalającą ogarnia totalny chaos i panika przemieszana z jednoczesnym poczuciem, że nikt, włącznie z liderem, za nic nie odpowiada i na niczym się nie zna.

Styl demokratyczny to w typologii Lewina sposób działania oparty na dialogu i szacunku dla grupy pracowników. Zadania są tam rozdzielane zgodnie z kompetencjami, w atmosferze dobrej komunikacji. Pracownicy i szef szanują siebie nawzajem i tworzą dobre warunki funkcjonowania, oferując sobie pomoc i wsparcie, a w sytuacjach trudnych działają bardzo zespołowo, nie piętnując wybranych „ofiara”. Zespół zarządzany demokratycznie zorientowany jest na szukanie rozwiązań, a nie problemów, jest jednocześnie najbardziej kreatywny.

Sam Lewin nie wskazywał na konkretne wady stylu demokratycznego, trudno jednak nie odnieść wrażenia, że w dzisiejszych czasach owe założenia mogą być dość dalekie od praktyki rzeczywistości zawodowej, w której piętrzy się ogromna ilość zadań. Niekiedy po prostu nie ma czasu na dogadanie się ze wszystkimi i racjonalne, spokojne planowanie. Ewidentnym zagrożeniem jest więc tutaj znaczny nakład czasu na większość zadań.

ZARZĄDZANIE CZASEM I ROLA STRESU W FUNKCJONOWANIU KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Nieusuwalnym elementem większości kultur organizacyjnych – w tym również, a może przede wszystkim tej szkolnej – staje się dzisiaj pośpiech oraz wynikający z niego stres. Okazuje się, że „kultura deadline’u” może mieć wyniszczający wpływ na zespół pracowników. W analizie swojego najbliższego otoczenia warto tym samym zadać sobie pytanie, jak zorganizowany jest kalendarz najbliższych zadań. Jeśli zadań jest bardzo dużo i odczuwamy wrażenie, że jeszcze kilka lat temu było ich znacznie mniej i wszystko dało się racjonalnie zaplanować, możemy być pewni, że spiętrzenie to zaowocuje dużymi trudnościami dla całej grupy, albowiem w sytuacjach dużego pośpiechu w ludziach drastycznie maleje skłonność do empatii. Co gorsza, okazuje się, że na ów proces nieodporni są również ludzie uważani za szczególnie wrażliwych. Pod tym względem badano niegdyś kleryków, a więc osoby, którym niejako z definicji powinny być przypisane takie przymioty, jak troska o dobro innych. W sytuacjach codziennych, okazuje się, młody kleryk skłonny jest bardzo często do udzielenia bezinteresownej pomocy, niczym miłosierny samarytanin. Wystarczy jednak minimalnie zmienić warunki owego eksperymentu, dodać element pośpiechu, i okazuje się, że ludzka krzywda traci na znaczeniu: najważniejsze staje się „moje zadanie oraz fakt, że jestem już spóźniony”. Pośpiech prowadzi więc w prostej linii do zamierania międzypracowniczych więzi. Oczywiście, każdy menadżer wie, że rozdysponowując zadania, należy grupie dać mniej czasu niż o to prosi oraz – najlepiej – nieco

uszczuplić zespół, by rezultaty były bardziej zadowalające niż w zespołach większych przy odleglejszym terminie, jednak prawdziwość ta ma wyraźne ograniczenia. Z natłokiem obowiązków nie można przesadzić, ponieważ pracownicy po prostu zaczną się od siebie oddalać. Pośpiech potęguje wrażenie rywalizacji, a ta dystansuje od siebie nawet najlepszych przyjaciół. Analizując tym samym kulturę organizacyjną własnego otoczenia, należy wziąć pod uwagę przede wszystkim: W jakiej liczbie i jak realizowane są poszczególne zadania? Czy nie jest przypadkiem tak, że zanik międzypracowniczych więzi podąża za piętrzącymi się zadaniami i uciekającym czasem?

SZKOŁA NIE FUNKCJONUJE W PRÓŻNI: ROLA OTOCZENIA

Elementem kultury organizacyjnej bez wątplenia jest również społeczne otoczenie szkoły. W zasadzie nie da się rozpatrywać kultury szkoły z pominięciem owego ważnego aspektu. Nigdy bowiem nie mamy do czynienia z sytuacją, w której szkoła działa w sterylnym otoczeniu, które – niczym w eksperymencie – nie wywiera żadnego wpływu, a jeśli wywiera, to jest on w pełni kontrolowalny i przewidywalny. Szkoła zawsze jest elementem szerszej zbiorowości, czy to osiedla, czy grupy osiedli, wreszcie miasta czy nawet kraju. Dość powiedzieć, że nie ma dwóch identycznych szkół.

Przeprowadźmy krótki eksperyment myślowy: wyobraźmy sobie, że w dwóch hipotetycznych szkołach możemy zamienić miejscami całe grono pedagogiczne. Nauczyciele (albo nawet szerzej: wszyscy pracownicy, od dyrektora po woźnych) po prostu zamieniają się szkołami. Czy oznacza to automatycznie, że wraz z nimi w nowe miejsce powędruje cała dotychczasowa struktura i wypracowane latami sposoby działania? Oczywiście, że nie. Po pierwsze, skonfrontowane zostaną one z rzeczywistością uczniowską, która również może być zupełnie inna. Po drugie, działania te zetkną się z określonym kontekstem społecznym. Uczniowie pochodzą wszak z pewnych środowisk. Mowa jest

KULTURA ORGANIZACYJNA SZKOŁY

zresztą nie tylko o rodzinach, ale o specyfice osiedli, określonych warstw społecznych, a nawet miejskiej topografii. Każde miejsce na mapie ma określoną tradycję, historię, strukturę demograficzną, co nieustannie odciska się na kształcie kultury organizacyjnej szkoły. Inaczej funkcjonują szkoły w „dobrych dzielnicach”, inaczej w tych owianych złą sławą.

Nie ulega również wątpliwości, że stosunkowo nowym czynnikiem mającym wpływ na sposób działania szkoły jest zanik autorytetu, będący immanentną cechą późnej ponowoczesności. Żyjemy w czasach, w których przyzwyczajono nas do usługowego postrzegania całego swojego życia. Kultura konsumpcyjna urykowała w zasadzie każdą sferę naszego funkcjonowania. Coraz częściej jesteśmy obsługiwany klientem, od chrztu aż do pogrzebu (a jeśli się dobrze zastanowić, to i później). To powoduje, że i szkoła coraz częściej traktowana jest przez swoje otoczenie jako określona usługa. A jeśli tak, to rodzic staje się klientem, który ma prawo wymagać i oczekiwać, że jego dziecko będzie świetnie wyedukowane. Wiadomo, że tego rodzaju postawa jest źródłem wielu napięć i nieporozumień. Z pewnością jednak stanowi dziś ona element, którego nie sposób nie uwzględnić w analizie sposobu funkcjonowania każdej szkoły.

SPOSOBY KOMUNIKOWANIA

Na kulturę organizacyjną składają się również wzory komunikacyjne, zarówno członków, jak i całej organizacji. Stanowią one strategiczny punkt w procesie dystrybucji informacji, a co za tym idzie – w relacjach między pracownikami. Nie trzeba szukać daleko, by natrafić na szereg narzędzi pomocnych w definiowaniu stylu komunikacyjnego każdego z nas. Popularna typologia wyróżnia np. styl agresywny, asertywny, pasywny i pasywno-agresywny. Każdy z nich ma swoje plusy i minusy, choć jako najbliższy ideału zwykle wskazywany jest typ asertywny: pozwala on komunikować swoje potrzeby w atmosferze wzajemnego szacunku. Chroni również przed przrzucaniem winy, obowiązków, zapobiega niepotrzebnym nieporozumieniom etc.

Charakterystyka tych stylów nie jest jednak przedmiotem niniejszego tekstu.

Należy zdawać sobie sprawę z tego, że w zależności od stylu komunikowania inaczej postrzegamy każdego z uczestników całego procesu. Ważne, by zdawać sobie sprawę, że w procesie komunikowania drugiej stronie przypisujemy bardzo wiele, choć nie zawsze musi być to zgodne z jej zamierzeniami. Należy pamiętać, że style komunikowania się warunkują sposób postrzegania innych osób oraz sytuacji, w które wchodzimy. Często może to również przybierać zróżnicowane formy. Bywa np. tak, że jedna osoba w określonej sytuacji jest bardziej pasywna, w innej z kolei – asertywna lub nawet agresywna. Zależy to np. od obszaru, w którym się specjalizuje lub od znaczenia, które przypisuje poszczególnym kwestiom. Często zatem to sytuacja definiuje nasz styl, angażuje bowiem określone emocje czy postawy. Staje się to następnie podstawą do ogólnego postrzegania całej sytuacji przez grupę.

Do głównych zadań menadżera należy w tym wypadku takie kierowanie komunikacją, by mieć pewność, że zespół dobrze zrozumiał komunikat, a jednocześnie nikt nie poczuł się urażony czy pominięty. Często jest to bardzo trudne zadanie.

Co więcej, cała organizacja, niezależnie od jednostek, może mieć wypracowany własny styl komunikowania się. Przykładowo, częstym zjawiskiem jest nadużywanie e-maili i temu podobnych komunikatorów. Mnogość informacji zwiększa nasze wydatki energetyczne i czasowe, po prostu nie mamy wystarczająco dużo przestrzeni, by rozmawiać z każdym i od każdego zbierać wszystkie niezbędne informacje i na ich podstawie podejmować całkowicie racjonalne decyzje. Wysyłamy krótki mail i zapominamy o sprawie, przrzucamy problem na kogoś innego. Tego rodzaju praktyka często prowadzi jednak do katastrofy. Sama liczba nieprzeczytanych wiadomości może przerażać, fakt nagromadzenia spraw wywołuje w ludziach uczucie stresu i zrezygnowania, które najlepiej

TOMASZ KOZŁOWSKI

Mnogość informacji
zwiększa nasze wydatki
energetyczne i czasowe,
po prostu nie mamy
wystarczająco dużo
przestrzeni, by rozmawiać
z każdym i od każdego
zbierać wszystkie
niezbędne informacje i na
ich podstawie podejmować
całkowicie racjonalne
decyzje.

widoczne jest w niedzielę, gdy myśli zaczynają ciążyć ku poniedziałkowym zadaniom. Jeżeli zatem w organizacji upowszechnia się taki depersonalizujący styl, możemy mieć pewność, że integracja pracowników, jak również ich poczucie utożsamienia się z firmą i odpowiedzialności za poszczególne zadania mocno kuleją.

Z pewnością do stylu komunikacji dominującego w firmie w głównej mierze przyczyniają się także i menadżerowie. Bywa, że szef, nawet przy dobrych intencjach, w dbałości o transparentność procesów, stara się, by cały zespół wiedział o podejmowanych działaniach. W związku z czym czas pracowników zaczyna upływać na niekończących się zebraniach, radach, kolegiach, spotkań wszystkich ze wszystkimi. Jest to praktyka biegunowo odległa od skutecznego zarządzania, które w obecnych czasach rozumiane jest raczej jako inspirowanie zespołu, a nie informowanie go o wszystkim wraz z podawaniem wszystkich niezbędnych wytycznych. W gruncie rzeczy przyczynia się to do upowszechniania atmosfery marazmu w organizacji – w której nic nie może się dzieć bez informowania wszystkich o wszystkim – a nie klimatu sprzyjającego samodzielności i kreatywności.

Wiele instytucji podporządkowanych jest raczej wartościom postuszerstwa i przewidywalności aniżeli samodzielności, zaangażowaniu i tworzeniu czegoś nowego. Warto zastanowić się nad tym, w którą stronę zmierza organizacja, której jest się członkiem. Jeśli jest to typ zmierzający do kontroli większości aspektów działania, możemy założyć, że kreatywność w takiej organizacji będzie niewielka, wzrastać będzie natomiast poczucie frustracji i niespełnienia. Brak samodzielności wiąże się bowiem mocno z poczuciem braku autentyczności, a jest to jedna z podstawowych zmiennych bardzo silnie wpływających nie tylko na dobrostan pracownika, ale osoby w ogóle.

PRZEDMIOTY, MIEJSCA I WSPÓLNE CELE

Według wielu ekspertów, niezbywalnym elementem kultury organizacyjnej są również artefakty. Nie ulega wątpliwości, że przedmioty i przestrzeń fizyczna również mogą w znacznym stopniu dookreślać procesy komunikacyjne. Taką przestrzenią z pewnością jest – w przypadku szkoły – pokój nauczycielski. Ale z pewnością nie brakuje również innych nieoficjalnych miejsc, w których dokonuje się wymiana strategicznych informacji. Dostęp do takiej przestrzeni jest uzyskiwany na innych zasadach, może łączyć się z pozycją jednostki w niej jawnej grupie, mającej charakter bardziej prywatny.

Tym niemniej, komunikacja taka jest żywym i istotnym elementem kultury organizacyjnej. Warto również zdawać sobie sprawę z wpływu ogólnej topografii budynku. Oddalenie bądź fizyczna bliskość strategicznych pokoi czy gabinetów może sprzyjać komunikacji twarzą w twarz. O wiele trudniej utrzymać jest spójność, gdy kluczowe jednostki mają rzadko okazję do bezpośredniej wymiany informacji. Może kolejnym razem, miast wysłać mail, warto zadać sobie trud spotkania z adresatem i omówienia wszystkiego bezpośrednio? Nasze przyzwyczajenia do korzystania bądź nieskorzystania z danej przestrzeni mogą w ewidentny sposób umacniać określone praktyki w zakresie komunikowania się.

KULTURA ORGANIZACYJNA SZKOŁY

Elementem dobrze wspierającym procesy komunikacyjne w firmie jest również jasność w rozumieniu wspólnych celów. Bywa często, że pracownicy wykonują swoją pracę bez rozumienia celu nadrzędnego: po co? Simon Sinek, jeden z autorytetów w obszarze inspirującego zarządzania, uważa, że podstawą w systemie wartości firmy musi być odpowiedź na pytanie: po co robi się to, co się robi? Odpowiedź w rodzaju „komercyjny zysk”, „zarabianie na życie” etc. jest nie dość dobra. Zarabianie winno być w tym wypadku wyłącznie konsekwencją podjętych działań. Same działania zaś powinny być rezultatem wiary w coś więcej, powinny wynikać z odpowiedzi na pytanie „dlaczego w ogóle robię to, co robię? Dlaczego uważam, że warto to robić?” Innymi słowy, bez wiary w sens swojej pracy trudno jest mówić o faktycznym zaangażowaniu i wykonywaniu jej z wewnętrznym przekonaniem i sensem.

Bardzo pomocne w definiowaniu takiej odpowiedzi i takich systemów wartości jest sporządzenie i zakomunikowanie zespołowi określonej strategii działania na najbliższe lata. Osoby odpowiedzialne za kierunek działania winny w określonym momencie zaprosić do dyskusji nad priorytetami. Rezultat tej dyskusji powinien być elementem strategii i ta powinna być wszystkim wiadoma. Pomaga to w utożsamianiu się z „organizacją, rozumieniu jej roli. Niepokojącym symptomem powinno być z kolei zbyt częste definiowanie strategii. Można np. zaobserwować, że coraz więcej firm decyduje się na definiowanie strategii o coraz krótszych okresach obowiązywania. Jeszcze nie tak dawno można było wyznaczyć sobie cel strategiczny na 5 lat. Dziś standardem stają się cele 3- lub 2-letnie. To bezprecedensowe zwiększenie tempa pracy, które może przyczyniać się raczej do dezorientacji aniżeli uwspólnienia wartości i priorytetów.

Elementem takiej strategii powinna być również odpowiednio kreowana narracja. Jest to termin bardzo ostatnio popularny, również – a może przede wszystkim – na gruncie marketingu. Można odnieść wrażenie, że obecnie nie sprzedaje się już ani produktów, ani usług, a raczej określoną narrację, opowieść, ideę. Przedmioty i usługi są jedynie

jej nośnikami. Te jednak tracą aktualność, znaczenie, wartość i należy je – oczywiście w ramach tej samej narracji – uzupełniać o kolejne. Filozofii, które konstruują nasze życie, jest wiele, może to być choćby weganizm, ekologia, odpowiedzialny handel, zdrowa żywność, określony styl życia. W przypadku szkoły będzie to odpowiedzialność za następne pokolenie, poczucie budowania lepszego świata, budowania międzyludzkich więzi, poczucie pomagania innym, wyrównywania szans na starcie.

Mamy skłonność, by nasze konsumenckie i zawodowe decyzje postrzegać w kategoriach szerszej opowieści. Lubimy służyć pewnej idei. Identycznie jest z narracją w ramach kultury organizacyjnej. Coraz rzadziej chce się nam po prostu pracować w określonej strukturze. Chcemy, by ta struktura, instytucja, firma, miała swoją unikalną historię. Buduje się ją w określony sposób – poprzez stronę internetową, kroniki, blogosferę, profile fanowskie w mediach społecznościowych, kanały na YouTube itd. Komunikacja nabiera wówczas spójności, ma swój ewidentny, usytuowany „na zewnątrz” punkt odniesienia. Narrację chętnie można również komuś udostępnić, zaprosić do niej. W ten sposób jeszcze łatwiej się z nią identyfikować. Działa to często na zasadzie pozytywnego sprzężenia zwrotnego: opowiadam chętnie o moim miejscu pracy, a opowiadając o nim, wymieniając doświadczenia z innymi, jeszcze bardziej wzbogacam tę narrację.

KOMUNIKACJA MIĘDZYPOKOLENIOWA

W obszarze komunikacyjnym (ale nie tylko) ogromną rolę odgrywać zaczął dzisiaj również czynnik wieku. Gwałtowny rozwój technologii doprowadził po raz pierwszy w historii do przemodelowania dróg kulturowej transmisji na ogromną skalę. Wcześniej to osoby starsze uznawane były za znawców w danej dziedzinie. Dziś sytuacja drastycznie się zmieniła. Nowinki technologiczne – również wykorzystywane w procesach edukacyjnych – doprowadziły do sytuacji, w której to osoby młodsze pełnią rolę ekspertów dla starszych. Sytuacja ta w skrajnych przypadkach ma miejsce między nauczycielami

a uczniami, kiedy to – jak miało to niegdyś miejsce na zajęciach z informatyki – uczeń często był o wiele lepiej poinformowany niż nauczyciel (niezwykle szkolny matematyk).

Podobna sytuacja ma jednak nadal miejsce między nauczycielami, o ile występują znaczne różnice pokoleniowe. Wśród nauczycieli nie brak przedstawicieli pokolenia X (osoby urodzone w latach 60.) oraz pokolenia Y (osoby urodzone w drugiej połowie lat 80.). Już między tymi dwiema grupami dochodzi do nieporozumień, a sytuacja z pewnością ulegnie zaognieniu, gdy na rynku pracy na dobre zadomowi się pokolenie Z, generacja millennialów z przetomu tysiącleci, urodzonych w dobie mediów cyfrowych, nieznających rzeczywistości sprzed ery Internetu.

To pozwala spodziewać się znacznych różnic nie tylko w podejściu do pracy, ale szerzej, wręcz światopoglądowych. Nie ma wątpliwości, że tego rodzaju tarcia mogą znacznie rzutować na komunikację w organizacji.

SCHEMATY I STEREOTYPY

Na koniec naszych rozważań konieczne jest przypomnienie o roli tzw. schematów poznawczych, które wykształcają się samodzielnie w procesach współdziałania. Mówiąc prościej, na temat każdego z nas, na temat stanowiska pracy, na temat grup, które współtworzymy funkcjonuje wiele stereotypów i oczekiwań. Każdy z nas nosi w głowie zestaw „przedsądów”, które wchodzą w grę w sytuacji kontaktu.

Mamy zatem oczekiwania względem roli dyrektora, pedagoga, psychologa, higienistki, woźnego. Mamy stereotypowy obraz rodzica, mamy konkretne oczekiwania od osób współtworzących komitet rodzicielski, mamy wreszcie stereotypowe podejście do samego ucznia. Procesy te psychologicznie spoteczni nazywają samospelniającym się proroctwem. Co gorsza, podobne schematy poznawcze bardzo łatwo w ludziach wykształcić i umocnić. Znany jest w socjologii edukacji

eksperyment, w którym nauczycielom na początku roku powiedziano, że kilku uczniów w klasie jest wybitnych, kilku innych z kolei będzie sprawiać problemy wychowawcze i dydaktyczne. Na koniec roku okazało się, że tak „oznaczone” jednostki, w zależności od nastawienia nauczyciela podniosły bądź pogorszyły swoje wyniki na testach IQ. Uczeń faktycznie stał się bardziej lub mniej bystry tylko w zależności od tego, co sądził na jego temat nauczyciel.

Oczywiście, nie można się wyzbyć stereotypowego myślenia o innych. Tendencja ta jest stałym elementem naszego psychicznego oprzyrządowania i bywa bardzo pomocna. Nie sposób przecież każdego postrzegać w całej rozciągłości i złożoności. By iść przez życie, potrzebujemy po prostu myślowych „dróg na skróty”. Należy jednak pamiętać, że w wielu przypadkach taka skrótna droga może prowadzić na manowce, w szczególności, gdy podmiotem takiego działania jest człowiek, którego przyszłość jest w naszych rękach. ●

LITERATURA UZUPEŁNIAJĄCA

1. Cameron K., Quinn R. *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
2. Hofstede G. *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
3. Nogalski B. *Kultura organizacyjna – duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
4. Robbins S. *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
5. Terelak J. *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2005.