

Janina Stankiewicz, Patrycja Łychmus

Uniwersytet Zielonogórski

WSPIERANIE ZMIAN KULTURY ORGANIZACYJNEJ POPRAZEC PROGRAMY ETYCZNE PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Kultura organizacyjna stanowi jeden z głównych czynników przyczyniających się do sukcesu organizacji. By tak się stało, musi ona być odpowiednia dla kontekstu oraz typu działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo. Dlatego czasami zachodzi konieczność modyfikacji kultury organizacyjnej w kierunku jej dostosowania do zmian w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa, a tym samym zmian wewnątrzorganizacyjnych. Przyczyny mogą być różne. P. Makin, C. Cooper i C. Cox [2000, s. 239] wskazują, że czynnikami wyzwalającymi potrzebę przeprowadzenia zmiany kultury organizacyjnej są najczęściej: gwałtowny rozrost przedsiębiorstwa, przejęcie firmy, fuzje lub inne formy reorganizacji, zmiany w technologii produkcji czy też zmiany w otoczeniu, takie jak np. rosnąca konkurencja.

Zmienianie kultury organizacyjnej jest trudne i długotrwałe. Dlatego nagląca wydaje się konieczność poszukiwania takich sposobów czy też instrumentów zmian, które ułatwiłyby ten proces i spowodowały, że dokonane przekształcenia będą miały charakter trwały. Jedną z możliwości jest wspieranie przebiegu zmian poprzez celowo tworzony bądź modyfikowany program etyczny przedsiębiorstwa. Jednak, by takie wykorzystanie programu etycznego przyniosło spodziewane efekty, konieczne jest przeanalizowanie poszczególnych zespołów działań podejmowanych w celu zmiany kultury organizacyjnej z perspektywy działań związanych z tworzeniem i wdrażaniem programu etycznego. Zagadnienie to uczyniono przedmiotem niniejszego artykułu.

Połączenie tematyki kultury organizacyjnej i etyki w biznesie nie jest żadnym novum. Na te związki wskazuje m.in. L. Zbiegień-Maciąg [2002, s. 229], utrzymując, że jednym z najważniejszych zadań stojących przed zarządzającymi jest wprowadzenie do kultury organizacyjnej jasnych i wyrazistych zasad etycznych oraz wdrażanie ich do strategii zarządzania, misji i wizji firmy z nadzieją, że będą ich przestrzegali wszyscy bez wyjątku członkowie organizacji. Jak informują jednak wyniki przeprowadzonych w 2004 r. badań dotyczących etyki biznesu w

polskim życiu gospodarczym, jest ona ciągle traktowana przez polskich biznesmenów jako tworząca jedynie fundamentalne zasady działania organizacji lub jako dodatek wspierający przestrzeganie prawa [Gasparski i in. 2004, s. 23]. W mniejszości natomiast są badane osoby reprezentujące pogląd, że etyka to samodzielna dziedzina przyczyniająca się do nowoczesnego rozwiązywania problemów nie tylko osobistych, ale również organizacyjnych. Wobec takich postaw wspomnianych respondentów nie zaskakuje fakt, że tylko w połowie badanych przedsiębiorstw (49,8%) obowiązują standardy etyczne, do których przestrzegania są zobowiązani wszyscy pracownicy. Co więcej, w większości (78,5%) firm są to normy zwyczajowe, nieskodyfikowane, a jedynie w ponad połowie (57,8%) reguły są ujęte w formie dokumentu przybierającego różną postać: kodeksów etycznych bądź dobrej praktyki (na istnienie takich wskazało 14,6% respondentów), regulaminów firm (63,0%), statutów (32,9%) lub innych dokumentów (21,1%). Znamienne, że wśród firm, które nie dysponują dokumentami zawierającymi normy etyczne, ok. 55% planuje je wprowadzić w bliższej lub dalszej przyszłości (14% w pierwszym roku, 7% w drugim roku, 34% – w latach dalszych). Natomiast ponad trzecia część (37%) przedsiębiorstw nie zamierza wprowadzać tego rodzaju dokumentów [Gasparski i in. 2004, s. 10].

Wyniki przytoczonych badań uświadamiają ogromną potrzebę promowania etyki biznesu jako instrumentu wzmacniania istniejącej pozytywnej dla funkcjonowania organizacji kultury bądź jej zmieniania wtedy, gdy zachodzi taka konieczność. Ze względu na to, że organizacja musi dostosowywać się do zmian w otoczeniu, konieczne zmienianie jej kultury powinno przebiegać rewolucyjnie bądź ewolucyjnie. Ponieważ etyka indywidualna pracownika jest kształtowana przez jego normy i wartości moralne, doświadczenie, grupy, w których funkcjonuje, to zmiany kultury organizacyjnej poprzez wdrażanie programów etycznych winno dokonywać się ewolucyjnie (inkrementalizm kultury). Ważnym czynnikiem w kształtowaniu kultury organizacyjnej jest osobisty system wartości ludzi pracujących w przedsiębiorstwie, społeczny system wartości wspólnoty organizacji i obiektywny system wartości kulturowych. Wskazuje na to wielu autorów [Cummings, Huse za: Makin, Cooper, Cox 2000, s. 240-241; Schein 1992, s. 64]. W kulturze organizacyjnej cenna jest dobra tradycja, która winna być chroniona przed profanacyjną ingerencją „inżynierskiej racjonalności kształtowania” [Ulrich 1984, s. 303-325]. Zatem bezrefleksyjne likwidowanie jednostek organizacyjnych, otwieranie innych, łączenie lub dzielenie stanowisk, przesuwanie pracowników lub zespołów w strukturze organizacyjnej powoduje, że relacje interpersonalne, niejednokrotnie ugruntowane przez lata współpracy, są ustalane na nowo. Takie działania wzbudzają niechęć, opór bierny czy czynny bądź brak akceptacji członków organizacji wobec zmian, utrudniając wspomniane procesy.

2. Programy etyczne jako instrument zmiany kultury organizacyjnej

Podstawowy wpływ na kształt kultury organizacyjnej ma, jak już wspomnieliśmy i na co wskazywali K. Blanchard i N.V. Peale [1988, s. 19], zespół wartości

przyjętych przez członków organizacji, a skoro go przyjęli, to stał się on społecznym systemem wartości wspólnoty organizacji, a równocześnie wiele z nich może być zbieżne z tymi, które są immanentne dla ich etyki indywidualnej. Organizacje, szczególnie te o dłuższej tradycji, dążą w coraz większym stopniu do ujęcia elementów ich kultury organizacyjnej w postaci zwartych opracowań. Ostatnie stanowią część główną programów etycznych [Murray 1997, s. 118]. W rezultacie program etyczny danego przedsiębiorstwa jest ściśle powiązany z jego kulturą. Nie tylko ją wyraża i formalizuje w postaci dokumentów, ale również jego ustalenie i codzienne stosowanie może kształtować kulturę organizacyjną.

Jak wynika z przytoczonych badań, ponad połowa przedsiębiorstw dąży do ujęcia elementów kultury organizacyjnej w postaci strategicznych programów etycznych [Gasparski i in. 2002, s. 26]. Określają one na ogół standardy podejmowania decyzji przez menedżerów, zachowań członków organizacji, funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku oraz w otoczeniu społecznym, w którym się znajduje. Tworzenie i stosowanie programów etycznych firm wiąże się z podjęciem określonych działań [Gasparski i in. 2002, s. 26]. Wśród nich fundamentalne znaczenie mają: formułowanie jednoznacznej wizji i misji firmy, ukazywanie wartości wspólnych dla wszystkich członków organizacji, a także określanie standardów etycznych i zawodowych obowiązujących w przedsiębiorstwie. Na ich podstawie opracowywane są kodeks etyczny firmy, podręcznik obowiązujących w niej standardów zawodowych oraz program kształcenia etycznego. Dodatkowymi działaniami składającymi się na program etyczny mogą być: utworzenie stanowiska (komórki) ds. etyki, monitorowanie przestrzegania norm etycznych oraz standardów zawodowych, promowanie wśród członków organizacji zachowania etycznego, utworzenie etycznej infolinii, a także okresowe przeprowadzanie audytu zachowań. Działania te składają się na całościowy program etyczny przedsiębiorstwa, co jednak nie oznacza, że wymienione elementy muszą być zawarte w dobrym programie. Są one, jak wskazują W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok i G. Szulczewski [2002, s. 26], jedynie częściami składowymi programów, które najczęściej pojawiają się w praktyce.

W trakcie zmieniania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa warto zastanowić się nad tym, które ze wskazanych elementów mogą bardziej wspierać ten proces w danej firmie. By to uczynić, trzeba przeanalizować poszczególne płaszczyzny działań związanych ze zmianą kultury z perspektywy zawartych w programie etycznym części składowych i wybrać te, które mogą mieć znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia. Ustalone poprzez partycypację pracowników elementy należy uwzględnić w tworzonej programie etycznym przedsiębiorstwa (w przypadku, gdy w organizacji takowy nie istnieje) bądź zweryfikować w istniejącym programie.

Ewolucyjne zmienianie kultury organizacyjnej na pożądaną można przeprowadzić, stosując równolegle cztery typy zespołu działań, takich jak: ustalenie jednoznacznej wizji strategicznej organizacji, zaangażowanie najwyższej kadry kierowniczej, wspieranie zmian organizacyjnych poprzez celową modyfikację struktury organizacyjnej, procedur i stylów zarządzania, by pozostawały one w zgodzie z docelową kulturą oraz zmiana składu organizacji poprzez np. wprowadzenie do niej nowych członków,

którzy już akceptują pożądane wartości i zasady postępowania, lub ułatwienie odejścia z przedsiębiorstwa tym pracownikom, którzy nie chcą zaakceptować zmian.

Przekształcanie kultury organizacyjnej rozpoczynamy od ustalenia kierunku i celu zamierzonej zmiany, a zatem od sprecyzowania tegoż w wizji strategicznej przedsiębiorstwa. Owa wizja winna być zawarta nie tylko w dokumentach dotyczących działań strategicznych organizacji, ale również w jej programie etycznym. Poza sformułowaniem w tworzonej programie etycznym (lub zweryfikowaniem w istniejącym) jednoznacznej wizji i misji firmy, istotne jest także ujęcie w nim wartości wspólnych dla wszystkich członków organizacji. Te działania, by były skuteczne, winny odwoływać się do wartości podzielanych przez wszystkich pracowników, niezależnie od zajmowanych stanowisk i pełnionych funkcji. Uwzględniając zespoły wartości podstawowych i oparte na nich standardy postępowania i normy wyznaczające współpracę i wykonywanie zadań, tworzymy etyczny kodeks firmy.

Oprócz kodeksu etycznego, sprecyzowaniu jasnej wizji strategicznej organizacji i nadaniu odpowiedniego kierunku i celu zamierzonej zmiany kultury może służyć opracowanie podręcznika standardów zawodowych obowiązujących w przedsiębiorstwie i branży, w której ono funkcjonuje. Powinny w nim się znaleźć zarówno wartości dotyczące perfekcjonizmu zawodowego, jak i normy obyczajowe [Nogalski, Śniadecki 2001, s. 209].

Chcąc skutecznie wspierać zmianę kultury organizacyjnej poprzez program etyczny przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę na to, czy zawarte w kodeksie i podręczniku standardów zawodowych zasady, wyznaczające zachowania członków organizacji wobec niej, mówiące o braku konfliktu interesów, nieprzyjmowaniu prezentów, dbaniu o poufność czy uczciwość w każdym obszarze działania w organizacji, normy określające etyczne zachowanie menedżerów wobec akcjonariuszy, np. niepokazywanie zysków, gdy są straty, dostawców czy związków zawodowych, zasady postępowania w realizacji wszystkich subfunkcji funkcji personalnej oraz uznawania prywatnej sfery życia pracowników, normy wobec klientów, które sprzyjałyby temu, iż produkty/usługi spełniają wymagania bezpieczeństwa i zawierają informację o sposobie ich użycia oraz zasady ograniczające i likwidujące nierzetelne praktyki gospodarcze są zgodne z pożądaną, docelową kulturą. Ponadto normy postępowania opisane we wspomnianych dokumentach winny obligować kadrę zarządczą do świadomego angażowania się w proces kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej. Może to mieć fundamentalne znaczenie dla powodzenia omawianego przedsięwzięcia, to menedżerowie bowiem swoim zachowaniem uczą pozostałych pracowników, poprzez nie wskazując, które postępowania są pożądane w organizacji a które powinny ulec zmianie.

Zmiany kultury organizacyjnej winny wiązać się jednocześnie ze wspieraniem zmian organizacyjnych poprzez odpowiednią, dostosowaną do nowo tworzonej kultury, modyfikację struktur, procedur i stylów zarządzania. Chcąc wspomóc ten proces programem etycznym, warto zatroszczyć się o powołanie odpowiedniej jednostki organizacyjnej (pojedynczego stanowiska bądź całej komórki) odpowiedzialnej za monitorowanie przestrzegania przez członków organizacji norm etycznych oraz standardów zawodowych. Zatrudnieni w niej pracownicy winni zostać

odpowiednio przeszkoleni w zakresie dostrzegania i analizowania wszelkich przypadków niezgodności z nową, promowaną kulturą organizacyjną. Owe rozbieżności mogą dotyczyć np. procedur działania, przejawianych standardów zachowań, wyznawanych przez pracowników wartości i norm itp. Celem zachęcenia pracowników do zgłaszania dostrzeżonych niezgodności i nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji, a także do dzielenia się wątpliwościami na temat rozstrzygnięć w sferze etyki postępowania w środowisku pracy, można dodatkowo uruchomić etyczną infolinię (najlepiej anonimową). Takie rozwiązanie może ułatwić przekazywanie cennych informacji, a także stać się jedną z ważnych form uczenia członków organizacji pożądanych zachowań w nowej kulturze.

Zmiany w zakresie struktur, procedur i stylów zarządzania mogą implikować konieczność przeprowadzenia modyfikacji w sferze personalnej. Wiąza się one z celowym, dostosowanym do wymogów nowo powstającej kultury, kształtowaniem strategii personalnej w zakresie: rekrutacji, selekcji, oceniania, wynagradzania, szkolenia i rozwoju, awansowania oraz derekrutacji. Zespół działań służących realizacji funkcji personalnej winien być tak skonstruowany, by nie był sprzeczny z tym, co zawarto w programie etycznym. Da to szansę na modyfikację postaw i zachowań pożądanych dla zmienianej kultury organizacyjnej.

Potrzebny jest też stały monitoring stosowanych procedur w polityce kadrowej z perspektywy wymogów etycznych. Zasady postępowania podczas realizacji poszczególnych subfunkcji personalnych powinny być zawarte w kodeksie etycznym organizacji. Istotne jest, jak podkreślają W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok i G. Szulczewski [2002, s. 26], by standardy zachowań miały swe ugruntowanie w normach wskazanych przez teorie etyczne. Dotyczy to zwłaszcza podejmowania decyzji oraz określania sposobu postępowania w sytuacjach wymagających rozstrzygnięcia dylematów etycznych. Odwoływanie się do norm wskazywanych przez teorie etyczne wymaga ich konkretyzacji ze względu na odmienne sytuacje występujące w danej firmie lub środowisku zawodowym.

Kodeks etyczny przedsiębiorstwa pełni także funkcję swoistego „drogowskazu”. Jest bowiem utrwalonym na piśmie zespołem standardów działania, których przestrzeganie wymaga przedsiębiorstwo od swojego kierownictwa i pracowników podczas oceniania pracowników, ich wynagradzania, awansowania itp. Upowszechnienie przestrzegania wspólnie ustalonych norm i wzorców zachowań zawartych w programie etycznym ułatwia wprowadzanie zmian kultury organizacyjnej.

Bardzo ważną subfunkcją personalną z perspektywy przekształcania kultury przedsiębiorstwa jest szkolenie pracowników, a zwłaszcza *career coaching*, polegający na takim zainicjowaniu procesu nauki, by pomóc członkom organizacji w rozwijaniu ich umiejętności i osiąganiu lepszych wyników w pracy poprzez trafną diagnozę problemu, właściwą obserwację zachowań, rzetelny i obiektywny *feedback*, a także dobrą relację pomiędzy coachem i szkolonym pracownikiem. Dzięki odpowiednio zaprojektowanemu systemowi służącemu uczeniu członków organizacji zmodyfikowanych standardów funkcjonowania w firmie, wyznaczonych przez nową kulturę, proces zmian może przebiegać sprawniej i efektywniej. By tak się stało, system szkoleń trzeba połączyć z promowaniem zachowania

etycznego, zgodnego z docelową kulturą organizacyjną. Jest to jeden z obszarów działania składający się na program etyczny przedsiębiorstwa. Na tego rodzaju szkoleniach wszyscy pracownicy powinni być zapoznawani z celami firmy i akceptowalnymi sposobami ich osiągania. Podczas szkoleń poszczególne standardy zachowań można poddać wspólnej analizie, wyjaśnianiu i interpretowaniu w odniesieniu do konkretnych sytuacji, z jakimi pracownicy mogą mieć do czynienia w pracy. Pożądane są warsztaty i treningi wykorzystujące tzw. zasadę kuli śniegowej, czyli na początku w roli trenera występują członkowie zarządu, później menedżerowie z wyższego szczebla, a zarząd i pozostali są uczestnikami, następnie – kierownicy z niższego szczebla – a dotychczasowi są uczestnikami. Po każdym z wymienionych etapów dokonuje się analizy zmian we własnych wzorcach zachowań, normach i wartościach oraz ustala się, które są już zinternalizowane, a które wymagają dalszego rozwoju. Takie wspólne uczenie się członków organizacji nowych wzorców i norm zachowań i modyfikowanie dotychczasowych nie może być jednorazowym przedsięwzięciem, jeśli bowiem nie będą one utrwalane, nie staną się oczywistością. Istnieje zatem potrzeba stałego monitorowania i oceny działań zarówno pod względem etycznym, jak i ich zgodności z promowaną kulturą organizacyjną. Wszelkie odstępstwa we wspomnianych obszarach winny skłonić kadrę zarządzającą wspólnie z wykonawcami do działań korygujących.

Ważne jest, by poprzez programy etyczne wspierać takie zmiany w kulturze organizacyjnej, w której dominowałyby: praca zespołowa (grupowa), samoorganizacja, partycypacyjne decydowanie o sobie, by jednostka stała się władczynią własnej przestrzeni życiowej, a także suwerenność w gospodarowaniu czasem, mentalność typu „my”, wszechstronny rozwój i komunikowanie się.

3. Podsumowanie

Zmiana kultury organizacyjnej nie jest łatwa. Jest to proces długotrwały, wymagający niejednokrotnie zdecydowanych środków i decyzji. By go wspomóc, można połączyć działania zmierzające do modyfikacji dotychczasowej kultury z tworzeniem i wdrażaniem programu etycznego firmy tam, gdzie nie istnieje, bądź celowym ukierunkowaniem programu w tych organizacjach, gdzie został on już wprowadzony. By wykorzystać wspomniane sfery i ukształtować pożądaną kulturę organizacyjną, powinno się przeanalizować poszczególne zespoły działań związanych z jej zmianą i starać się wesprzeć je działaniami z zakresu tworzenia i stosowania programu etycznego przedsiębiorstwa.

Wyniki badań przytoczonych na początku artykułu skłaniają do wniosku, że kultura organizacyjna może być w jakiejś mierze wyznaczana przez program etyczny, ale jej samej nie można sformalizować. Dlatego programy etyczne powinny być wprowadzane z dużą ostrożnością i dbałością o zachowanie specyfiki naszego rozumienia etyki oraz uwzględnieniem faktu naszego niechętnego stosunku do sztywnych regulacji prawnych. Uwzględnienie wspomnianych warunków tworzy szansę oddalenia grożącego niebezpieczeństwa uczynienia z etyki dziedziny niemającej zastosowania w działalności gospodarczej.

Literatura

- Blanchard K., Peale N.V., *The Power of Ethical Management*, W. Morrow & Co.Inc, New York 1988.
- Dietl J., Gasparski W. (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G. (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Przedstawicielstwo ONZ w Polsce, Warszawa 2002.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Przedstawicielstwo ONZ w Polsce, Warszawa 2002.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym. Infrastruktura na rzecz rozwoju etyczności funkcjonującego w Polsce biznesu, Wstępny raport z badań*, Centrum Etyki Biznesu, IFiS PAN & WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Murray D., *Ethics in Organizations*, Kogan Page Ltd., London 1997.
- Nogalski B., Śniadecki J., *Etyka zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco 1992.
- Ulrich P., *Systemsteuerung und Kulturentwicklung Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre*, Die Unternehmung 38, Haupt (Bern) 1984.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

SUPPORTING THE CHANGES OF AN ORGANIZATIONAL CULTURE THROUGH THE ETHICAL PROGRAMMES OF ENTERPRISES

Summary

Changing of an organizational culture is a difficult and long-lasting process. Therefore, there is a necessity for searching such means or instruments of changes which would facilitate that process and make the transformations permanent. One of the possibilities is supporting the changes process through intentional created or modified ethical programme of enterprise.