ZMIANA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

GAJDA Joanna, PL

Streszczenie

Organizacja w której nie spełniają swojej roli dotychczasowe zasady postępowania, zawodzą rozwiązania kulturowe, wymaga wprowadzenia zmian. W reakcji na kryzys kultury należy umocnić elementy funkcjonalne dotychczasowej kultury oraz zaprojektować i wdrożyć nową kulturę odpowiednio zmodyfikowaną. Jest to szansa na ponowne wprowadzenie organizacji w cykl jej rozwoju. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie organizacji procesu zmian kulturowych.

Sowa kluczowe: kultura organizacyjna, kryzys kultury, diagnoza kultury, zmiana kultury

CHANGE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

The company, that does not comply with its role, based on the principles of conduct will have to resolve a cultural development. In response to the culture crisis requires strengthening of functional elements of the existing culture, and designing but also implementation of a new culture,accordingly adjusted. It is a chance to re-establish the organization in its development cycle. The purpose of this paper is to present the organization of the process of cultural change.

Keywords: organizational culture, the crisis of culture, the diagnosis of culture, a culture change

Wprowadzenie

Spośród wielu wyzwań przed którymi stoją współczesne organizacje poczesne miejsce zajmują rozwiązania kulturowe (Cichoń, 2012, s. 48). Obecnie coraz więcej firm przystępuje do zmian w zakresie kultury organizacyjnej. B. Nogalski definiuje zmianę kultury organizacyjnej jako przejście z dotychczasowego położenia do oczekiwanego, jednoznacznie odmiennego (Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz, 1993, s. 144). Za podstawę działań mających na celu transformację kultury przyjmuje się dwa założenia: kultura ma wpływ na wzrost efektywności firmy; obranie nowej drogi umożliwi wypracowanie optymalnej strategii penetracji docelowych rynków, sprostać oczekiwaniom klientów, realizację inicjatyw strategicznych (Urlich, 2001, s. 187).

Organizacje nie mogą pomijać zmian występujących w ich otoczeniu rynkowym oraz przemian dokonujących się w systemach wartości. Mimo że atrybutem kultury organizacyjnej jest trwałość cech podlega ona zmianom. Bodźcem do odnowienia kultury organizacyjnej powinny być symptomy określające jakich funkcji nie wypełnia kultura, które zapewniłyby dostosowanie zewnętrzne i wewnętrzne. Łatwo można stwierdzić czy przekształcenie norm zachowań należących do widocznego poziomu kultury jest możliwe. Nieco trudniej jest zmodyfikować wartości łączące większość osób w grupie, czyli niewidoczny poziom kultury. Wartości wpływają na kształtowanie zachowań grupy i są trwałe, nawet gdy zmieni się jej skład. Zaplanowanie przekształceń kultury organizacyjnej i odpowiednie nimi sterowanie stanowi wsparcie dla procesu zmian organizacyjnych (Pierzchawka, 2005, s. 278).

1. Strategie zmiany kulturowej

Gdy konieczność zmiany kultury wynika z przyjęcia przez organizację nowej strategii w celu zmiany zakresu i sposobu funkcjonowania, dotychczasowa kultura najczęściej przeszkadza w jej realizacji i staje się przedmiotem działań kadry kierowniczej (Romanowska, 2001, s. 141). Specjaliści od kultury reprezentują w tej sprawie dwa odmienne stanowiska. Pierwsze stanowisko charakterystyczne dla „inżynierów kultury" przewiduje a nawet zaleca kierowanie zmianami kultury przez daleko idącą interwencję ze strony kierownictwa. Drugie stanowisko reprezentują „kulturaliści", którzy odnoszą się do wszelkich zmian kultury sceptycznie uznając je za niebezpieczne dla cennych wartości. Traktują oni kulturę jako znaczące dobro tradycji, które należy strzec przed ingerencją prowadzącą do zniszczeń. Zaleca się wręcz, aby pozostawić ją wolną od wszelkich wpływów i umożliwić jej samoistną adaptację.

Stanowiska te próbuje pogodzić trzecie podejście nakłaniające do badania kultury organizacji, ukazywania jej dysfunkcji oraz inicjowania zmian, pomagania w utrwalaniu elementów nowej kultury (Romanowska, 2001, s. 142).

W literaturze przedmiotu wyodrębniono następujące strategie zmiany kulturowej (Olszewska, 2004, s. 240):

- strategia „błędnego koła" – reakcja na zmiany kulturowe w sposób tradycyjny uniemożliwia ich analizę, wyciąganie wniosków z doświadczeń. Obwinianie innych za niepowodzenia wywołuje konflikty wewnątrz organizacji, które prowadzą do obniżenia efektywności organizacji a ostatecznie do jej upadku;
- strategia rewolucji kulturowej, czyli radykalnej i szybkiej zmiany kultury wymuszającej wymianę pracowników, których dotychczasowe zachowania i postawy uznano za mało efektywne. Strategia ta ma zastosowanie w sytuacji, gdy zmiany w otoczeniu mają charakter gwałtowny i nieodwracalny. Przyjęcia takiej strategii wymagają: zmiany warunków politycznych, zmiana terenu działania organizacji, prywatyzacja lub nacjonalizacja, całkowita zmiana branży;
- strategia zmian ewolucyjnych koncentruje się na stopniowym wdrażaniu zmian w kulturze, które dotyczą wymiany wzorców, wartości, modyfikacji symboli, aż do chwili uzyskania pełnej harmonii między kulturą a oczekiwaniami kadry kierowniczej i stanem otoczenia;

Strategia ta jest skuteczna gdy zmiany narastają stopniowo, a sytuacja organizacji nie jest kryzysowa.

O wyborze strategii przeprowadzenia zmiany kulturowej decydują następujące czynniki (Pierzchawka, 2005, s. 278):

- uwarunkowania sytuacyjne

Gdy zmiany rewolucyjne wymagają zmian kadrowych, szczególnego znaczenia nabierają narzędzia do kształtowania kultury organizacji w zakresie zarządzania kadrami. Radykalne zmiany wywołują likwidację tego co pozostało po dawnym systemie kulturowym a wprowadzeniu nowego. Zmiany rewolucyjne dotyczą poważnych przekształceń w strukturze, zatrudnieniu, podziale władzy i procesach. Uważane są za ryzykowne z powodu radykalnych zmian obszarów zasłaniających dobrze funkcjonujące pozostałe dziedziny. Kulturowe zmiany ewolucyjne są uzasadnione gdy obejmują swym zasięgiem ukrytą część organizacji pozwalającą zachować jej niepowtarzalność. Stopniowo i powolnie wdrażane zmiany wiążą się z zachowaniem równowagi organizacji, ale są ryzykowne podobnie jak zmiany rewolucyjne;

- obecność subkultur

Obecność silnych subkultur wpływa na obniżenie skuteczności pomnażania nowych wartości, zwłaszcza gdy obecne są dominujące;

- faza cyklu życia organizacji, gdyż dojrzałe organizacje wymagają rewolucji kulturowej niż zmian stopniowych, dostosowawczych.

2. Przebieg procesu zmiany kultury

M. Czerska proponuje rozłożenie procesu zmian kulturowych na sześć etapów (Czerska, 2003, s. 46):

1. Określenie strategii firmy

Pomiędzy strategią firmy a kulturą organizacji istnieje różnica w zależności od przyjętego dystansu czasowego rozważań. Nie jest możliwe skorygowanie kultury w krótkim czasie. W długim przedziale czasu można ukierunkować kulturę na zmiany przystosowujące ją do wymagań strategii. Strategia stanowi punkt odniesienia wobec zmian kulturowych.

2. Zdefiniowanie pożądanego kształtu kultury organizacji

Przed przystąpieniem do ingerowania w kulturę należy ustalić oczekiwany zbiór norm, wartości i znaczeń. Na tym etapie szczególną rolę odgrywa kadra kierownicza, która na podstawie przyjętej strategii poszukuje kultury wspomagającej jej realizację. Określenie pożądanego stanu kultury stanowi cel przyszłych zmian kulturowych.

3. Diagnoza aktualnej kultury organizacji

Diagnoza polega na rozpoznaniu znaczenia cech tkwiących w zespole. Ten etap jest złożony, gdyż w przypadku większości aspektów kultury trudno uchwycić te, które są niewidzialne w bezpośredni sposób.

Działania na tym etapie przebiegają w następującej kolejności:

- szczegółowa identyfikacja symptomów kultury (przejawy fizyczne, językowe, charakter wzajemnych relacji między zatrudnionymi, zachowania kierownictwa, postawy podwładnych, relacje organizacji z otoczeniem,, podejście do klienta, sposób prowadzenia dokumentacji);
- określenie (na podstawie analizy symptomów kultury) wartości, norm i zachowań;
- klasyfikacja wartości, norm i zachowań według kryteriów charakteryzujących poszczególne typy kultury organizacyjnej.

4. Analiza rozbieżności pomiędzy aktualną a pożądaną kulturą organizacji

5. Opracowanie projektu dobranych metod korygowania kultury organizacji

7. Kontrola nowej kultury

Etap ten rozpoczyna kontrola poprawności wprowadzenia działań korygujących kulturę organizacyjną. Praktyka pokazuje, że początki są trudne i nie wszystkie zmiany realizowane są skutecznie.

Kolejny obszar kontroli stanowi określenie skuteczności wdrożonych zmian w kulturze organizacji. Ocenie podlegają parametry kultury organizacyjnej po korekcie. Analizie porównawczej poddaje się następujące wielkości parametrów kulturę pożądaną, kulturę przed zmianą, kulturę po korekcie.

Ocena skuteczności korekty obejmuje trzy poziomy kultury organizacyjnej: poziom artefaktów, aby określić w jakim stopniu zmianie uległy materialne świadectwa kultury, język, zachowania uczestników; poziom norm i wartości, aby rozpoznać zmiany zaistniałe w postawach pracowników; poziom rezultatów, aby określić wpływ zmienionej kultury na działalność organizacji.

Ostatnim elementem kontroli jest stały monitoring nowej kultury organizacyjnej. Warunki w jakich funkcjonuje organizacja mają charakter dynamiczny i podlegają ciągłym zmianom. Zachodzi więc potrzeba monitorowania zmodyfikowanej kultury pod względem

dostosowania jej do zmiennych warunków. Jest to powód do wprowadzenia kolejnej zmiany i powtórzenia cyklu (Czerska, 2003, s. 47).

Wnioski:

Proces wdrażania zmian kultury organizacyjnej wymaga:

1. Zaplanowania działań i stworzenia warunków dla skutecznego dostosowania się kultury do zachodzących zmian.
2. Rozwinięcia motywacji i zaangażowania pracowników, aby zachęcić ich do utożsamiania się z misją i strategią organizacji.
3. Zmiany klimatu w organizacji i zachowań pracowników w celu wsparcia realizacji strategii.
4. Umocnienia kultury w dążeniu do zachowania tego co najbardziej użyteczne.

Bibliografia:

1. CICHOŃ, S. *Istota i funkcje zarządzania organizacji – wybrane koncepcje. Trendy ve vzdělávání 2012 Technika, didaktika technických a přírodovědných předmětů 978-80-86768-36-6.*
2. CZERMIŃSKI, A., CZERSKA, M., NOGALSKI, B., RUTKA, R., APANOWICZ, J. *Zarządzanie organizacjami.* Toruń: 2001. ISBN 83-7285-052-6.
3. CZERSKA, M. *Zmiana kulturowa w organizacji*. Warszawa: Difin, 2003. ISBN 83-7251-342-2.
4. PIERZCHAWKA, S. *Kultura elastycznej organizacji,* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Warszawa:* PWE, 2005. ISBN 83-208-1582-7.
5. ROMANOWSKA, M., *Podstawy organizacji i zarządzania. Warszawa:* Difin, 2001. ISBN 83-7251-121-7.
6. URLICH, D. *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi.* Kraków: Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, 2001. ISBN 8388597434.

Assessed by: **Jiří Dostál, PaedDr. PhDr. Ph.D.**

Contact address:

Joanna Gajda, Dr
Instytut Psychologii i Socjologii Zarządzania,
Politechnika Częstochowska, Częstochowa,
PL, Tel. +48 661 926 777, e – mail joannagajda@vp.pl