

Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu

<https://doi.org/10.33141/po.2004.01.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (768), 2004, ss. 9-12
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Grażyna Aniszewska

Na temat kultury organizacyjnej napisano już wiele. Tradycyjnie mówi się o niej jak o spoiwie organizacji, charakterze, osobowości lub tożsamości firmy, odwołując się do jej roli integracyjnej. Dużo rzadziej pisze się o niej jak o elemencie, który można w sposób świadomy wykorzystywać w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Tymczasem kultura organizacyjna bardzo ściśle wiąże się z wyborami strategicznymi firm.

Ponieważ kultura składa się ze wspólnych wartości wyrażanych przez język (żargon), historie i anegdoty, rytuały i ceremonie, strukturę fizyczną (wystrój wnętrz, ubiory) oraz praktyki (system szkoleń, oceny, wynagrodzeń), daje to możliwość zarządzania nią, przynajmniej do pewnego stopnia. Poprzez świadome oddziaływanie symbolami i innymi artefaktami można wpływać na sposób interpretacji rzeczywistości, a w konsekwencji zmieniać sposób zachowania, jeśli nie myślenia, pracowników. W tym sensie artefaktem kultury staje się także przywództwo.

Istnieją takie momenty w życiu firmy, kiedy to zarządzanie kulturą organizacyjną staje się łatwiejsze. Po pierwsze, na początku działalności firmy, kiedy kultura jeszcze nie okrzepła. Jeśli przyjąć, że kultura kształtuje się jako „idealizacja wspólnego doświadczenia”, to na początku te wspólne doświadczenia są jeszcze bardzo skąpe. Także symbolika i folklor organizacyjny, jako nośniki wartości, dopiero powstają. Stąd też największą rolę odgrywają założyciele firmy. Oni to poprzez swoje zachowania dają przykład pracownikom i uczą, co w firmie liczy się najbardziej. Po drugie, w sytuacji zmian wymuszanych przez otoczenie (np. zmiany technologiczne, recesje) oraz kryzysów. Są to momenty, kiedy w sposób ewidentny zostają poddane w wątpliwość dotychczasowe zasady obowiązujące w firmie. Tutaj jednak ważne jest, aby te zmiany i kryzysy zostały dostrzeżone i uświadomione przez kadrę kierowniczą. Dobrze też, aby doświadczyli ich pracownicy i odczuli je na własnej skórze.

Kultura organizacyjna a sukces firm

Wysiłek wkładany w zarządzanie kulturą organizacyjną ma swój sens tylko wtedy, gdy pozwala ona firmom osiągać lepsze wyniki. Jako pierwszy to G. Hofstede (1980) połączył efektywność z kulturą. Uznał, że podstawowy wpływ na efektywność działania firmy i jej pozycję na rynku ma siła kultury – mierzona jej wyrazistością (co oznacza jasne wyobrażenia na temat zachowań pożądaných i niepożądanych w organizacji, obowiązujących stan-

dardów wspieranych zwartymi systemami symboli), stopniem upowszechnienia (czyli skali, w jakiej kultura jest znana i podzielana przez pracowników) oraz głębokością zakorzenienia (odnoszącą się do stopnia zastosowania norm i wartości w codziennym działaniu).

Zależność jest według Hofstede go wprost proporcjonalna. Silna kultura organizacyjna pozwala pracownikom na lepszą współpracę oraz bardziej efektywną komunikację. Ponadto ułatwia zrozumienie i wyłumaczenie wszystkiego, co się dzieje w firmie oraz tego, czego się oczekuje od pracowników. Wzmacnia motywację i lojalność, pozwala na szybsze rozwiązywanie konfliktów. Silna kultura organizacyjna staje się narzędziem nieformalnej kontroli. Jednocześnie jest ona obrazem wysiłku włożonego w rozwinięcie solidarności grupowej.

Okazuje się jednak, że siła kultury nie daje gwarancji sukcesu. Integracja pracowników nie jest równoznaczna z przeżyciem na rynku. Silna kultura powoduje większe zamykanie się we własnym kręgu i niedopuszczanie nowych idei, skostniałość wyrażającą się w przywiązaniu do dotychczasowych schematów i wzorców oraz postawy konformistyczne, co grozi syndromem grupowego myślenia.

Brak zależności między pozycją konkurencyjną firmy a siłą jej kultury w swych badaniach stwierdzili J. Kotter i J.L. Heskett (1992). Korelacja między tymi zjawiskami pozostawała na poziomie 0,31, co autorzy uznali za wystarczające do skonkludowania: stwierdzenie, że silna kultura organizacyjna tworzy świetną pozycję firmy, okazuje się całkowicie błędne.

Tymczasem być może nie tyle siła kultury, co jej dopasowanie do warunków otoczenia ma znaczenie w procesie konkurowania. To otoczenie wymusza bowiem określone zachowania firm. I tak na przykład, przedsiębiorstwa funkcjonujące w silnie konkurencyjnym, burzliwym otoczeniu muszą mieć kulturę organizacyjną nakierowaną na wydajność i indywidualny sukces oraz jednoosobowe podejmowanie decyzji. To połączenie daje mnogość pomysłów i szybkość działania. Jeśli kultura organizacyjna nie przystaje do otoczenia, pracownicy mają trudności z przewidywaniem i odpowiadaniem na jego wymagania. Kultura organizacyjna ma zatem służyć realizacji celów przedsiębiorstw i jest elementem wyborów strategicznych.

Efektywne konkurowanie zależy od wielu czynników zewnętrznych (np. koncentracja rynku) i wewnętrznych, wyrażających się w umiejętności uzyskania wyższej niż inni marży zysku. Według R. Burta (1999) wartość kultury w procesie konkurencji jest

także pochodną rynku. Na rynkach rozwijających się w sposób powolny, kultura organizacyjna jest elementem decydującym o sukcesie. Im silniejsza – tym lepsza pozycja konkurencyjna firmy. Duże znaczenie ma też branża. Największą rolę odrywa więc kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach handlowych (usługowych), gdzie liczą się personalne więzi z klientem. Na rynkach kompleksowych, o dużej dynamice, lub w przedsiębiorstwach przemysłowych kultura ma mniejsze znaczenie. Do branż i przedsiębiorstw o największej roli kultury organizacyjnej, Burt zalicza: linie lotnicze, sprzedaż ubiorów i samochodów. Analogicznie najmniejsze znaczenie ma kultura w łączności i branży farmaceutycznej.

Z takiego rozróżnienia wynika konieczność strategicznego myślenia o kulturze organizacyjnej. Po pierwsze, im mniej dynamiczny rynek, tym więcej należy inwestować w wypracowanie silnej i spójnej kultury organizacyjnej, bo to od niej zależą zyski przedsiębiorstwa. Po drugie, w przypadku fuzji lub wykupu – pierwszym elementem, na jaki powinien zwrócić uwagę inwestor, jest branża, w jakiej działa potencjalny partner. Jeśli więc jest to przypadek firm usługowych, najmniej problemów przysporzy inwestorowi firma o słabej kulturze organizacyjnej, bo łatwiej ją będzie zaadaptować do nowych warunków, a pozycja konkurencyjna po podpisaniu kontraktu będzie wyższa. Jeśli natomiast inwestor zetknie się z firmą o silnej kulturze organizacyjnej, konieczna będzie wnikliwa analiza wartości i różnic kulturowych, bo to od nich zależy późniejszy sukces rynkowy.

Istnieje też spora grupa naukowców, którzy wskazują na istnienie cech kultury organizacyjnej gwarantujących lub uniemożliwiających sukces rynkowy niezależnie od cech otoczenia, a raczej w zależności od realizowanej strategii (np. W. Ouchi; T. Peters, R. Waterman). Innymi słowy, istnieją takie cechy kultury, które wyróżniają najlepsze korporacje – niezależnie od branży i rynku.

Tej logice myślenia hołdują zwolennicy podziału na kultury pro- i antyefektywnościowe, pisząc, że w kulturze proefektywnościowej ludzie chętnie podkreślają przynależność do firmy, używają słowa „my” mówiąc o całej organizacji, angażują się w realizowanie celów, które przyjmują jako wspólne, natomiast w kulturze antyefektywnościowej zjednoczenie ludzi ma charakter negatywny, blokuje uczenie się w organizacji i wzmacnia myślenie w kategoriach stereotypów. W kulturę organizacyjną powinny zatem być wpisane: niejednoznaczność, ryzyko, kwestionowanie rzeczy oczywistych, otwartość, ciągle poszukiwanie (J. Day, P. Mang, A. Richter, J. Roberts, 2002; M. Koster, 1997; J. Lorsch, 1985; G. Morgan, 2001).

Koncentrowanie uwagi na zależnościach między kulturą a strategią jest wymuszone przez szybki rozwój technologii i globalizację rynków. Wymaga to niejednoznaczności i chaotyczności świata, wymaga szybkiego działania firm, częstego dostosowywania się, a przede wszystkim unikania pomyłek. To zaś nie jest możliwe tylko przy użyciu procedur i planowania. Potrzebne jest skupienie zarządzania wokół wspólnych wartości (J. Lorsch, 1985; K. Weick, 1995). W tym znaczeniu kultura organizacyjna wpływa na proces adaptacji i uczenia się.

Znaczenie kultury organizacyjnej

Według T. Kono (1994) wzajemne zależności kultury i strategii stanowią pewien cykl rozwoju organizacji. Strategia definiuje zakres zadań dla pracowników i sposób ich wykonania. Jeśli praca wymaga wysokich kwalifikacji, ciągłego uczenia się, to odnawia i pobudza kulturę organizacyjną. Kultura zaś wzmaga otwartość na zmiany i elastyczność, co pozwala na doskonalenie strategii. I odwrotnie, koncentracja na doraźnych zyskach i odkładanie rozwoju na później, powoduje kulturę stagnacji, a to prowadzi do słabych wyników finansowych.

Dlatego też wartości mogą mieć dwojakie znaczenie dla działań strategicznych. Po pierwsze, mogą one powodować strategiczną krótkowzroczność (J. Lorsch, 1985). Przyzwyczajając się do określonych norm zachowań, postępowania według przyjętego drogowskazu i wierząc w jego skuteczność, menedżerowie pozostają niewrażliwi na zjawiska zachodzące w otoczeniu. Przez kulturę organizacyjną firma może więc stracić możliwość przeciwdziałania swym potencjalnym niepowodzeniom.

Po drugie, nawet jeśli menedżerowie potrafią uniknąć takiej krótkowzroczności, zawsze odpowiadają na zmiany zachodzące w otoczeniu zgodnie z przyjętą kulturą organizacyjną. Wszelkie problemy są rozpatrywane przez pryzmat obowiązujących wartości. I tak na przykład, można przypuszczać, że w firmie, w której najważniejsza jest satysfakcja klientów, wszelkie problemy będą rozwiązywane tak, aby nie ucierpiała na tym jakość obsługi klienta. To kryterium wyznacza też w organizacji rangę pracowników, np. tych bezpośrednio współpracujących z klientami.

Kultura organizacyjna ma istotne znaczenie dla budowania architektury firmy, czyli struktury relatywnych kontraktów pomiędzy firmą a jej pracownikami, pomiędzy samymi pracownikami oraz pomiędzy firmą a jej otoczeniem. Architektura z kolei pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na trudnej do imitacji kombinacji działań. W konsekwencji oznacza to kształtowanie unikalności przedsiębiorstwa na rynku i ucieczkę przed konkurencją (G. Hamel, C.K. Prahalad, 1999; M. Porter, 1992). W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera fakt, że kultura organizacyjna jest odczytywana przez klienta. Poprzez artefakty (fizyczne, behawioralne) firma komunikuje najważniejsze dla siebie wartości. Umiejętne budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na kulturze organizacyjnej zależy od skuteczności tejże komunikacji.

Reasumując, kultura organizacyjna bywa przyczyną kłopotów, jeśli system wartości obowiązujący w firmie zachęca do myślenia w kategoriach doraźnych zysków, przedkładania celów indywidualnych ponad cele organizacji. W takich sytuacjach przestaje być ona cennym zasobem firmy, a staje się główną przeszkodą uniemożliwiającą sprawne funkcjonowanie na rynku.

Kultura organizacyjna w sytuacji zmian

Szczególnego znaczenia nabiera kultura organizacyjna jako przedmiot i podmiot zmiany. Potencjalnie może ona odgrywać w tym pro-

cesie rolę destrukcyjną lub konstruktywną. Jednym z zagrożeń w sytuacji zmian jest wspomniana już wcześniej krótkowzroczność strategiczna. Kadra menedżerska nie zauważa nieciągłości otoczenia i w tym sensie kultura staje się barierą uniemożliwiającą skuteczne konkutowanie. R. Foster i S. Kaplan (2001) nazywają ten etap rozwoju firmy zamknięciem kulturowym. Uważają oni, że blokowanie zmian przez kulturę organizacyjną wynika z faktu jej budowania na wspólnym doświadczeniu i ciągłości. Zwykle początkiem zagrożenia jest niedostrzeżenie firmy, która zaczyna działać na rynku według innych reguł gry, gdy ma nowy zaskakujący pomysł na sprzedanie produktu lub usługi. Przykładem jest chociażby pojawienie się Amazon.com na szeroko rozumianym rynku księgarskim.

Nawet, jeśli otoczenie wymusza zmiany i są one dostrzegane w organizacji, kultura prowokuje mechanizmy obronne. Zmiany wiążą się zwykle z poczuciem zagrożenia pracowników, co powoduje opór wobec nich. Według E. Scheina (1989) oddziaływanie to potęguje się wraz z dojrzałością organizacji. O ile bowiem na początku największy wpływ na nią mają przywódcy określający reguły gry, o tyle później kultura stabilizuje się, stanowiąc drogowskaz dla zachowań pracowniczych, aż wreszcie w fazie dojrzałości pełni przede wszystkim funkcję integrującą grupy, ograniczając przy tym wpływ nowych członków i idei.

Z drugiej strony, kultura organizacyjna, oferując podstawowe normy i wartości pozwalające na integrację wewnętrzną i zewnętrzną, jest równocześnie mechanizmem zapewniającym i przywracającym równowagę organizacji. W ten sposób dochodzimy do jej konstruktywnej roli w sytuacji zmian.

Istnieją firmy, jak np. IBM, Procter & Gamble, Siemens, którym udało się przejść przez proces zmian przy zachowaniu podstawowych norm i wartości. Jest to jednak możliwe pod pewnymi warunkami. Po pierwsze, gdy zmiana nie neguje w całości kultury organizacyjnej. Łatwiej jest dodawać nowe normy i wartości do już istniejących i obowiązujących. Nie zagraża to aż tak bardzo poczuciu bezpieczeństwa pracowników i ich identyfikacji z organizacją. D. Conner (1994) mówi wprost, że dokonanie zmiany ma tym większe szanse na sukces, im ma ona więcej wspólnego z kulturą organizacyjną. Co więcej, jeśli istnieje wyraźny konflikt między tymi dwoma zjawiskami, kultura zawsze wygra.

Po drugie, jeśli kultura organizacyjna nie koncentruje się tylko na swej funkcji integracyjnej, ale także adaptacyjnej (C. Hampden-Turner, 1990; R. Foster, S. Kaplan, 2001; S. Kiesler, L. Sproull, 1982; J. Kotter, J. Heskett, 1992; C. Sikorski, 1990). Oznacza to, że musi być nakierowana na zewnątrz i zakładać nieciągłość otoczenia, cele zaś powinny być określone nie tylko w kontekście potrzeb pracowników, ale także klientów i akcjonariuszy. Co więcej, jeśli ludzie oczekują zmian i traktują je jak naturalne zjawisko w życiu firmy, szybciej je zauważają i lepiej oceniają ich wpływ na organizację.

Także w obliczu zewnętrznego zagrożenia kultura wzmacnia poczucie zwartości grupy/organizacji. Jeśli tylko jest w nią wpisana skłonność do ryzyka i akceptacja dla alternatywnych sposobów działania, firma jest w stanie zachować najważniejsze normy i wartości, a jednocześnie przeprowadzić zmiany. Zredefinio-

wanie kultury organizacyjnej może dotyczyć tylko tych wartości, które zagrażałyby przeżyciu organizacji na rynku. Innym warunkiem wspomaganie zmian przez kulturę jest umożliwienie dyskusowania wątpliwości, a nie ich ośmieszanie i tłumienie.

Trzeba też pamiętać, że zmiany nie zawsze mają swe źródło tylko w otoczeniu, mogą także stanowić naturalny proces ewolucji organizacji (E. Schein, 1988; C. Siehl, 1986). Kultura podąża w takim przypadku za realizowaną strategią rozwoju. Pracownicy mogą zatem w sposób spontaniczny przejść, np. od przedsiębiorczości do stabilizacji.

Według badaczy rzadko kiedy poważna zmiana dokonuje się bez chociażby małej adaptacji kultury organizacyjnej. Istnieją też takie posunięcia firm, które ułatwiają i prowokują ożywienie kultury (T. Kono, 1994). Należą do nich np. wprowadzanie nowego produktu na rynek, rozwój organizacji i wchodzenie na rynki zagraniczne, ponieważ kreują nowe wyzwania, zmieniają wymagania wobec umiejętności i kwalifikacji pracowników, powodują inne spojrzenie na pracę w firmie.

Okres zmian, w tym zmian kulturowych, wymaga aktywnego uczestnictwa przywódców (M. Hatch, 1997; J. Kotter, 1996; A. Koźmiński, 1998). Zmiany zmuszają bowiem ludzi do nadzwyczajnego wysiłku, a sukces jest uzależniony od ich zaangażowania i innowacyjności, bardziej niż przy rutynowych działaniach organizacji. Z drugiej strony, menedżerowie są najbardziej wpływowymi i widocznymi członkami organizacji. Władza formalna i pełnione funkcje powodują, że ich zachowania stają się standardami dla innych. To oni reprezentują te znaczenia, które pracownicy wiążą z organizacją. Stąd też bierze się idea przywództwa transformacyjnego.

Lider transformacyjny musi podwyższać wśród swoich podwładnych świadomość znaczenia i wagi wykonywanych zadań, doprowadzić do wykraczania poza indywidualne potrzeby. Przywództwo transformacyjne wymaga także umiejętności podejmowania niepopularnych decyzji. Każda zmiana ma swoich wygranych i przegranych, a lider musi umieć wziąć odpowiedzialność za skutki podejmowanych w firmie kroków.

Większość organizacji w okresie przemian próbuje uniknąć negatywnych konsekwencji związanych z sytuacją, w której nikt nie wie, co się stanie. Często popadają więc w jedną z dwóch skrajności: albo zarzucają swych pracowników nadmiarem informacji, albo w ogóle ich nie informują. Do przywódcy transformacyjnego należy dobór informacji niezbędnych pracownikom i decyzja o wykorzystanych kanałach komunikacji.

Mówi się, że punktem wyjścia do zmiany kultury jest zmiana zachowań pracowników. Nie zawsze jednak zmiana zachowań jest równoznaczna ze zmianą kultury organizacyjnej. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy firma stosuje tzw. zewnętrzne motywatory (nie odwołuje się do norm wewnętrznych pracowników). Ludzie zmieniają zachowania, bo wymuszają to na nich posunięcia firmy, ale nie dokonuje się zmiana na poziomie ich mentalności. Tłumaczenie i uzasadnianie zmiany kulturowej to przede wszystkim stosowanie motywatorów wewnętrznych.



Kultura organizacyjna stanowi element scalający. Żaden proces zmiany nie może jej pomijać, ale też nie może być analizowany w odniesieniu tylko do niej. Równie istotna jest realizacja strategii oraz zgodność między kulturą organizacyjną a strukturą, czy też wsparcie kultury przez przywództwo, sposób motywowania ludzi i odpowiednie procedury polityki personalnej. Co radykalniejsi, wskazując na związki kultury organizacyjnej z pozostałymi elementami, twierdzą, że są one albo konsekwencją kultury, albo jej artefaktami. Kultura oferuje sposoby radzenia sobie z otoczeniem i jego niepewnością. W tym znaczeniu wybór i realizacja strategii jest procesem kulturowym. Podobnie struktura, procedury (ze szczególnym uwzględnieniem procedur polityki personalnej), sposób motywowania pracowników i przywództwo odzwierciedlają normy i wartości kultury organizacyjnej.

Nawet, jeśli odrzucić radykalizm tych teoretyków i stwierdzenie, że wszystko jest pochodną kultury, to widać wyraźnie, że nie da się traktować tego zjawiska w oderwaniu od pozostałych elementów organizacji. Mogą one bowiem przyspieszać lub opóźniać, czy wręcz uniemożliwiać zmiany. Nie zmienia to jednak faktu, że kultura organizacyjna jest regulatorem, bez którego obraz firm nie byłby pełny.

Dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa

BIBLIOGRAFIA

- [1] BURT R., *When is Corporate Culture a Competitive Asset?*, Financial Times, Autumn 1999.
- [2] CONNER D., *Managing at the Speed of Change*, New York, Villard Books 1994.
- [3] DAY J., MANG P., RICHTER A., ROBERTS J., *Has Pay for Performance Had Its Day?*, „The McKinsey Quarterly” 2002, nr 4.
- [4] FOSTER R., KAPLAN S., *Creative Destruction*, London, Prentice Hall 2001.
- [5] HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Warszawa, Business Press 1999.
- [6] HAMPDEN-TURNER C., *La culture d'entreprise*, Paris, Seuil 1990.
- [7] HATCH M., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford, Oxford University Press 1997.
- [8] HOFSTEDE G., *Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, Sage Publications 1980.
- [9] KIESLER S., SPROULL L., *Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition*, „Administrative Science Quarterly”, December 1982.
- [10] KONO T., *Changing a Company's Strategy and Culture*, „Long Range Planning”, October 1994.
- [11] KOSTERA M., *Zarządzanie personelem*, Warszawa, PWE 1997.
- [12] KOTTER J., *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press 1996.
- [13] KOTTER J., HESKETT J., *Corporate Culture and Performance*, New York, The Free Press 1992.
- [14] KOŹMIŃSKI A., *Odrabianie zaległości*, Warszawa, PWN 1998.
- [15] KOŹMIŃSKI A., OBLÓJ K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa, PWE 1989.
- [16] LORSCH J., *Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change*, [w:] KILMANN R., SAXTON M., SERPA R. (red.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers 1985.
- [17] MORGAN G., *Wyobrażenia organizacyjna*, Warszawa, PWN 2001.
- [18] PORTER M., *Strategia konkurencji*, Warszawa, PWE 1992.
- [19] SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers 1988.
- [20] SCHEIN E., *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, [w:] H. LEAVITT, L. PONDY, D. BOJE (red.), *Readings in Managerial Psychology*, Chicago, The University of Chicago Press 1989.
- [21] SIEHL C., *After the Founder. An Opportunity to Manage Culture*, [w:] FROST P., MOORE L., LOUIS M., LUNDBERG C., MARTIN J. (red.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications 1985.
- [22] SIKORSKI C., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1990.
- [23] WEICK K., *Sensemaking in Organizations*, London, Sage Publications 1995.