

Profil kultury organizacyjnej jako metoda diagnozy

<https://doi.org/10.33141/po.2007.04.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (807), 2007, ss. 8-10

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Grażyna Aniszewska

Wprowadzenie

Rozważania nad diagnozowaniem kultury organizacyjnej trzeba zacząć od pytań: po co diagnozować i czy w ogóle kultura jest zjawiskiem możliwym do obiektywnego zanalizowania?

Ponieważ na kulturę organizacyjną składają się wspólne wartości wyrażane przez strukturę fizyczną (wystrój wnętrz, ubiory), język (żargon), historie i anegdoty, rytuały i ceremonie oraz praktyki (system szkoleń, oceny, wynagrodzeń), każdy z tych elementów podlega ocenie nie tylko pracowników, ale i klientów firmy. Na ich podstawie można wnioskować, jakie są cechy organizacji, co jest dla niej ważne. Elementy wizualne są też próbą przekazania silnego ładunku emocjonalnego i budowania sympatii dla organizacji.

Istnieje zatem ścisły związek między tym co łatwe do zaobserwowania a wartościami kulturowymi. Wpływanie na którykolwiek z elementów kultury daje możliwość kształtowania jej – przynajmniej do pewnego stopnia. Dzięki elementom widocznym klienci i pracownicy odkodowują wartości firmy i budują swój stosunek do niej (J. Lorsch, 1985; E. Schein, 1991).

Mnogość definicji i powiązanie kultury organizacyjnej z innymi elementami organizacji – strategią, strukturą, procedurami, polityką personalną etc. – powoduje, że nie do końca wiadomo, czy i jak diagnozować to zjawisko. Wydaje się ono bowiem tak nieokreślone, że wręcz niemierzalne i niemożliwe do uchwycenia w firmie. Poza tym powstaje pytanie: jak skonstruować narzędzie diagnozy, aby nie pominąć żadnego istotnego aspektu kultury?

Diagnozowanie kultury organizacyjnej

Z punktu widzenia diagnostyka, kultura organizacyjna jest interesująca o tyle, o ile odnosi się do zachowań zbiorowych, a nie indywidualnych procesów poznawczych. Ważna jest zatem wypadkowa ocen pojedynczych osób (L. Masłyk-Musiał, 1999). Wychodzi się z założenia, że wspólne przebywanie ze sobą, realizowanie zadań, rozwiązywanie problemów powoduje wypracowywanie norm i wzorców zachowań, podobne postawy i poczucie wspólnoty.

Zakłada się poza tym, że kultura ma charakter holograficzny: w każdym elemencie hologramu można znaleźć niespotykane gdzie indziej informacje, w każdym też istnieją informacje, z których można stworzyć obraz całości. Podobnie jest w organizacjach. Każda grupa zawodowa i każdy dział mają swoją subkulturę, ale każda z tych subkultur ma cechy składające się na ogólną kulturę całej organizacji.

Między badaczami trwa spór o to, czy lepiej jest diagnozować kulturę metodami jakościowymi – np. dzięki obserwacji (w tym obserwacji uczestniczącej), analizie dokumentów i innych artefaktów oraz metod scenariuszy*); czy też metodami ilościowymi – stosowaniem kwestionariuszy ankiet, które potem dają się ująć w formie liczb i wykresów.

Każda z metod ma swoje plusy i minusy. Metody jakościowe pozwalają „drażnić” kulturę i poznać ją w sposób dogłębny. Ponadto, można ją pokazać jako zjawisko dynamiczne, zmieniające się w czasie. Problemem jest natomiast zagregowanie i porównywanie wyników.

Metody ilościowe dają obraz kultury w konkretnym momencie. Konieczne jest odpowiednie sformułowanie pytań do kwestionariusza tak, aby nie odnosiły się one do rzeczy oczywistych czy chwilowych opinii, ale pozwalały na wnioskowanie o ukrytych i nie do końca uświadamianych elementach kultury. Z drugiej strony jednak, dzięki metodom ilościowym łatwiej jest porównywać kultury różnych firm. Można też w sposób syntetyczny przedstawić zależność między kulturą organizacyjną a efektywnością działania organizacji.

Profil kulturowy – istota narzędzia

Jedną z ilościowych metod diagnozy jest budowanie profilu kulturowego. Stworzenie wykresu jest przy tym ostatnim etapem procesu. Wcześniej pracownicy wypełniają ankietę, umożliwiającą poznanie ich opinii na temat kultury. Odpowiedzi są następnie grupowane w kategorie i nanoszone na wykres.

Metoda ta niesie ze sobą kilka trudności. Po pierwsze, wybór kategorii (obszarów działania), które najlepiej opiszą kulturę organizacyjną i będą najistotniejsze z punktu widzenia przeprowadzonej analizy. Po drugie, sposób formułowania pytań, który pozwoli na łatwe grupowanie odpowiedzi w wyżej wymienione kategorie, ale też wykroczy poza schematyczne, łatwe do przewidzenia lub poprawnie polityczne odpowiedzi. Po trzecie, skala ocen i interpretacja profilu.

Kategorie

Zanim pracownicy wypełnią ankietę umożliwiającą poznanie ich opinii na temat kultury, konieczne jest odpowiedzenie sobie na pytanie o cel diagnozy. E. Schein (1991) wyróżnił dwie funkcje kultury organizacyjnej:

- umożliwianie firmie dostosowania zewnętrznego,
- ramy dla wewnętrznego funkcjonowania organizacji, tj. umożliwienie porozumiewania się w firmie,

określanie zasad sprawowania władzy, zasad nagradzania i karania, granic grup.

W zależności od tego, czy celem jest zbadanie dostosowania kultury organizacyjnej do charakteru otoczenia, jej siły, czy też roli integracyjnej, określone są kategorie i sformułowane pytania kwestionariusza.

W przypadku koncentracji na jej funkcjach zewnętrznych głównym obszarem zainteresowań badawczych będą relacje firma–klient, ocena pozycji firmy na rynku, stosunek do zmian (otwartość), elastyczność, samodzielność i dynamika, zróżnicowanie, a także rola kreatywności i inicjatyw pracowniczych oraz wypracowywanie wspólnych wartości etycznych.

W przypadku koncentracji na integracyjnej funkcji kultury większe znaczenie przywiązuje się do takich kwestii, jak osobisty rozwój pracowników, relacje przełożony–podwładny, ewentualne podziały między grupami oraz stosunek do konfliktów i sposób ich rozwiązywania.

W badaniu siły kultury organizacyjnej ważne jest badanie spójności wypowiedzi, jednolitości ocen i interpretacji tego, co się dzieje w firmie. Pokazuje to, czy obowiązujące wartości i normy są znane i przestrzegane w sposób fragmentaryczny, czy też są znane powszechnie.

Generalnie, kategorie odzwierciedlają w części przestrzeganie artefaktów, jako widocznego przejawu norm i wartości, w części zaś podstawowe mechanizmy kształtowania kultury organizacyjnej. Są to m.in.:

- **znajomość i sposób definiowania celów (jakie cele dominują), w tym misji firmy** – co pokazuje orientację długo- lub krótkoterminową organizacji, jej przywiązanie do kryteriów ilościowych lub jakościowych oraz przepływ informacji w organizacji;
- **struktura i obowiązujące procedury** – co daje obraz stopnia formalizacji (liczba, szczegółowość procedur oraz restrykcyjność ich przestrzegania), a w konsekwencji zaufania do umiejętności pracowników;
- **dominujący sposób podejmowania decyzji w firmie (np. indywidualnie – zespołowo)** – co pokazuje wagę przywiązywaną do takich wartości, jak: konsensus, indywidualizm czy rywalizacja;
- **sposób budowania relacji między pracownikami oraz między pracownikami i ich przełożonymi (np. partnerstwo – hierarchia)** – co pokazuje znaczenie zespołów w firmie, kryteria i sposób sprawowania władzy oraz stopień świadomego budowania integracji pracownika z firmą; zachowanie przełożonego, obserwowane przez podwładnych, ma ponadto istotny wpływ na ich przekonania i postępowanie, ponieważ w ten sposób konfrontują deklaracje z faktycznym działaniem;
- **alokacja nagród i statusu** – co daje informację o wartości przypisywanej kryteriom ocen i nagradzania (np. efektywność, terminowość, staż) oraz konsekwencji w kierowaniu wysiłków pracowników na realizację poszczególnych celów;
- **kryteria rekrutacji, awansowania i zwalniania pracowników, w tym kształtowanie ścieżek karier** – co pokazuje priorytety firmy, zgodnie z zasadą, że sukcesy odnoszą ci, którzy postępują zgodnie z pożądanymi normami i wartościami;
- **sposób komunikowania** – otwartość komunikacji, tabu, możliwość wyrażania krytyki bez obaw pokazują rolę, jakie przypisuje się pracownikom, a także

elastyczność działania organizacji, priorytety i umiejętność dostosowania się do warunków otoczenia;

- **sposób sprawowania kontroli, jej elastyczność, ale też to, czemu przełożony poświęca uwagę, co mierzy i ocenia** – jest to komunikat o dominujących wartościach i konsekwentnym ich egzekwowaniu w codziennym działaniu firmy;
- **otwartość na zmiany i sposób zachowania w sytuacjach kryzysowych** – co pokazuje konsekwencję w stawianiu wymagań pracownikom (np. zmiana i uczenie się stałym elementem pracy), poczucie bezpieczeństwa podwładnych i stopień zaufania do przełożonych oraz siłę podstawowych wartości (np. jeśli mimo kryzysu w firmie robi się wszystko, aby nie dopuścić do zwolnień, pracownicy rzeczywiście mogą postrzegać kulturę organizacyjną jako rodzinną, klanową).

Pytania

Ponieważ profil kulturowy jest narzędziem syntetycznym, pytania zawarte w kwestionariuszu muszą być pytaniami zamkniętymi (z podanymi wariantami odpowiedzi). Pracownicy odpowiadają na nie indywidualnie, ale istotna jest dominująca ocena.

W praktyce stosuje się dwie metody zadawania pytań. W pierwszej – pytania odnoszą się bezpośrednio do oceny kategorii (np. motywacja nakierowana na wyniki) lub wyboru odpowiedzi między dwoma ekstremami (np. komunikacja otwarta i we wszystkich kierunkach – komunikacja sformalizowana, pionowa; partnerstwo – hierarchia; motywacja nakierowana na wyniki – motywacja nakierowana na sposób działania). Respondenci oceniają poszczególne kategorie w odpowiedniej skali (np. od -5 do +5). Możliwe jest też postawienie pytań o stan idealny (pożądany) kultury organizacyjnej.

Ten sposób zadawania pytań wymaga uproszczonego sposobu definiowania poszczególnych kategorii, opisywania ich za pomocą kilku cech. Ponadto opis ten musi być jak najbardziej neutralny, aby nie budzić większych emocji i nie prowokować odpowiedzi ocywistych lub poprawnych politycznie. Trzeba też pamiętać, że rzadko odnosi się on do bardziej ukrytych aspektów kultury organizacyjnej i nie wchodzi głęboko w relacje międzyludzkie. Jest raczej próbą odpowiedzi na pytanie, jak działamy.

Druga metoda zadawania pytań polega na stawianiu respondentów w hipotetycznych sytuacjach i szukaniu dominującego zachowania. Pytania w kwestionariuszu zaczynają się na ogół od stwierdzenia: „gdyby jeden z twoich współpracowników...”, „gdyby twój szef...”. Respondenci określają, jaka byłaby dominująca reakcja w firmie (a więc nie ich osobista) na przykładową sytuację – od akceptacji poprzez obojętność do odrzucenia lub potępienia zachowania.

Przy takim sposobie sformułowania pytań można bardziej dogłębnie analizować stosunki międzyludzkie, zorientować się, jak ludzie określają swoją sytuację w pracy, jak interpretują wyniki swoich działań. W przypadku kadry kierowniczej możliwe staje się określenie jej stosunku do podstawowych problemów w firmie. Jednocześnie trzeba pamiętać, że respondenci dokonują oceny sytuacji w firmie przez pryzmat własnego stanowiska pracy czy własnego działu. Ten sposób budowania kwestionariusza może zatem po-

zwolnić na pokazanie różnic w podejściu do kwestii istotnych w firmie, uwidocznienie subkultur i pracy różnych zespołów według różnej logiki. Jest to jednak możliwe tylko pod warunkiem precyzyjnego sformułowania pytań i nienadużywania pojęć: „firma”, „organizacja”. W innym przypadku część respondentów będzie oceniała dominującą reakcję we własnej jednostce (dziale, zespole), część zaś będzie odpowiadała, jak postrzega sytuację w całej organizacji. W przypadku dużych firm taka różnica rozumienia pytania może być myląca.

Profil

Odpowiedzi są następnie grupowane w kategorie i porównywane. W przypadku zadawania pytań w sposób bezpośredni, interpretacja profilu ogranicza się do stwierdzenia, jaki jest dominujący sposób działania w firmie i jak różni się on od oczekiwań pracowników. Odnosi się on bowiem do deklaracji respondentów.

W przypadku prezentowania hipotetycznych sytuacji, do których musi się odnieść respondent, interpretacja koncentruje się na ocenie konkretnej kategorii przez pryzmat zachowań i relacji międzyludzkich (np. duma z organizacji przejawia się w sposobie, w jaki się o niej mówi, w sposobie reakcji na sytuacje kryzysów, zagrożenia, „złej prasy”). Istnieje możliwość pokazania rzeczywistych norm i wartości oraz spójności między kategoriami.

Wadą i jednocześnie zaletą profilu jest jego syntezyzność. Z jednej strony, schemat łatwo zapada w pamięć. Na pierwszy rzut oka widać różnice między stanem faktycznym a idealnym. Z drugiej strony, trzeba pamiętać, że wykres powstaje jako wypadkowa odpowiedzi wszystkich respondentów. Nie widać na nim zatem rozbieżności opinii i różnic w ocenach między poszczególnymi działami, czy grupami zawodowymi – chyba że poza profilem całej organizacji powstaną jeszcze profile poszczególnych jej części.

Im większa firma, tym mniejsza efektywność metody, głównie ze względu na wspomnianą już konieczność

precyzyjnego formułowania pytań oraz faktu, że daje on bardzo ogólny obraz organizacji, ograniczony do kilku hasłowo określonych kategorii. Przykład takiego profilu przedstawia rysunek.

Podsumowanie

Wiele firm w przypadku kryzysów, niepowodzeń i recesji koncentruje swoje działania na finansach, uważając, że kultura organizacyjna – wraz ze swoimi normami i wartościami – jest luksusem, na który mogą sobie pozwolić tylko bogaci. Firmy te nie dostrzegają, że kultura organizacyjna może być przyczyną problemów rynkowych, a w konsekwencji i finansowych; może bowiem hamować zmiany, zamykać pracowników na otoczenie czy wzmacniać strach przed wszystkim, co nierutynowe. A z takim nastawieniem trudno w dzisiejszych czasach konkurować.

Profil kulturowy pozwala na zdiagnozowanie najważniejszych różnic między stanem faktycznym a pożądanym, czy istniejących konfliktów. Łatwo jest pokazać pracownikom uproszczony obraz kultury organizacyjnej i obszary różnic, np. w sytuacji fuzji lub połączeń firm. Umykają tu jednak takie elementy kultury, jak: opowieści, legendy i mity o ważnych zdarzeniach i ludziach. Profil może być zatem traktowany jako pierwsza i najprostsza metoda oceny kultury, później pogłębianą przez zastosowanie innych narzędzi.

dr hab. Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa

*) Ta ostatnia metoda polega na przedstawianiu respondentom różnych scenariuszy i na próbie o określenie, w jakim stopniu odnoszą się one do sytuacji firmy. Scenariusze pozwalają pracownikom na uświadomienie sobie, jaka jest kultura ich organizacji, a w konsekwencji stają się wskazówkami pozwalającymi określić rzeczywiste cechy kultury organizacyjnej.

BIBLIOGRAFIA

- [1] LORSCH J., *Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change*, [w:] R. KILMANN, M. SAXTON, R. SERPA (red.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers 1985.
- [2] MASŁYK-MUSIAŁ L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Difin, Warszawa 1999.
- [3] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [4] PORTER M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- [5] SCHEIN E., *What is Culture?*, [w:] P. FROST, L. MOORE, M. LOUIS, C. LUNDBERG, J. MARTIN (red.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications 1991.
- [6] SIKORSKI C., *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

Summary

The aim of his paper is to present organizational culture profile as a method of diagnosis. On the basis of the idea that the cultural factors precede and determine the effectiveness of economic and the organizational factors, the diagnosis is very important. But the culture of company is concerned “the irrational one”. Effective diagnosing becomes very difficult. The culture profile is very general and simple method. Its weakness is concentration on the visible elements of organizational culture. The results obtained by profile should be studied more thoroughly by other qualitative methods.

Cechy kultury organizacyjnej	Postrzeganie kultury firmy			Cechy kultury organizacyjnej
	-5	0	5	
Motywacja nakierowana na sposób działania				Motywacja nakierowana na wyniki
Relacje hierarchiczne				Relacje partnerskie
Mała identyfikacja z organizacją				Duża identyfikacja z organizacją
Komunikacja formalna				Otwarta komunikacja
Kontrola biurokratyczna				Elastyczna kontrola
Wykorzystywanie nadarzających się okazji				Postępowanie zgodne z przyjętymi zasadami, wizją

Rys. Przykładowy profil organizacyjny firmy

Źródło: opracowanie własne.