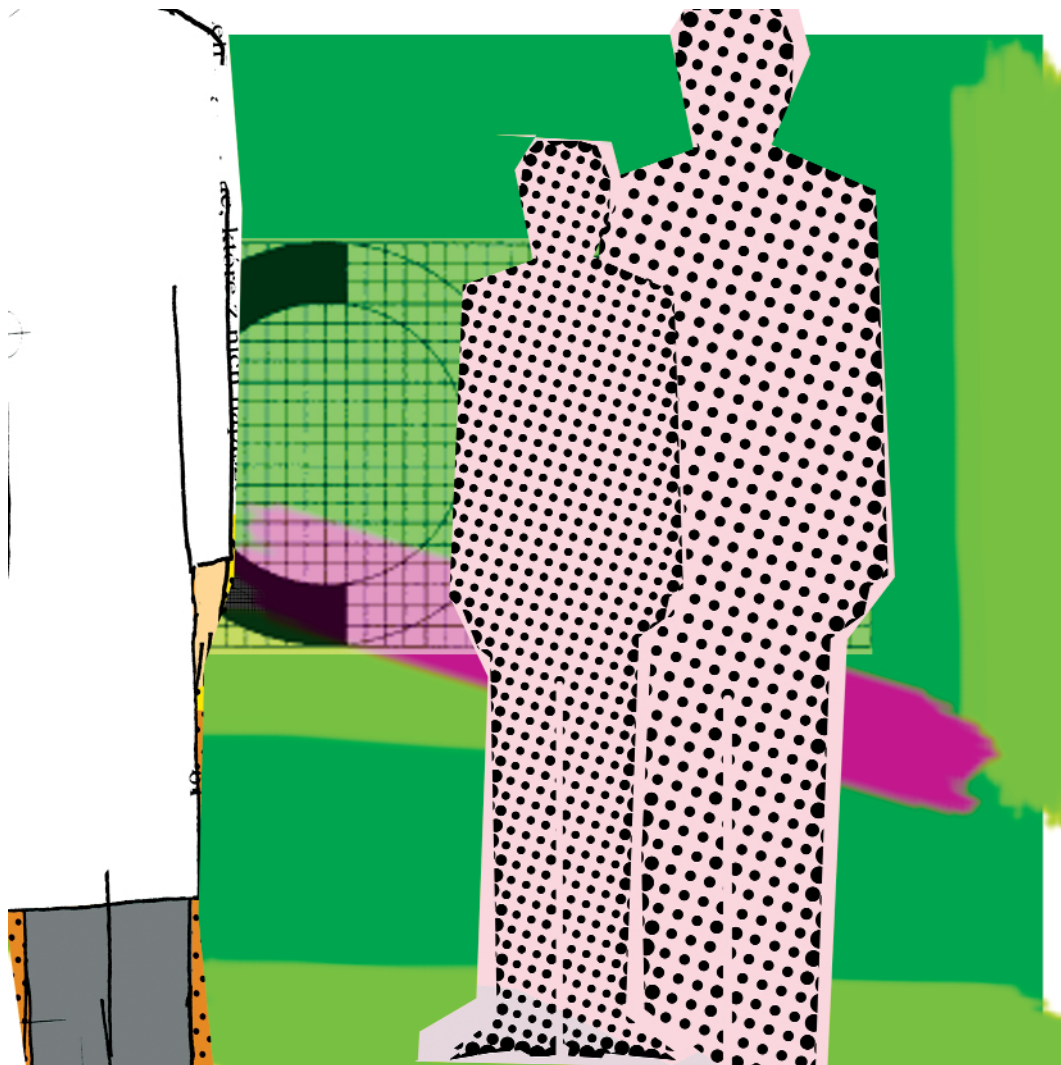


Kultura organizacji szpitala



# Harmonijna współpraca

Jerzy L. Kurkowski

Szpitala, nawet o tym samym profilu, różnią się od siebie pod wieloma względami. W każdym jednak są lekarze i pielęgniarki, obsługa i administracja, są łóżka, izba przyjęć, laboratorium, pracownia RTG, niemal w każdym USG i tomograf komputerowy. Oprócz liczby oddziałów to, co je odróżnia – to atmosfera, którą tworzą członkowie grupy.

Każdy powstający zespół ludzi tworzy unikalną atmosferę, która przekłada się na możliwości i osiągnięcia. Zróżnicowane modele organizacyjne są odzwierciedleniem przekonań światopoglądowych ich twórców i protagonistów. Z tego, że jest się częścią danej organizacji wpływa przynależność do jej kultury. Z tego zaś, jaka jest organizacja i jak się w niej postępuje, wynika nie tylko efektywność pracy i wizerunek firmy, ale także, a może przede wszystkim, jej wpływ na ludzi.

bić, albo co jest przyczyną naszych działań, ocen i postaw. Z kultury wynika też właściwy sposób postępowania w organizacji, co teoretycy nazywają akceptacją podstawowych założeń. Tak więc kultura organizacji stanowi ramy odniesienia wyznaczające zachowania i decyzje, które pomagają w osiąganiu celów organizacyjnych. W istocie rzeczy – kultura rodzi i definiuje te cele.

Adaptacyjna funkcja kultury polega na stabilizowaniu rzeczywistości w reakcji na zmiany zachowania,

## ” Umiejętność harmonijnej współpracy, obok wartości profesjonalnych, decyduje o atrakcyjności pracownika jako partnera w środowisku społecznym organizacji ”

### **Antropologia managementu**

Do połowy lat 80. ubiegłego wieku sądzono, jak piszą J.A. Stoner, R. Freeman i D. Gilbert, w ostatnim, 6. już wydaniu *Management*, że do zrozumienia działania organizacji wystarczy poznanie jej strategii i zasad funkcjonowania. Badania wykazały, że w firmach dzieje się o wiele więcej, niż wynikałoby to z planowania, wprowadzania nowych usług, przestrzegania hierarchii czy egzekwowania władzy. W celu wyjaśnienia różnic występujących w podobnych firmach, badacze organizacji zaczęli posługiwać się pojęciem kultury, zapożyczonym z antropologii.

### **Wzorce kulturowe**

E. Schein zdefiniował kulturę organizacji jako *układ wspólnych podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie rozwiązywania problemów dostosowania się do otoczenia i wewnętrznej integracji, którego należy uczyć nowych członków jako poprawnego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów.*

Wzorce kulturowe zachowań dostarczają ludziom gotowych schematów oceny i sposobów reagowania na zmieniające się sytuacje i zdarzenia. To, co do tych schematów nie pasuje, jest ignorowane, jako niezgodne z tradycją, którą należy szanować i kultywować. Rzeczywistość kulturowa staje się w ten sposób jedyną realną rzeczywistością, w której działają członkowie organizacji. Pozwala to na utrzymanie ładu i daje poczucie bezpieczeństwa.

### **Akceptacja założeń**

Kultura organizacji jest tym, co się widzi, słyszy i czuje w zetknięciu z nową grupą o nieznaną kulturze. Decyduje o tym, jak ludzie się ubierają, zwracają do siebie, czy jak rozwiązują konflikty. To także uznawane wartości, a więc to, co warto ro-

dzące w otoczeniu. R. Quinni i M. McGrath wskazują na 3 podstawowe postawy adaptacyjne: przystosowanie czynne, które polega na utrzymaniu ciągłości kultury; przystosowanie bierne, które sprowadza się do przesunięcia jakiegoś elementu kultury w hierarchii bądź wyeliminowaniu go; izolację, która zasadza się na zaprzeczeniu potrzeby przystosowania, traktując ją jako wysiłek niepotrzebny lub błędny.

Istotą kultury organizacyjnej jest ograniczenie poczucia niepewności w procesie adaptacji. Służą temu budowanie więzi i tego, co wspólne, a także minimalizowanie różnic i odmienności. Jednym z narzędzi zaś jest podobne postrzeganie zjawisk, zachodzących w otoczeniu i nadawanie im jednorodnych znaczeń.

### **Więź i dialog**

Według P. Bate, we współczesnych organizacjach najważniejsze wzory kulturowe odnoszą się do wymiany idei między ludźmi i do form negocjacji. Umiejętność harmonijnej współpracy, obok wartości profesjonalnych – jak pisze Czesław Sikorski w książce *Wolność w organizacji* – decyduje o atrakcyjności pracownika jako partnera w środowisku społecznym organizacji.

Zapewne wielu z nas chciałoby pracować w firmie etycznej, w której ceni się prawość, uczciwość, otwartość i lojalność; w firmie, w której panuje atmosfera wzajemnej życzliwości i tolerancji, gdzie kompetencje są doceniane, pracowitość dostrzegana i gdzie można dobrze zarobić. W firmie, w której nie ma barier komunikacyjnych. W dobrze zorganizowanym szpitalu, którego kadre tworzą kompetentni i zaangażowani kierownicy, w którym każdy pracownik jest jedyny i wyjątkowy, ale wszyscy są niezbędni do realizacji jasnych i precyzyjnie wytyczonych celów, i w którym każdy wie, jak wiele od niego zależy.

## Rola kobiet

Medycyna i ochrona zdrowia coraz częściej oferuje miejsca pracy kobietom. Ich uczestnictwo w organizacji nakreśla nowy zbiór wartości, różniących się od tradycyjnych wartości firmy zdominowanej w przeszłości przez mężczyzn. Według Godfery'ego zmiany polegają na realizacji następujących zasad:

- pracuj, żyj, kochaj i ucz się – zamiast: pracuj, pracuj, pracuj;
- dąż do sensu istnienia i pieniędzy – zamiast jedynie do pieniędzy;
- stwarzaj sieci wzajemnych relacji – zamiast hierarchii władzy;
- dbaj o utrzymanie zasobów – zamiast wykorzystaj lub pozbadź się;
- rozwijaj się w sposób zrównoważony – zamiast rośnij szybko;
- dbaj o pracę i rodzinę – zamiast albo praca, albo rodzina.

bilniejsza była dotychczasowa kultura organizacyjna firmy. W warunkach zmian organizacyjnych dotychczasowe wzorce kulturowe mogą okazać się nieprzydatne, dlatego zapowiedź zmiany tak często odbierana bywa jako zagrożenie.

## Źródła motywacji

Inaczej reagują tzw. środowiska kosmopolityczne i profesjonalści – przedstawiciele wolnych zawodów. W tym wypadku, jak pisze Cz. Sikorski: *Wzorce kulturowe czerpane są z otoczenia. Organizacja traktowana jest przez nich jako miejsce mniej lub bardziej przypadkowe, z którego obserwuje się świat i dokonuje wyborów.* Rezultatem jest postawa otwartości, ale także niechęć do pogłębienia więzi i integracji pracowników. Jest mniej agresji i podejrzliwości, ale więcej powierzchowności w relacjach wewnętrznych. Identyfikacja z grupą zawodową, np. lekarzy jest znacznie większa niż z organizacją. Grupą odniesienia są przedstawi-

” Uczestnictwo kobiet w organizacji służby zdrowia nakreśla nowy zbiór wartości, różniących się od tradycyjnych wartości firmy, zdominowanej w przeszłości przez mężczyzn ”

J. Altkorn uważa, że tożsamość kulturowa organizacji niekoniecznie musi mieć zakorzenienie w tradycji. Firmy o długoletniej i powszechnie znanej historii mogą opierać się na przeszłości w kreowaniu własnej kultury.

Orientacja na jakość usług, bezpieczeństwo pacjentów i pracowników oraz jakość wzajemnych relacji pracowników, pracowników i pacjentów oraz pracowników z otoczeniem, a także poszanowanie środowiska, stają się wyróżnikami niejednego szpitala i niejednej organizacji. Wiąże się z tym wysiłek wytężonej pracy, opartej na przemysłanej strategii, i zwiększone wydatki.

## Konieczna elastyczność

Zmiana – paradoksalnie – staje się najtrwalszym elementem otaczającego nas świata. Gotowość do zmian, szybkość reakcji, umiejętności dostosowawcze decydują dzisiaj o przewadze konkurencyjnej.

Jednak silna, stabilizująca stosunki społeczne kultura organizacyjna koncentruje się na bodźcach zewnętrznych – związanych z otoczeniem pracy, zwłaszcza, kiedy praca jest stosunkowo prosta i nie stanowi poważnego wyzwania zawodowego. W takich środowiskach informacja o zamierzonych zmianach przyjmowana bywa jako zagrożenie. Wiedza o konieczności zmiany wartości i norm społecznych oraz wymagań zawodowych wzbudza opory pracowników, tym większe, im sta-

ciele tego samego zawodu, bez względu na organizację, w której pracują i kraj, w którym żyją. Takie postawy, w połączeniu z wysokim poziomem wiedzy i umiejętnościami zawodowymi, są źródłem silnej motywacji wewnętrznej. Koncentracja na pracy, która jest przyczyną satysfakcji zawodowej, prestiżu społecznego i determinantą sukcesu powoduje, że pracownik jest w stanie panować nad własnymi nawykami kulturowymi i modyfikować je w zależności od sytuacji. Motywacja wewnętrzna i skłonność do obiektywizmu chronią przed ślepy wiarą w słuszność niezmiennych wartości oraz norm kulturowych. Wiąże się to z większą skłonnością do innowacji i większą elastycznością.

## Efektywność menedżerów

We współczesnym szpitalu niezbędni są przedstawiciele różnych zawodów. Główną rolę grają, oczywiście, medycy: lekarze, pielęgniarki, technicy czy laboranci. Tak zwani specjaliści pomocniczy: ekonomiści, prawnicy, inżynierowie czy informatycy też są niezastąpieni, gdyż gwarantują sprawność funkcjonowania organizacji. Coraz większy wpływ mają jednak zarządzający – menedżerowie, których światopogląd, wartości i postawy wpływają na organizację i których podstawowym zadaniem jest staranie o takie umotywowanie współpracowników – wywodzących się z różnych kultur – by zechcieli efektywnie współdziałać w realizacji ustalonych celów i zamierzeń. ■