

Dwa typy zmiany kultury organizacyjnej

<https://doi.org/10.33141/po.2003.12.02>

Przegląd Organizacji, Nr 12 (767), 2003, ss. 14-16

www.przegladoworganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marian Hopej, Robert Kamiński

Zmiana kultury organizacyjnej przez zmianę postaw ludzi

W literaturze przedmiotu można zetknąć się z przeciwnymi stanowiskami dotyczącymi zmiany kultury organizacyjnej. Jedno zajmują tzw. kulturaliści, którzy traktują kulturę organizacyjną jako „...organicznie wyrosły świat, świat wyprzedzający pojęcia, wymykający się spod każdego procesu wytwarzania” [H. Steinmann, G. Schreyögg, 2001, s. 488].

Przeciwnie stanowisko można określić mianem planowej modyfikacji kultury. Akcentuje ono ideę planowych zmian w sensie ich inicjowania i przeprowadzania – zauważone mankamenty aktualnej kultury są bodźcem do korekty kursu [H. Steinmann, G. Schreyögg, 2001].

Nietrudno zauważyć, że w świetle pierwszego stanowiska celowa i ukierunkowana zmiana kultury nie jest możliwa, natomiast w świetle drugiego jest czymś oczywistym. Wyraża się w przejściu kultury organizacyjnej z jednego jej stanu do innego, który jest oczekiwany i odmienny [M. Czerska, 2003].

Zmiana kultury organizacyjnej jest niekiedy utożsamiana ze zmianą postaw uczestników organizacji. Innymi słowy, przejście od jednego stanu kultury do innego jest równoznaczne z koniecznością asymilacji przez ten sam personel nowych norm i wartości.

W taki właśnie sposób zmianę kultury organizacyjnej zdaje się rozumieć L. Clarke. Jej zdaniem zmiana kultury oznacza zasadniczą zmianę postaw ludzi, zabierającą bardzo dużo czasu – przynajmniej 5 lat. Wymaga ona, podkreśla L. Clarke, ogromnych „[...] działań wzmacniających, jeżeli chcemy utrwalić zmiany na przekór nieuniknionej tendencji powracania do starych wzorców zachowań zawsze wtedy, gdy sytuacja staje się trudna lub kiedy inicjator zmian kulturowych odchodzi własną drogą” [L. Clarke, 1999, s. 54].

Podobne rozumienie zmiany kultury dopuszczają również H. Steinmann i G. Schreyögg. Omawiając typowy przebieg zmiany kultury podkreślają, że nowe normy i wartości kulturowe nie powstają na rozkaz. „Dopóki w umysłach członków organizacji nie nastąpi przeorientowanie oraz asymilacja nowych założeń i punktów widzenia, dopóty wszelki wysiłek jest bezcelowy. Członkowie organizacji muszą być, jeszcze bardziej niż w przypadku wszelkich innych przemian organizacyjnych, przekonani o tym, że zmiana jest konieczna i muszą mieć motywację do wypróbowania

czegoś nowego” [H. Steinmann, G. Schreyögg, 2001, s. 489].

Na możliwość zmiany kultury organizacyjnej przez modyfikację postaw zatrudnionych wskazuje także E.H. Schein. Wyróżnia on trzy drogi kształtowania przez przedsiębiorców nowej kultury, z których dwie polegają na tym, że „● przedsiębiorcy nakłaniają swoich podwładnych podczas nieformalnych kontaktów do przyjęcia ich sposobu myślenia i czucia; ● zachowanie się przedsiębiorcy stanowi model do naśladowania i zachęcający podwładnych do identyfikowania się z nimi i przejścia w ten sposób poglądów, wartości i założeń przedsiębiorców” [E.H. Schein, 1997, s. 83].

Wspomniano już, że zmiana kultury organizacyjnej rozumiana jako zmiana postaw ludzi zabiera bardzo dużo czasu. Tę hipotezę uwiarygodnia przykład przedsięwzięcia podjętego w jednym z wrocławskich przedsiębiorstw.

Zmiana kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie x

Zarząd przedsiębiorstwa dąży do wprowadzenia w nim nowej kultury organizacyjnej. Pożądanymi normami i wartościami są:

- orientacja na klienta (dokładamy wszelkich starań, by zaspokajać wymagania klientów oraz zyskać ich szacunek i zaufanie),
- rezultaty i zaangażowanie (skupiamy się na osiągnięciu znakomitych rezultatów i na pełnym zaangażowaniu pracowników),
- praca zespołowa (nasze wspólne cele osiągamy przez pracę zespołową),
- szacunek i zaufanie (mamy szacunek i zaufanie do każdego pracownika),
- elastyczność i innowacyjność (zachowujemy się elastycznie i innowacyjnie),
- bezwarunkowa uczciwość (działamy z bezwarunkową uczciwością).

W 2001 r. amerykańska firma doradcza przeprowadziła badania zmierzające do ustalenia tego, w jakim stopniu (w %) te normy i wartości regulują zachowania pracowników. Wyniki tych badań ilustruje tab. 1.

W celu zmiany kultury organizacyjnej, tj. daleko idącego upowszechnienia i zakorzenienia kluczowych norm i wartości w okresie 2001–2003 podjęto wiele działań. Polegały one głównie na:

- rozprowadzeniu wśród załogi broszury zawierającej opis sześciu kluczowych norm i wartości oraz sło-

Tab. 1. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa X w 2001 r.

Normy i wartości	%
Orientacja na klienta	65
Rezultaty i zaangażowanie	47
Praca zespołowa	50
Szacunek i zaufanie	55
Elastyczność i innowacyjność	52
Bezwarunkowa uczciwość	58

Źródło: [B. KREHEL, 2003].

Tab. 2. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa X w 2003 r.

Normy i wartości	%	Różnica
Orientacja na klienta	61	-4
Rezultaty i zaangażowanie	38	-9
Praca zespołowa	44	-6
Szacunek i zaufanie	57	2
Elastyczność i innowacyjność	51	-1
Bezwarunkowa uczciwość	55	-3

Źródło: [B. KREHEL, 2003].

wa prezesa, zgodnie z którymi muszą one kierować działaniami wszystkich pracowników (później pojawiły się również plakaty i ulotki informujące o pożądanym, kluczowych normach i wartościach),

- zaprezentowaniu załodze wyników badań przeprowadzonych przez firmę doradczą oraz planu przedsięwzięć zmierzających do zmiany kultury,
- organizowaniu cyklu szkoleń, podczas których pracownicy zapoznawani są ze wzorcami działań zgodnych z kluczowymi normami i wartościami,
- wdrożeniu nowego systemu oceny pracowników, uwzględniającego m.in. ocenę zgodności zachowań organizacyjnych z kluczowymi normami i wartościami,
- zorganizowaniu konkursu na pracownika zachowującego się w sposób najbardziej zgodny z kluczowymi normami i wartościami.

Okazało się, że skutki podjętych działań były rozczarowujące. Przeprowadzona ponownie identyfikacja kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (za pomocą tej samej metody) ujawniła bowiem wysoce stabilny jej obraz. Świadczy o tym liczby tab. 2.

Zmiana kultury przez zmiany kadrowe

Można przyjąć, że realizowane w przedsiębiorstwie X działania nie były odpowiednie i dlatego ich skutki nie były takie, jakich oczekiwano. I rzeczywiście, niektórzy pracownicy oceniali poczynania zmierzające do zmiany kultury jako indoktrynację przypominającą praktyki stosowane w PRL. Jednakże wielu zatrudnionych ze zrozumieniem i sympatią traktowało podejmowane działania. Satisfakcją

nowały ich zwłaszcza warsztaty szkoleniowe, czemu dawali wyraz w prowadzonych po nich badaniach ankietowych. Uprawniony wydaje się więc wniosek, że dwa lata to zbyt mało czasu na zmianę postaw ludzi. Co więcej, to być może nawet zbyt krótki okres na neutralizację oporów i obaw związanych z przeprowadzaną zmianą organizacyjną.

Truizmem jest jednak stwierdzenie, że kilka lat w życiu współczesnych przedsiębiorstw jest bardzo długim okresem. Retoryczne jest też pytanie, czy może sobie ono pozwolić na tak długo trwającą zmianę organizacyjną. Zmiana kultury musi być dokonywana w krótszym okresie, co wiąże się z koniecznością zmian w składzie osobowym przedsiębiorstwa.

Ten typ zmiany opiera się na założeniu, że szybciej można zatrudnić nowego pracownika, który powinien zachowywać się zgodnie z wymogami nowej kultury organizacyjnej niż zmienić zwyczaje i przyzwyczajenia aktualnie zatrudnionego, będące, jak wiadomo, jego drugą naturą. Oznacza to m.in. konieczność:

- określenia cech osobowościowych zgodnych z pożądanymi normami i wartościami kulturowymi,
- określenia na podstawie preferowanych cech osobowościowych kryteriów oceny zachowań organizacyjnych,
- określenia kryteriów rekrutacji i selekcji pracowników.

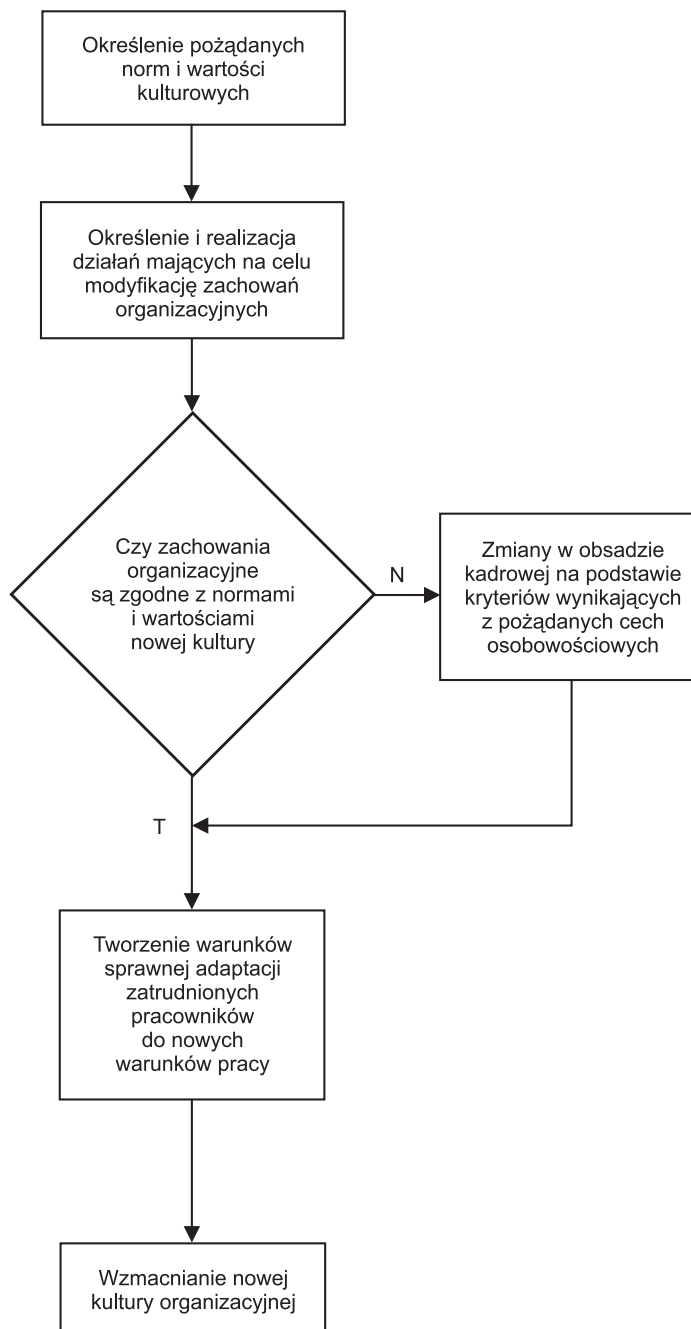
Można wskazać przynajmniej dwie ścieżki postępowania przez zmianę w obsadzie kadrowej. Pierwsza (A) charakteryzuje się głównie tym, że zmiany kadrowe są poprzedzone działaniami zmierzającymi do zmiany postaw ludzi (rys. 1), natomiast druga (B) – zmianami kadrowymi przeprowadzonymi po ocenie personelu (rys. 2).

Obydwie ścieżki sprawdzają się w różnych warunkach. Ścieżka A wydaje się odpowiednia dla zmian ewolucyjnych. Istnieje wówczas realna szansa dość wysokiej skuteczności działań zmierzających do zmian postaw pracowników i zmiany kadrowe o dużym zasięgu raczej nie są konieczne.

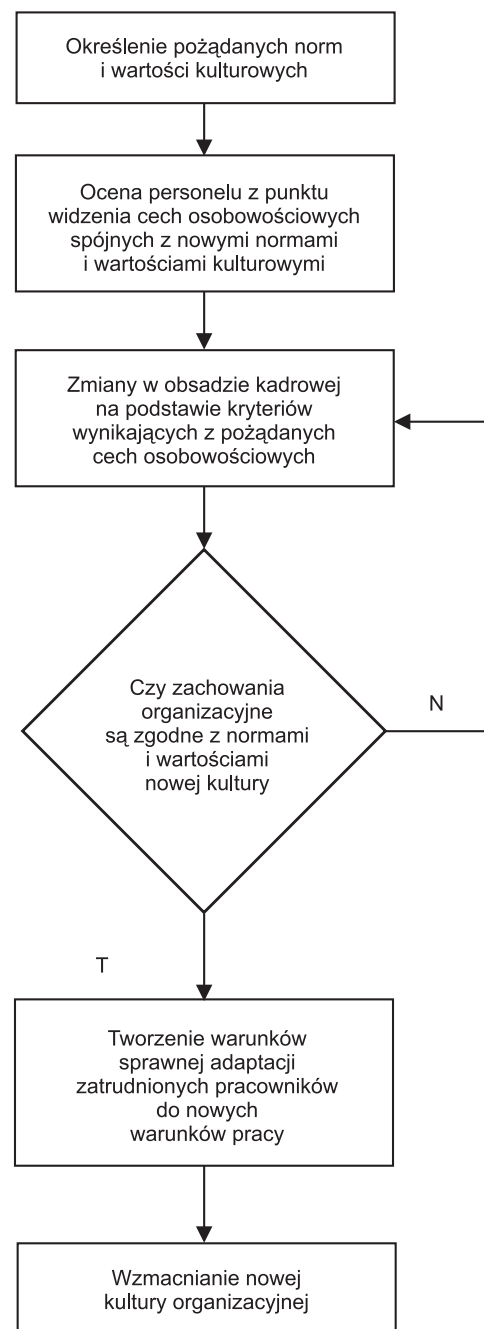
Inaczej ma się rzecz ze ścieżką B. Sprawdza się ona, jak się wydaje, w dokonywaniu zmian rewolucyjnych, które prowadzą do gwałtownego zwrotu zarówno w sposobach myślenia, jak i w działaniu. Takie zmiany mają na tyle twórczy i nowatorski charakter, że konieczne stają się zmiany kadrowe o dużym zasięgu.

Należy podkreślić, że zmiany kadrowe nie oznaczają końca działań związanych ze zmianą kultury organizacyjnej. Niezbędne jest ułatwienie adaptacji nowo zatrudnionych pracowników do nowych warunków pracy, a więc m.in. ułatwienie im poznania nowej organizacji (nauczenia się jej), opracowania ról organizacyjnych, zbudowania klimatu akceptacji i wsparcia dla zmiany. Poza tym, konieczne są działania mające na celu zwiększenie stopnia zakorzenienia nowych norm i wartości. Silna kultura – jak zauważają H. Steinmann i G. Schreyögg – sprzyja wyzwalaniu entuzjazmu i zaangażowania. Emituje ... entuzjastyczne impulsy stymulujące [H. Steinmann, G. Schreyögg, 2001, s. 479].

Sprawność dokonywania zmiany kultury organizacyjnej przez zmiany kadrowe zależy oczywiście od sprawności poszczególnych etapów działania. Im



Rys. 1. Zmiana kultury organizacyjnej ścieżką A
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Zmiana kultury organizacyjnej ścieżką B
Źródło: opracowanie własne.

sprawniejsze są etapy, tym wyższa sprawność i odwrotnie.

W sytuacji kryzysowej bardziej odpowiednia wydaje się zmiana dokonywana ścieżką B. Presja czasu jest bowiem bardzo duża i w zasadzie neguje zastosowanie ścieżki A lub innych ścieżek do niej zbliżonych.

Marian Hopej, Robert Kamiński

Niniejszy artykuł został opublikowany w materiałach konferencyjnych *Zmiana warunkiem sukcesu 2003. Organizacja a kryzys*.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CLARKE L., *Zarządzanie zmianą*, Prentice Hall, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- [2] CZERSKA M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
- [3] KREHEL B., *Zmiana kultury organizacyjnej*.
- [4] SCHEIN E.H., *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] *Lider przyszłości* (red. HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R.), Business Press, Warszawa 1997, s. 81–90.
- [5] STEINMANN H., SCHREYOGG G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.

Autorzy: dr hab. inż. M. Hopej i dr inż. R. Kamiński są pracownikami Politechniki Wrocławskiej i Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nysie.