

Waldemar Kochanek

SKN Inwestycji Kapitałowych „Profit”

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Zmiany kultury organizacyjnej

Studium metodyczne

Słowa kluczowe: proces, kultura, organizacja, zmiana, metodyka

Wstęp

W okresie powstawania organizacji kierownictwo ma bardzo duży wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej. Nie ma jeszcze utrwalonych tradycji. Organizacja jest mała i nie ma w niej wielu subkultur. Organizacja istniejąca od dawna ma ustaloną kulturę dominującą. Jeśli jest oparta na stosunkowo stałych i niezmiennych cechach, z dużym oporem przyjmuje zmiany. Ukształtowanie kultury wymaga czasu, a gdy kultura już się utrwali, zwykle pozostaje niewzruszona. Silne kultury są szczególnie odporne, jeśli chodzi o zmianę, ponieważ pracownicy bardzo się w nie angażują.

Kultura organizacji składa się ze stosunkowo trwałych elementów, więc trudno ją zmienić. Rozwija się przez wiele lat i jest mocno związana z wartościami, do których pracownicy są silnie przywiązani. Ponadto nieustannie działa mnóstwo czynników podtrzymujących daną kulturę.

Celem niniejszego opracowania jest próba zaprezentowania podejść metodologicznych oraz procedury przeprowadzenia zmian w kulturze organizacji.

1. Przesłanki przeprowadzenia zmiany kultury organizacyjnej

Choć niełatwo zmienić kulturę organizacji, jest to jednak możliwe. Jeśli zmiana kulturowa ma dojść do skutku, muszą zaistnieć określone warunki. Badania wykazują, że zmiana jest najbardziej prawdopodobna, gdy spełniona jest większość lub wszystkie z czterech następujących warunków:

- trwa lub powstaje dramatyczny kryzys – jest to wstrząs, który podważa istniejący stan rzeczy i znaczenie obecnej kultury. Przykładami takich kryzysów są zaskakujące niepowodzenia finansowe, utrata głównego klienta lub radykalny przełom technologiczny u konkurencji. Zdarza się, że niektórzy kierownicy celowo wywołują kryzys, aby pobudzić zmianę kultury.

- zmiana przywództwa – nowe władze naczelne, które mogą zaproponować alternatywny zbiór podstawowych wartości, są zazwyczaj niezbędne, aby mogła dokonać się zmiana kultury. Nowi przywódcy są częściej postrzegani jako osoby zdolne do właściwej reakcji na kryzys. Zmiana przywództwa może dotyczyć tylko dyrektora naczelnego, jak również obejmować wszystkie osoby na wyższych stanowiskach kierowniczych. Nowemu dyrektorowi naczelnemu, pochodzącemu spoza organizacji, łatwiej przyjdzie wprowadzić nowe wartości kulturowe. Dyrektor z zewnątrz, w przeciwieństwie do awansowanej osoby należącej do organizacji, sugeruje pracownikom zbliżającą się zmianę.
- młoda i niewielka organizacja – zmiana kulturowa jest bardziej prawdopodobna, gdy organizacja jest młoda i niewielka. Kultury w młodszych organizacjach nie są jeszcze mocno utrwalone. Łatwiej też kierownictwu przekazywać nowe wartości w organizacji, która nie jest zbyt duża. Wyjaśnia to trudności, z jakimi często borykają się firmy o miliardowych obrotach, próbując zmienić swoją kulturę.
- słabość kultury – im szerzej rozpowszechniona kultura i im większa akceptacja jej wartości wśród członków organizacji, tym trudniej wprowadzić zmiany. I odwrotnie: kultury słabe są bardziej podatne na zmianę niż kultury silne.

Nawet, gdy powyższe warunki sprzyjają zmianie, menedżerowie nie powinni oczekiwać natychmiastowych lub radykalnych zwrotów w kulturze organizacji. Zmiana kulturowa jest procesem długotrwałym – mierzonym raczej w latach niż w miesiącach.

2. Zmiany kultury w czasie

W najwcześniejszych etapach cyklu istnienia organizacji dominuje zazwyczaj kultura adhokracji – nowo powstałe organizacje nie mają formalnej struktury i charakteryzuje je przedsiębiorczość. Właściwie są pozbawione sformalizowanych zasad i szczebli hierarchii, często kieruje nimi samodzielnie silny przywódca – wizjoner. W miarę rozwoju orientację tę zastępuje kultura klanu – rodzinna atmosfera, silne poczucie przynależności i utożsamianie się z firmą. Organizacja zaspokaja wiele potrzeb społecznych i emocjonalnych związanych z nią ludzi, istnieje poczucie wspólnoty, rodzą się przyjaźnie. Jednak często w miarę dalszego rozwoju mamy do czynienia z kryzysem. W końcu pojawia się konieczność położenia nacisku na strukturę i standardowe procedury, by można było zapanować nad rosnącym obszarem zadań. Potrzebne są porządek i przewidywalność, więc dochodzi do przesunięcia w kierunku kultury hierarchii. Ta reorientacja często sprawia, że członkowie organizacji stwierdzają, iż zniknęła przyjazna, nieformalna atmosfera, która niegdyś charakteryzowała ich miejsce pracy, w wyniku czego spada poziom osobistego zadowolenia. Orientacja hierarchiczna ostatecznie

zostaje zastąpiona przez kulturę rynkową – nastawioną na konkurencyjność, osiąganie wyników i nacisk na stosunki ze światem zewnętrznym. Centrum uwagi przenosi się z formalnych procedur i kontroli wewnątrz organizacji na orientację na klienta i rywalizację na zewnątrz. Oczywiście zdarza się, że dojrzałe i wysoce efektywne organizacje tworzą podjednostki czy działy, które reprezentują odmienne typy kultury. Na przykład dział badań i rozwoju może charakteryzować kultura adhocracji, podczas gdy w księgowości panuje kultura hierarchiczna. Jednak niemal zawsze dominuje jeden typ kultury.

Zmiany kultury zachodzą również w wielkich, dojrzałych organizacjach, ale schemat ich przebiegu jest mniej przewidywalny. Zmiana kultury w tym wypadku na ogół musi być świadomie kierowana.

3. Podejścia metodyczne do zmiany kultury organizacyjnej

W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka podejść do tego problemu. Zostaną tu wyróżnione dwa najczęściej spotykane, dlatego, że mają duże znaczenie dla praktyki. Z powodzeniem są stosowane w organizacjach gospodarczych.

Masłyk – Musiał przytacza za badaczem Davisem rozłożenie procesu na siedem etapów.

1. Sporządzenie za pomocą narzędzi diagnostycznych inwentarza kulturowego firmy. (mapa kultury firmy).
2. Ocenienie kultury i określenie potrzeby zmiany. Jeżeli postawimy diagnozę może się okazać, że wzory kultury wymagają zmiany. Gdy mają one negatywne konsekwencje dla ludzi w organizacji lub nie zapewniają rozwiązania problemów, jest to wskazówka do wprowadzenia zmian.
3. Oszacowanie ryzyka kulturowego. Wdrożenie nowych wzorów może być bardzo trudne, należy więc ocenić ryzyko błędu i potencjalne negatywne konsekwencje towarzyszące zmianie.
4. „Odmrożenie” istniejących wzorów kulturowych. Procesowi temu towarzyszy wiele napięć. Destabilizacja dotychczasowych wzorów (z wyjątkiem sytuacji kryzysowych, np. połączenie, nowe technologie, prywatyzacja) wymaga wykorzystania wiedzy lidera zmiany i zastosowania wielu interwencji naruszających dobre samopoczucie firmy.
5. Budowanie poparcia ze strony elity kulturowej firmy – ważna jest identyfikacja tej elity i motywowanie wsparcia z jej strony.
6. Dokonanie selekcji strategii interwencyjnych. Zwykle skuteczna strategia wymaga nowych wzmocnień i nagradzania, jak również nowej struktury organizacyjnej. Może się

okazać konieczne budowanie zespołów, interwencje przetargowe, a nawet zmiana czołowych postaci w organizacji.

7. Wprowadzenie monitoringu i ocen.

Druga z teorii przedstawionych w tym zakresie jest nieco inna, podejście zaproponowane przez Camerona i Quinna jest bardziej szczegółowe i od razu przygotowane do zastosowania w praktyce.

1. Zmiana kultury organizacji – wprowadzenie: udowodnienie potrzeby zarządzania kulturą, konieczności zmiany kultury, znaczenia kultury w organizacji.
2. Kwestionariusz do oceny kultury: ocenianie kultury i obliczanie wyników oceny kultury.
3. Model wartości konkurujących: przedstawienie wartości modelu, opracowanie modelu, charakterystyka czterech głównych typów kultury, zastosowanie modelu, ukazanie konkurujących wartości w kompleksowym zarządzaniu jakością.
4. Sporządzanie profilu kultury organizacji: ujęcie celu sporządzania profilu, sposób jego sporządzania i interpretacja profili.
5. Model wartości konkurujących jako narzędzie diagnostyczne i wspomagające proces zmian kultury organizacji: przykład planowania kultury, etapy opracowywania programu zmiany kultury i zastosowanie kwestionariusza OCAI do opracowania programu zmiany kultury.
6. Zmiana osobista jako warunek pomyślnego przeprowadzenia zmiany kultury organizacji: przedstawienie umiejętności kierowniczych o decydującym znaczeniu, indywidualnych profili umiejętności kierowniczych i programu rozwoju osobistego.
7. Zmiana kultury organizacji – podsumowanie przebiegu procesu.

Jest to podejście przydatne dla menedżerów i specjalistów zainteresowanych praktycznym określeniem kultury i jej zmianami, jak również dla badaczy zajmujących się analizą kultury organizacji z wykorzystaniem metod ilościowych.

Zaprezentowana tu przez Camerona i Quinna metoda określania kultury i jej zmian posiada wiele walorów praktycznych. Do najistotniejszych można zaliczyć to, że jest:

- praktyczna – uwzględnia podstawowe wymiary kultury, które mają wpływ na efektywność organizacji.
- możliwa do zastosowania w określonym czasie – proces zidentyfikowania kultury i stworzenia strategii jej zmian można przeprowadzić w wyznaczonym, rozsądnym terminie.

- angażująca – do poszczególnych etapów procesu można włączyć wszystkich członków organizacji, choć najsilniej zaangażowani są ci, którzy odpowiadają za ustalenie kierunku zmian i utrwalenie wartości oraz kierowanie procesem.
- ilościowa i jakościowa – proces opiera się na ilościowym ujęciu podstawowych wymiarów kultury, uwzględnia jednak również elementy jakościowe – historie, wydarzenia, symbole oddające atmosferę w organizacji.
- możliwa do wdrożenia własnymi siłami – niniejszy proces stawiania diagnozy i wprowadzania zmian może być przeprowadzony przez wewnętrzny zespół – zwykle jest to kadra kierownicza. Niepotrzebna jest tu pomoc specjalistów, ekspertów od kultury czy konsultantów z zewnątrz.
- trafna – model, na podstawie którego zbudowany jest proces, nie tylko jest zrozumiały dla ludzi analizujących własną organizację, ale również naukowo zweryfikowany.

4. Główne etapy całego procesu

Prawie wszystkie organizacje mają wyraźnie określony dominujący typ kultury. Można na ogół zaobserwować przewagę jednego lub dwóch spośród czterech typów kultury – adhokracji, klanu, hierarchii lub rynku. Poszczególne formy kultury kształtują się w wyniku kombinacji podstawowych założeń, wartości i priorytetów oraz cech i wymagań otoczenia. Dominujący typ kultury zapewnia organizacji stabilność i trwałość, a jednocześnie większą elastyczność funkcjonowania w bardzo szybko zmieniających się warunkach. Kultury z upływem czasu ewoluują w przewidywalny sposób. Często jednak zmiany, jakie następują w organizacji, wywołują potrzebę świadomej zmiany kultury. Bez tego większość takich inicjatyw, jak kompleksowe zarządzanie jakością, redukcja zatrudnienia, reengineering czy budowa zespołów nie spełnia pokładanych w nich nadziei.

Proces zmiany kultury organizacji i metody efektywnego zarządzania nim oraz narzędzia pomocne przy ocenie zarówno obecnej, jak i pożądanej w przyszłości kultury organizacji, a także niezbędne umiejętności kierownicze przedstawiono w skrócie – w charakterze listy kontrolnej, w poszczególnych głównych etapach całego procesu. Opieramy się tu na podejściu Camerona i Quinna.

Diagnoza

1. Wypełniamy kwestionariusz do oceny kultury organizacji (OCAI), ustalając, jaka jest kultura organizacji *obecnie*; skupiamy się na tej jednostce, która będzie przedmiotem ewentualnej zmiany kultury.
2. Inni członkowie zespołu również samodzielnie wypełniają kwestionariusz.

3. Każdy członek zespołu oblicza punkty wyznaczające obecny profil kultury organizacji.
4. Cały zespół prowadzi dyskusję na temat obecnej kultury, dążąc do osiągnięcia konsensusu. Nie powinno się wyciągać średniej należy uwzględnić wszystkie głosy.
5. Wypełniamy ponownie kwestionariusz OCA1, tym razem określając, jak organizacja *powinna wyglądać w przyszłości*.
6. Pozostali członkowie zespołu również wypełniają ten kwestionariusz.
7. Każdy członek zespołu oblicza punkty wyznaczające preferowany profil kultury organizacji.
8. Cały zespół bierze udział w dyskusji nad tym, jaka kultura ma charakteryzować organizację w przyszłości. Tu również należy doprowadzić do konsensusu. Trzeba zadbać, by wysłuchano opinii wszystkich na temat tego, co, gdzie i jak powinno się zmienić.
9. Porównujemy profile kultury obecnej i pożądanej, określając różnice między nimi, co pomoże zidentyfikować obszary, w których potrzebne są zmiany.

Interpretacja wyników

10. Wyniki dla każdego z sześciu pytań kwestionariusza nanosimy na osobne układy współrzędnych. Pomoże to określić typ kultury organizacji, spajające ją czynniki i jej mocne strony oraz umożliwi porównanie kultury naszej organizacji z kulturą organizacji o zbliżonym charakterze. Te porównania pomogą również określić, jakie będą wymagane zmiany kultury.
11. Ustalamy, jakie zmiany muszą nastąpić – na które spośród czterech typów kultury zwiększymy nacisk, a na które zmniejszymy.
12. Określamy, co oznacza, a czego nie oznacza zainicjowanie zaproponowanych zmian w kulturze. Kolejny raz wypełniamy kwestionariusz.
13. Znajdujemy dwa lub trzy zjawiska lub wydarzenia ilustrujące w sposób symboliczny kluczowe wartości, które są pożądane w przyszłej kulturze organizacji. Przedstawiamy je w formie opowiadania.
14. Uzgadniamy, jakie działania należy zapoczątkować, jakim zjawiskom należy położyć kres, a co należy kontynuować w procesie zmiany kultury.

Program wdrażania zmian

15. Podczas opracowywania programu konkretnych inicjatyw należy pamiętać o dziesięciu zasadach przeprowadzania zmian organizacyjnych.
16. Określamy kilka podstawowych działań, które możemy podjąć od zaraz.

Formułujemy strategie zmiany kultury, które przyniosą widoczne efekty, opracowujemy harmonogram, wybieramy punkty odniesienia, wyznaczamy osoby odpowiedzialne za realizację całego przedsięwzięcia.

17. Opracowujemy system komunikacji zapewniający jak najlepszy przepływ informacji w obu kierunkach – ustalamy między innymi, kto, jak, kiedy i gdzie będzie informował o nowych wartościach kulturowych.
18. Ustalamy po kolei zmiany dotyczące poszczególnych aspektów funkcjonowania organizacji, posługując się modelem „siedmiu S” (struktura, symbole, systemy, społeczność, strategia, style przywództwa i skuteczność zarządzania).
19. Określamy, co oznacza zmiana kultury dla poszczególnych osób w organizacji. Wyodrębniamy umiejętności i kompetencje kierownicze charakterystyczne dla nowej kultury, jakie muszą rozwinąć albo udoskonalić poszczególni członkowie zespołu.
20. Przy użyciu kwestionariusza do oceny umiejętności kierowniczych (MSAI) poszczególni członkowie zespołu określają własny program zmian dopasowanych do ogólnego programu zmiany kultury. Przybliżoną orientację w kwestii dopasowania własnych kompetencji kierowniczych do profilu kultury organizacji. Należy stworzyć osobisty program rozwoju kwalifikacji kierowniczych.

Oczywiście zmiana kultury organizacji to bardzo trudne przedsięwzięcie. Żeby się udało, niezbędne jest pełne zaangażowanie i poświęcenie kadry menedżerskiej, zwłaszcza wtedy, gdy istnieje wyraźne niedopasowanie sposobu funkcjonowania organizacji do wymagań otoczenia albo, gdy zachodzi konieczność strategicznych zmian kierunków działania. W takich sytuacjach podjęcie wysiłku przeprowadzenia zmian i zaangażowanie w proces zmiany kultury może być czynnikiem decydującym o przetrwaniu organizacji w przyszłości. Najtrudniejszą jednak częścią procesu jest rzeczywiste wdrażanie zaplanowanych zmian.

Podsumowanie

Kultura organizacyjna nie powstaje z dnia na dzień, tworzona jest zawsze przez dłuższy czas. Zmiany są możliwe tylko wówczas, gdy stoi za nimi kierownictwo, które kreuje wzorce działań i zachowań decydujące o sukcesie. Doprowadzenie do powstania w organizacji klimatu sprzyjającego zmianom w dużym stopniu zależy od stosowanego stylu kierowania.

Do podjęcia decyzji o przyjęciu określonego sposobu wprowadzania zmian potrzebna jest znajomość praw rządzących psychologicznymi mechanizmami regulującymi zachowania pracowników oraz sytuacji, w jakiej znajduje się firma.

Przedstawioną tu metodę i narzędzia powinno się traktować jedynie jako punkt wyjścia. Zastosowanie się do powyższych wskazówek to dopiero początek, a cały proces może się rozciągnąć nawet na kilka lat.

Streszczenie

W niniejszym artykule przedstawiono proces zmiany kultury organizacyjnej. Zaczynając od przesłanek, które wymuszają na organizacji zmianę kultury, poprzez główne podejścia metodyczne prezentowane w literaturze przedmiotu, które można wykorzystać w organizacjach gospodarczych. Główny nacisk położono na procedurę procesu przeprowadzania zmiany kultury organizacyjnej, możliwą do zastosowania w praktyce.

Summary

The above article was written in order to show the process of changes of organisation culture. First of all it would be worth mentioning that there are things, which can force organisation to change its culture, next there was shown the main methodical attempts exposed in the subject literature, which can be used in economical organisations. There is a strong pressure on the procedure which can be implemented in practice during the process of cultural changes of organisation.

Źródła:

1. pod red. Zbiegień – Maciąg L.: *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*. AGH uczelniane wyd. naukowo-dydaktyczne, Kraków 2002
2. Robbins, Stephen P.: *Zasady zachowania w organizacji*. Zysk i S-ka, Poznań 2002
3. pod red. Zbiegień – Maciąg L.: *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*. Poldex, Kraków 2003
4. Griffin, Ricky W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. WN PWN, Warszawa 2001
5. Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E.: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
6. Davis S.M.: *Managing Corporate Culture*. Cambridge 1994
7. Masłyk – Musiał E.: *Wpływ różnorodności kulturowej na style zarządzania w przedsiębiorstwach europejskich*. „Personel” 1997/3