



Andrzej Lewandowski

Kultura organizacji

– między stałością a zmianą

Przez ostatnie miesiące snuliśmy rozważania na temat różnic między kulturami narodowymi i ich wpływie na biznes. Nadszedł czas, aby zastanowić nad szczególnym poziomem występowania kultury – nad organizacją. Według ekonomistów organizacja to zbiór transakcji. Nas interesuje bardziej definicja społeczna, która określa organizację jako grupę społeczną zmierzającą do osiągnięcia celów w sposób zorganizowany.

W podejściu społecznym organizacjom przypisuje się wiele atrybutów:

- celowy i świadomy charakter,
- wewnętrzny porządek,
- układ ról i pozycji społecznych, czyli strukturę,
- wartości i normy organizacyjne.

Ujęcie społeczne zakłada, że decyzje dotyczące celów przedsiębiorstwa nie są czymś mechanicznym – są one zawsze wyborem jakichś wartości. Wybory takie wynikają nie tyle z kalkulacji, ile z uwarunkowań kulturowych, z dawnych zwyczajowych wzorów i wartości wpływających na zachowania ludzi pracujących w grupie.

Czym jest kultura organizacji?

Zdefiniowanie kultury organizacji jest trudne, jako że zarówno pojęcie organizacji, jak i kultury są niejednoznaczne. Określenia „kultura organizacji” użył po raz pierwszy Elliot Jacques, pisząc, że jest to: „zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w mniejszym lub większym stopniu zaczynają się do tego stosować. Sposób myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości, norm – od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach”.

Szeroką akceptację zyskała definicja znawcy zagadnienia Edgara Scheina. Według niego kultura organizacyjna to: „wzorec podstawowych założeń wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez grupę w trakcie uczenia się, jak radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, który okazał się wystarczająco wartościowy i który powinni sobie przyswoić nowi członkowie jako właściwy sposób postępowania, myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”.

Pod koniec lat 70. i na początku 80. XX wieku zaczęto przywiązywać większą wagę do koncepcji kultury w teorii organizacji przedsiębiorstw. To jeden z niewielu obszarów, w których naukowcy zwrócili uwagę

praktyków biznesu na czynnik mający zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania firm. Zainteresowanie kulturą wśród teoretyków i menedżerów wzięło się z poszukiwania źródeł sukcesu firm japońskich z przełomu lat 70. i 80., powrotu do metod jakościowych w badaniach organizacji oraz wyraźnego kryzysu tradycyjnych metod zarządzania. Kultura urosła nie tylko do rangi „zbiorowo zaprogramowanego umysłu” (Hofstede) czy „kontekstu, w którym dzieją się rzeczy” (Trompenaars), ale podstawowego narzędzia służącego do analizy przedsiębiorstw oraz zasadniczego prognostyka ich przyszłości.

Warto tu przypomnieć określenie Geerta Hofstede: „kultura organizacji to jej psychologiczne aktywa, które mogą służyć do przewidzenia tego, co stanie się z jej aktywami finansowymi za pięć lat”.

W efekcie, dzisiejsze kryteria wyceny wartości firmy obok wymiernych (wyniki finansowe, majątek) obejmują także te niewymierne i wynikające z kultury firmy, jak: zdolność do wypracowania zysku i osiągnięcia sukcesu poprzez przyciąganie klientów, najlepszych pracowników i dostawców.

Znaczenie kultury organizacji

Kultura organizacji jest zjawiskiem różniącym się od kultury narodu, mimo że powstaje pod jej wpływem – kształtują ją bowiem także inne czynniki:

- osobowość założycieli i charyzmatycznych przywódców,
- branża, w której firma działa (trudno sobie wyobrazić kulturę pozwalającą na znaczną swobodę zachowań, gdy przestrzeganie reżimów technologicznych jest najwyższym wymogiem np. w przemyśle farmaceutycznym czy chemicznym),
- pracownicy, którzy wnoszą do firmy własne wartości. Kultura społeczności, jaką jest firma, staje się wypadkową powyższych sił. Kultura organizacji pełni kilka istotnych funkcji: integracyjną, percepcyjną, adaptacyjną. Wreszcie – odpowiadając na pytanie: kim jesteśmy? – nadaje firmie tożsamość. Kultura powinna także być katalizatorem i narzędziem zmian w korporacji. Nie za-

wsze jednak tak się dzieje – nierzadko bywa, że „skamieniała” kultura uniemożliwia firmie konieczne zmiany i wiedzie ją do zguby.

Jaką kulturę ma moja firma?

Przyjrzymy się jednej z wielu typologii kultury organizacyjnej – opracowanej przez autorów amerykańskich Camerona i Quinna. Stosując dwa wymiary, na krańcach których znajdują się:

- elastyczność i swoboda działania – stabilność i kontrola oraz
 - orientacja na sprawy wewnętrzne – orientacja na pozycję w otoczeniu,
- wyłonili cztery główne typy kultury organizacji:

Kultura hierarchii

Organizacja jest wysoce sformalizowana i zhierarchizowana. Procedury dyktują, co mają robić ludzie. Istnieje tendencja do mnożenia reguł postępowania. Przywódcy są dobrymi organizatorami. Organizacja dąży do trwałości, przewidywalności i skuteczności. W dłuższej perspektywie liczą się: stabilność, wydajność i praca bez zakłóceń. Spójność gwarantują przepisy i zasady. Miarą sukcesu są: pewność działania, dotrzymanie terminów i niskie koszty.

Kultura rynku

O efektywności organizacji decydują koszty transakcji. Dominuje orientacja na sprawy zewnętrzne, na ustalenie pozycji w otoczeniu. W przeciwieństwie do hierarchii, w której kontrola oparta jest na przepisach i scentralizowanych decyzjach, w kulturze rynku mamy do czynienia z ekonomicznymi mechanizmami rynkowymi. Zyskowność, wyniki końcowe, pozycja na rynku, skuteczna realizacja ambitnych zadań – liczą się w takiej organizacji.

Najważniejsze wartości to konkurencyjność i wydajność. Kultura ta jest nastawiona na klienta, wysokie dochody z aktywów i poprawę konkurencyjności. Kultura rynku zakłada, że otoczenie nie



► jest przyjazne, klienci są wybredni, firma musi ciągle umacniać swoją pozycję rynkową. Jasny cel i agresywne strategie prowadzą do wzrostu wydajności i zyskowności. Firma cały czas prze do przodu. Przywódcy są twardzi i wymagający, styl zarządzania to promowanie ostrej konkurencji. Chęć zwyciężania zapewnia spójność organizacji. Sukces mierzy się udziałami w rynku i zyskiem.

Kultura klanu

Analizy działania firm japońskich z lat 60. i 70. wykazały daleko idące różnice między amerykańskimi firmami typu „hierarchia” i „rynek” a formami klanowymi w Japonii. W kulturze klanu dominują: wspólne wartości i cele, uczestnictwo i poczucie wspólnoty.

Firma bardziej przypomina wielką rodzinę niż przedsiębiorstwo. Zamiast procedur (hierarchia) i konkurencyjności (rynek) widzimy: zarządzanie firmą przez pracę zespołową i rozwój pracowników, partnerskie traktowanie klientów, przyjemną atmosferę pracy. Główne zadania kierownictwa to: przekazywanie uprawnień pracownikom, zachęcanie ich do uczestnictwa, zaangażowania i lojalności.

To przyjazne miejsce pracy. Przywódcy pełnią rolę mentorów i opiekunów (i są tak postrzegani). Lojalność i przywiązanie do tradycji są gwarantem spójności. Miarą sukcesu jest dobra atmosfera wewnątrz firmy i troska o ludzi.

Kultura adhokracji

W erze informacji pojawił się typ kultury najszybciej reagującej na niestabilne warunki panujące w dzisiejszym świecie. Termin utworzony od wyrażenia „ad hoc” (przez Henry’ego Mintzberga) wskazuje, że mamy do czynienia z doraźnie powoływanymi, dynamicznymi jednostkami. Zespoły formowane ad hoc zależnie od potrzeb są rozwiązywane, gdy tylko zadanie zostanie wykonane. Kultura ta popiera zdolności do przystosowania się, elastyczności, kreatywności w sytuacji nadmiaru informacji, niepewności i niejednoznaczności. Kulturę adhokracji można spotkać w branży lotniczej, filmowej, doradczej, komputerowej. Istotą tej kultury jest innowacja i szybkie reagowanie na pojawiające się nowe możliwości. W przeciwieństwie do kultur rynku czy hierarchii, w adhokracji nie ma scentralizowanego ośrodka władzy czy wyraźnej zależności służbowej. Władza jest przekazywana przez ludzi lub grupy zadaniowe w zależności od rozwiązywanego problemu. Oczekuje się rozwiązań niekonwencjonalnych, ryzykownych propozycji i zdolności przewidywania. Jednostki o cechach adhokracji mogą istnieć w obrębie większych organizacji, w których dominuje kultura innego typu. W kulturze adhokracji ludzie chętnie podejmują ryzyko, przywódca jest wizjonerem i innowatorem nieobawiającym się ryzyka. Organizacja zachęca do swobody i wykazywania się inicjatywą.

Spójność organizacji bierze się z innowacyjności i chęci eksperymentowania. Dużą wagę przywiązuje się do szybkiego wzrostu i zdobywania nowych zasobów. Sukces jest utożsamiany z wytwarzaniem unikalnych, wręcz rewolucyjnych produktów.

Kultura na każdą okazję

Zwykle kultura organizacji jest mieszkanką powyższych typów z jednym z nich wyraźnie dominującym. „Dobra”, czyli odpowiednia dla organizacji kultura, wspierająca jej strategię, jest bezcenna w osiągnięciu wyznaczonych celów. „Zła” natomiast może być przyczyną poważnych problemów organizacyjnych, porażek biznesowych i śmierci przedsiębiorstwa. Odpowiednia dla firmy kultura może się „zestarzeć”, zwłaszcza w szybko zmieniającym się otoczeniu. Przejmując pełnię swą pozytywną rolę. Wtedy świadomy tej sytuacji zarząd firmy powinien podjąć decyzję o zmianie kultury. Nie ma jednego uniwersalnego, ściśle określonego typu kultury organizacji, który zapewniłby firmie sukces. Przyjęto, że kultury hierarchiczne, zorientowane na procedury i formy, o strukturze dołądnie oddzielającej od siebie funkcje, ze względu na swe niezakłócone, regularne działania, z racji swej przewidywalności, mogą przynieść organizacjom sukces

w stabilnym otoczeniu. Jednak wydaje się, że nadzieje na znalezienie w dzisiejszych czasach stabilnego środowiska, gdzie konkurencja byłaby umiarkowana a przyszłość łatwa do przewidzenia, można z góry uznać za złudne. Wyjątek stanowią wybrane nisze rynkowe, ale jeśli nie są one mikroskopijne i przynoszą atrakcyjne zyski, wejście silnej konkurencji jest tylko kwestią czasu, zwykle niedługiego. Znaczenie kultury organizacji daje znać o sobie ze szczególną siłą i wyrazistością w przypadkach przejść i połączeń firm. Kalkulacje ekonomistów oparte na synergii wynikającej z połączenia zakładają, że $1 + 1 = 3$. Niestety, autorzy tych wyliczeń najczęściej nie biorą pod uwagę kultury łączonych organizacji. Rzeczywistość stąd wynikająca znacznie odbiega od prognoz finansowych, większość fuzji firm kończy się niepowodzeniem. 10 lat temu byłem świadkiem reakcji Michela Portera na wiadomość o połączeniu Daimlera z Chryslerelem. Ten znany „myśliciel biznesu” powiedział wtedy, że to błąd, który się źle skończy. Na pytanie, kiedy ów zły koniec nastąpi, odparł: „It takes time to kill a good business”. Po 10 latach kłopotów firmy się rozstały.

Pomoc czy przeszkoda?

Czy kultura organizacyjna to kamień u szyi, czy cieplarnia, w której rozkwitną ludzkie talenty? Do przetrwania i sukcesu doprowadzi organizację kultura, która pozwoli jej nie tylko na najlepsze i najszybsze dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia, ale kultura, która wyzwoli

w organizacji zdolność do tworzenia owych zmian. Kultura prowadząca do innowacyjności w szerokim tego słowa znaczeniu i – co równie ważne – potrafiąca owe innowacyjne strategie wdrożyć. Kultura może jednak doprowadzić do zagłady organizacji, jeśli wytworzy bariery dla innowacji, zwłaszcza nadmierną kontrolę. Sytuację taką często spotkać można w dojrzałych firmach o silnej, skostniałej kulturze, która opiera się zmianom. Bywa też, że kierownictwo firmy nieświadome znaczenia kultury organizacyjnej nawet nie podejmuje prób owych zmian. Stan niemożności zmiany kultury nazwany przez Richarda Fostera i Sarah Kaplan „cultural lock-in” jest rodzajem kulturowej pułapki, kulturowej ślepej uliczki. Firma, która zabrnęła w taki zaułek, nie jest w stanie zmienić swej kultury nawet w obliczu nadciągającej zagłady. „Cultural lock-in” to nic innego jak nieefektywne podejście do rynku, mimo wyraźnych sygnałów z niego płynących, wynikające ze stopniowego narastania sztywności kultury korporacyjnej, skostnienia zdolności do podejmowania decyzji i systemów kontroli. W efekcie pojawiają się błędy w prognozach i złe decyzje. Rynki kapitałowe bezlitośnie kończą żywot takich firm. Konwencjonalne pojęcie doskonałości w biznesie – firmy, która istnieje wiecznie i przynosząc krociowe zyski, nagradza sówicie przez cały czas swych inwestorów – jest mitem. W kulturach indywidualistycznych, gdzie wyrosły zasady ekonomii klasycznej, rynki sugerują inny, współczesny model zwycięskiej firmy – takiej, która opanuje do perfekcji ciągłość zmiany. Kluczem jest naśladowanie tempa i skali zmian rynków, przy jednoczesnym panowaniu nad bieżącymi operacjami. Nie można liczyć na sukces w przyszłości, opierając się na sukcesach wczorajszych. Trzeba intensywnie, bez przerwy, wkładając w to wiele wysiłku, uczyć się i obserwując, wprowadzać szeroko pojętą innowację. To jedyna droga do przetrwania i sukcesu. Odnaleźć tę drogę w labiryncie możliwości lub wytyczyć nową, pomoże skutecznie kultura firmy, pod warunkiem że jest uświadamiana, analizowana i celowo kształtowana®.



Andrzej Lewandowski jest menedżerem projektu w Door Training and Consulting.

Szkolenia językowe i biznesowe

- komunikacja w języku angielskim
- praktyczny język do pracy
- nowatorskie programy Business English
- specjalistyczne warsztaty językowe np: prezentacje, negocjacje, obsługa klienta, finanse, HR
- zarządzanie: współpraca, budowanie i rozwój zespołu
- komunikacja: prezentacje, wystąpienia publiczne
- przywództwo, wpływ
- coaching: rozwój osobisty i zawodowy
- aplikacje NLP w biznesie
- szkolenia otwarte: Praktyk NLP

Program każdego szkolenia dostosowujemy indywidualnie do oczekiwań i potrzeb Klienta.

ACT Advanced Corporate Training
tel. +48 22 856 74 07
act@act.edu.pl www.act.edu.pl