

Dorota Teneta-Skwiercz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: alley77@poczta.onet.pl

ZMIANA KULTURY ORGANIZACYJNEJ – MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA

CHANGING OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE – OPPORTUNITIES AND LIMITATIONS

DOI: 10.15611/pn.2017.463.29

Streszczenie: Kultura jest zjawiskiem złożonym i wieloznacznym. Analiza literatury przedmiotu wskazuje na bogactwo jej definicji i modeli, wielokryterialność typologii, jak też brak jednoznaczności w kwestii możliwości zmiany kulturowej, jak też relacji kultury organizacyjnej do strategii i struktury. Głównym celem niniejszego artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytanie: Czy istnieje możliwość zmiany kultury organizacyjnej, a jeżeli tak, to w jaki sposób może się ona odbywać? Cele pośrednie, podporządkowane realizacji celu głównego, sformułowano następująco: nakreślenie istoty kultury organizacyjnej; przedstawienie czynników zmiany kulturowej oraz wybranych podejść do owej zmiany; identyfikacja możliwych przeszkód w procesie zmiany kultury organizacji i sposobów ich pokonywania. Artykuł ma charakter przeglądowy. Celem zdiagnozowania dotychczasowego dorobku naukowego w nakreślonym obszarze dokonano przeglądu i krytycznej analizy literatury krajowej i zagranicznej.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, zmiana kultury organizacyjnej, czynniki zmiany kultury organizacyjnej, zarządzanie kulturą organizacyjną.

Summary: Culture is a complex and ambiguous phenomenon. The literature analysis of the researched subject points to the diversity of its definitions and models, multi criterion nature of typology as well as the lack of equivalence in the issue of the opportunities in changes of culture and the relation of the organizational culture towards strategy and structure. The main goal of the article is to make an attempt to answer the question: Is there any chance to change the type of organizational culture, and if yes, what is the way of achieving that? Other indirect goals, submitted to the main one, are worded as follows: 1. Drawing the essence of the organizational culture. 2. Presenting the factors of the cultural change and chosen approach towards the given change. 3. Identifying possible obstacles in the changing process of the organizational culture, and presenting the ways of overcoming them. The article has got rather a review character. To make the diagnosis of scientific achievements to date, domestic and foreign literature has been critically analysed and reviewed.

Keywords: organizational culture, organizational culture change, factors of organizational culture change, organizational culture management.

1. Wstęp

Kultura organizacyjna jest jednym z najważniejszych czynników sukcesu lub porażki firmy. Przenikając każdy aspekt organizacji, tworzy poczucie porządku i ciągłości, wpływa na kształtowanie relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, na przebieg procesu produkcji i świadczenie usług. Kulturę trudno wyrazić, opisać, ale jej skutki są dalekosiężne. Kultura jest zjawiskiem złożonym i wieloznacznym. Analiza literatury przedmiotu wskazuje na bogactwo jej definicji, funkcji i modeli, wielokryterialność typologii, jak też brak jednoznaczności w kwestii możliwości zmiany kulturowej, jak też relacji kultury organizacyjnej do strategii i struktury. Wydaje się, iż z jednej strony strategia determinuje kierunek rozwoju kultury organizacyjnej, z drugiej zaś kultura tworzy ramy ograniczające formułowanie strategii. Każda zmiana strategii powinna więc implikować zmiany kulturowe.

Głównym celem niniejszego artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytanie: Czy istnieje możliwość zmiany kultury organizacyjnej, a jeżeli tak, to w jaki sposób może się ona odbywać? Cele pośrednie, podporządkowane realizacji celu głównego, sformułowano następująco:

Nakreślenie istoty kultury organizacyjnej;

Przedstawienie czynników zmiany kulturowej oraz wybranych podjęć do owej zmiany;

Identyfikacja możliwych przeszkód w procesie zmiany kultury organizacji i sposobów ich pokonywania.

Artykuł ma charakter przeglądowy. Celem zdiagnozowania dotychczasowego dorobku naukowego w nakreślonym obszarze dokonano przeglądu i krytycznej analizy literatury krajowej i zagranicznej.

2. Istota kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna ma swe korzenie w wielu dyscyplinach, m.in. w antropologii, psychologii społecznej, socjologii pracy i socjologii organizacji. Na zjawisko kultury organizacyjnej zwrócił uwagę już w latach 40. XX wieku socjolog amerykański E. Mayo, jednak rozkwit badań w tym obszarze nastąpił w latach 70., a to za sprawą takich znamienitych badaczy, jak E. Schein, L. Smircich, C. Bass, L. Morgan, T.E. Deal i A.A. Kennedy, D. Kliman, T. Peters i R. Waterman.

Jak to bywa ze zjawiskami wielowymiarowymi, nie ma jednego powszechnie akceptowanego ujęcia kultury organizacyjnej. Jedna z definicji głosi, że jest ona zespołem wartości, tradycji, dążeń, przekonań i postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i o czym się myśli w organizacji. Wspierana jest przez takie oddziałujące na siebie elementy, jak system nieformalnych struktur, obrzędów, rytuałów oraz wzorców komunikowania się [Kuc 2008, s. 280–281]. *Leksykon zarządzania* ujmuje kulturę organizacji jako osobowość, duszę przedsiębiorstwa tworzącą tożsamość korporacyjną, pozwalającą odróżnić daną organizację od innych [*Leksykon...* 2004, s. 251]. To

niepisane, często podświadome zasady, które wypełniają przestrzeń między pisany-
mi regułami a rzeczywistością [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 15]. Dla B. Fryzeł [2005,
s. 144] kultura oznacza zarys powszechnie wyznawanych wartości, który przejawia się
w zestawie norm i artefaktów specyficznych dla danej organizacji. Kulturę organizacji
można postrzegać jako utrwalony tradycją organizacyjną, przekazywany z pokolenia
na pokolenie niepisany kodeks wartości, norm, postaw i wzorów zachowań, które są
stymulatorami zachowań członków organizacji i oddziałują na kształtowanie się jej
stosunków z otoczeniem [Niziołek 2007, s. 355]. G. Hofstede i G.J. Hofstede określają
kulturę organizacji jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków
jednej organizacji od drugiej”. Autorzy ci zwracają uwagę, że jest ona zakorzeniona
nie tylko w umysłach członków danego przedsiębiorstwa, ale również w umysłach
pozostałych jej interesariuszy [Hofstede, Hofstede 2007, s. 297]. Niewątpliwie kul-
tura jest cennym, niematerialnym składnikiem kapitału przedsiębiorstwa, który choć
nieuchwytny i niekwantyfikowalny, to jednak w zasadniczym stopniu rzutuje na
zachowania członków danej organizacji i jej możliwości rozwojowe.

Kultura może być postrzegana jako atrybut posiadany przez organizację, bądź
jako metafora opisująca czym w istocie są organizacje. Stanowi ona spoiwo wiążące
poszczególne elementy przedsiębiorstwa w całość. Według opracowanej na początku
lat 80. przez E. Scheina koncepcji składa się z trzech poziomów: uznawanych za oczy-
wiste i niewidoczne założeń i przekonań; wartości i norm zachowań, które cechuje
częściowa widoczność i uświadomienie; oraz artefaktów, stanowiących sztuczne
wytwory kulturowe, które choć są widoczne, to jednak ich znaczenie symboliczne
czasem jest trudne do interpretacji [Schein 1985, s. 14].

Kulturę organizacyjną należy odróżniać od klimatu organizacyjnego. Klimat
odnosi się do tymczasowych postaw, uczuć i percepcji osób, natomiast kultura jest
trwałą, ulegającą powolnym zmianom, rdzenną cechą organizacji. Co więcej, kultura
ma związek z ukrytymi, często niedostrzegalnymi aspektami organizacji, natomiast
klimat odnosi się bardziej do jawnych, obserwowalnych cech organizacji [Cameron
2008, s. 433]. Kultura obejmuje podzielane wartości, z kolei klimat – indywidualne
perspektywy, które mogą ulegać zmianom pod wpływem zmian w środowisku we-
wnętrznym lub w otoczeniu organizacji.

3. Zmiana kulturowa

3.1. Możliwość zmiany kulturowej

Odpowiedź na pytanie o możliwość zarządzania kulturą, jej zmiany, jest niejedno-
znaczna. Na wstępie należałoby zauważyć, że wątpliwości budzi już samo sformu-
łowanie „zarządzanie” w odniesieniu do kultury. M. Sobka twierdzi, że kulturą orga-
nizacyjną nie można zarządzać, można ją tylko kształtować [Sobka 2014, s. 44]. Dla
odmiany C. Sikorski za uprawnione uznaje posługiwanie się terminem „zarządzanie”
kulturą organizacyjną i interpretuje je jako proces kształtowania, utrwalania i wyko-

rzystywania do realizacji celów organizacyjnych wzorów myślenia i zachowania. Określenie „kształtowanie” powinno być używane – zdaniem cytowanego autora – w sytuacji gdy podejmowane są wyłącznie działania polegające na promowaniu określonych wzorów kulturowych [Sikorski 2002, s. VII]. Podzielając to stanowisko, przyjmujemy, że przedsiębiorcy są w stanie zarządzać kulturą organizacyjną, a jednym z procesów tego zarządzania jest zmiana kulturowa.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na istnienie trzech zasadniczych opinii dotyczących zmiany kultury organizacyjnej [Alvesson, Sveningsson 2008, s. 40]. Pierwsza, że kultury nie można zmieniać, gdyż pozostaje poza kontrolą przedsiębiorstwa. Druga głosi, że jej zmiana jest bardzo trudna, ponieważ istnieje wiele różnych wartości i znaczących wpływowych grup, co utrudnia głębokie zmiany strukturalne. Według trzeciej opinii kultura organizacyjna, przynajmniej w pewnych warunkach, z użyciem odpowiednich umiejętności i środków, może być zmieniona przez *top management*. W dalszej części opracowania przyjrzymy się argumentom zwolenników zmiany kulturowej, do których zalicza się również autorka niniejszego opracowania.

I tak, zdaniem M. Czerskiej proces zmiany kulturowej może być kształtowany w sposób świadomy, celowy i planowy, aczkolwiek uzależnione jest to od horyzontu czasowego [Czerska 2003, s. 35–37]. W krótkim horyzoncie czasu kulturę należy traktować jako zmienną niezależną, co wyklucza możliwość skutecznego, ukierunkowanego jej kształtowania. Z odmienną sytuacją mamy do czynienia w długim horyzoncie czasu, kiedy to kulturę organizacyjną można traktować jako zmienną zależną. Możliwe jest wówczas ukierunkowane i celowe kształtowanie w procesie zarządzania wewnętrznymi czynnikami kulturotwórczymi i tym samym tzw. korekta kursu. K.S. Cameron i R.E. Quinn zgodnie twierdzą, iż „wysiłki na rzecz zwiększenia efektywności mogą pójść na marne, jeśli kultura organizacji – system wartości, sposób myślenia, styl zarządzania, paradygmaty i podejście do kwestii rozwiązywania problemów – pozostanie taka sama” [Cameron, Quinn 2003, s. 19]. Dodają przy tym, że aby możliwe było przeprowadzenie zmiany kultury organizacyjnej, nieodzowna jest umiejętność stosowania odpowiednich technik oraz posiadanie cech przywódczych, takich jak:

- umiejętność dostrzegania problemów związanych z kulturą,
- wysoka tolerancja niepewności i skłonność do zmiany założeń kulturowych,
- umiejętność przełamывania oporu u pozostałych członków organizacji,
- umiejętność wyzwalania zaangażowania.

Na możliwość zmiany kulturowej wskazują również G. Hofstede, G.J. Hofstede, podkreślają przy tym, że jej warunkiem jest zgodne działanie *Machtpromotora*, tj. osoby posiadającej władzę, i *Fachpromotora* – osoby posiadającej wiedzę [Hofstede, Hofstede 2007, s. 325–326]. Zadaniem *Fachpromotora* jest określenie obecnego stanu kultury i jej subkultur. Po sporządzeniu diagnozy kultury do działania przystępuje *Machtpromotor*, którego główną rolą jest zgłaszanie sugestii co do koniecznych zmian.

Ciekawe badania empiryczne w obszarze kultury organizacyjnej przeprowadził M. Molasy [2007, s. 461–467]. Ich celem była m.in. identyfikacja poglądów menedżerów

przedsiębiorstw produkcyjnych na temat możliwości kształtowania i zmiany kultury organizacyjnej na każdym z trzech poziomów: symboli i artefaktów, norm i wartości oraz założeń podstawowych. Większość respondentów stwierdziła, że możliwe jest nie tylko aktywne kształtowanie kultury, ale też jej zmiana, przeprowadzana na każdym z trzech wyżej wymienionych poziomów.

Na możliwość i potrzebę zmiany kulturowej wskazuje również M. Tarnowska. W swojej pracy doktorskiej zatytułowanej „Organizacyjne uwarunkowania sprawności wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych” [Tarnowska 2009] wspomniana autorka opisała ewolucję kultury organizacyjnej w koncernie Philips oraz w polskich fabrykach sektora oświetlenia. Jednocześnie zwróciła uwagę na fakt, iż warunkiem *sine qua non* sprawnego wdrożenia TQM jest przeprowadzenie zmian w kulturze organizacyjnej.

3.2. Czynniki wpływające na zmianę kultury organizacyjnej

Mając świadomość niejednoznaczności stanowisk dotyczących zmiany kulturowej, w dalszej części opracowania rozwiemy wyłącznie trzecie stanowisko i skupimy się na ukazaniu opisywanych w literaturze przedmiotu podejść metodycznych do zmiany kulturowej.

Tabela 1. Czynniki zmiany kulturowej a cykl życia organizacji

Faza rozwoju przedsiębiorstwa	Czynniki zmiany kulturowej
Założenie i wczesny wzrost	Przyrostowe zmiany w ramach stopniowej ewolucji Wgląd Promocja <i>insiders</i> (osób wtajemniczonych)
Wiek średni	Systematyczne promowanie wybranych subkultur „Uwiedzenie” technologiczne Infuzja z zewnątrz
Dojrzałość i schyłek	Skandal Fuzje i przejęcia

Źródło: [Schein 2004, s. 292].

Tym, co leży u podstaw zmiany kultury organizacyjnej, jest pogląd, zgodnie z którym kultura ma wpływ na wzrost efektywności firmy, a obranie nowej drogi umożliwi wypracowanie optymalnej strategii penetracji docelowych rynków, sprostanie oczekiwaniom klientów, realizację inicjatyw strategicznych [Urlich 2001, s. 187]. Wśród czynników zmiany kulturowej możemy wyróżnić czynniki wpływające pośrednio na kulturę organizacyjną (tzw. makrośrodowisko organizacji, składające się ze środowiska naturalnego, czynników ekonomicznych, społeczno-kulturowych, polityczno-prawnych i techniczno-technologicznych), czynniki wpływające bezpośrednio na kulturę organizacyjną (tj. mikrośrodowisko organizacji, jej klienci, konkurenci, partnerzy

biznesowi, dostawcy). Trzecią grupę stanowią liderzy organizacji, ich przekonania i wartości. Nie tylko określają podstawowe cele organizacji, sposób ich realizacji, ale też tworzą środowisko, w którym będą one osiągane, m.in. poprzez dobór pozostałych członków organizacji, przydzielanie im obowiązków i zakresów odpowiedzialności.

Ciekawą propozycję czynników zmiany kulturowej, powiązaną z cyklem życia organizacji, przedstawił E. Schein (tab. 1).

Według Scheina [2004, s. 292 i n.] w pierwszej fazie rozwoju przedsiębiorstwa propozycje celowej zmiany kultury będą całkowicie ignorowane lub napotkają zdecydowany opór. Jedynym czynnikiem, który może wpłynąć na zmianę tego stanu rzeczy, jest zewnętrzny kryzys powodujący gwałtowny spadek tempa wzrostu, utratę zysków lub sprzedaży. Jeśli organizacja pozostaje pod wpływem założyciela i nie doświadcza silnej presji płynącej z otoczenia, jej kultura ewoluuje, czemu towarzyszy wprowadzane małych przyrostowych zmian. Członkowie organizacji mogą też wspólnie osiągnąć „wgląd”, tj. zbiorowo zbadać kulturę i na nowo zdefiniować niektóre z jej elementów. Do zmiany kultury może ponadto przyczynić się systematyczne promowanie *insiderów*, których założenia własne, choć różniące się od podstawowego paradygmatu kulturowego, są lepiej dostosowane do nowych realiów zewnętrznych. W ten sposób następuje stopniowe upowszechnianie nowych sposobów myślenia i działania. Mocną stroną organizacji wieku średniego jest zróżnicowanie jej subkultur. Kultura takiej organizacji ewoluuje poprzez ocenę mocnych i słabych stron różnych subkultur, a następnie modyfikowanie kultury na kształt jednej z subkultur, poprzez systematyczne promowanie ludzi z tej subkultury na stanowiskach władzy. Zmiana założeń kulturowych może być efektem subtelných, skumulowanych, a czasem niezamierzonych skutków nowych technologii (tzw. „uwiedzenie” technologiczne), jak też zmiany składu dominujących grup lub koalicji w organizacji. W fazie dojrzałości i schyłku proces zmian w kulturze mogą zapoczątkować katastrofy, skandale, fuzje i przejęcia.

4. Podejścia metodyczne do zmiany kulturowej

Kultury organizacyjne nie są jednolite i statyczne. Zmieniają się w czasie. Badania wykazały również, że wzorce kulturowe w organizacji są częściej niejednoznaczne, niespójne i niejasne niż jasne, spójne i jednoznaczne, częściowo w wyniku interakcji pomiędzy różnymi subkulturami. Można wręcz mówić o fragmentacji lub dwuznaczności kultury (zob. [Martin 2002]). J. Michela i W. Burke twierdzą, że aby zmienić kulturę, musimy najpierw ją zrozumieć [Michela, Burke 2000, s. 117–129]. Z kolei H. Kraemer zauważa, że zmiana organizacyjnych wartości kulturowych powinna być realizowana poprzez przywództwo, które z jednej strony ukazuje pożądane wartości, a z drugiej sprzyja internalizacji tych wartości przez pracowników (zob. [Kraemer 2011]). Niewątpliwie punktem wyjścia do pozytywnych zmian powinno być diagnozowanie obecnej kultury. Pozwoli to odkryć różnicę pomiędzy istniejącą a pożądaną kulturą. Diagnoza kultury jest procesem złożonym z uwagi na fakt, że

w obrębie danej organizacji mamy do czynienia z różnymi subkulturami, które mogą być sprzeczne z kulturą dominującą.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele podejść do zmiany kulturowej. Kierując się ich walorami poznawczymi i zarazem użytecznością dla praktyki gospodarczej, zaprezentujemy dwa przykładowe, pierwsze autorstwa K. Cameron, drugie badaczy M. Essawiego i O. Tilchina.

I tak, według K. Cameron proces zmian kultury powinien obejmować siedem zasadniczych elementów [Cameron 2008, s. 441–447]:

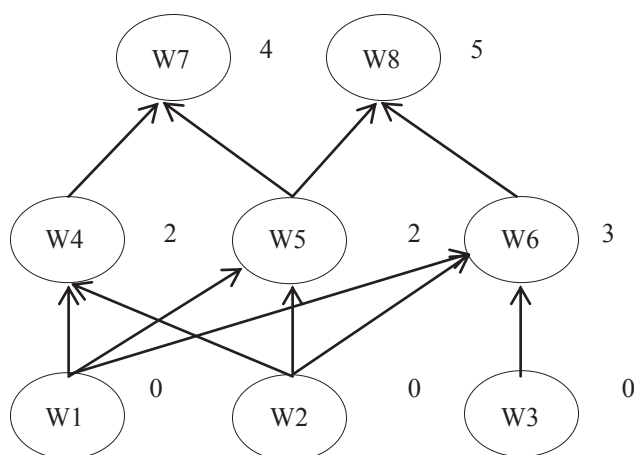
- Określenie pożądanej kultury. Należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania: Jakie cechy powinny zdominować nową kulturę? Z jakich cech należy zrezygnować, a jakie powinny być zachowane?
- Określenie jednego lub dwóch pozytywnych zdarzeń, które ilustrują najważniejsze wartości charakterystyczne dla przyszłej kultury.
- Ustalenie inicjatyw strategicznych. Inicjatywy strategiczne obejmują działania prowadzące do zmian kulturowych.
- Identyfikację małych zwycięstw. Należy znaleźć coś, co łatwo zmienić, dokonać tej zmiany i ogłosić ją. Następnie znaleźć drugą rzecz, którą łatwo zmienić, przeprowadzić tę zmianę i ją ogłosić. Małe sukcesy hamują opór wobec zmian.
- Ocenę wyników. Konieczne jest określenie kluczowych wskaźników sukcesu, miar, przedmiotu pomiaru, „kamieni milowych” zmiany i ram czasowych dla oceny wyników.
- Komunikację. Komunikowanie się w procesie zmiany kultury jest kluczowym narzędziem pomagającym przezwyciężyć opór i generować zaangażowanie. Należy wyjaśniać, dlaczego konieczna jest zmiana kultury i jakie korzyści się z nią wiąże. Zaleca się budowanie koalicji zwolenników wśród kluczowych liderów opinii, z udziałem osób najbardziej dotkniętych przez zmiany.
- Rozwój przywództwa. Wszystkie zmiany organizacyjne wymagają przywództwa, orędowników i właścicieli. Zmiana kultury rzadko pojawia się przypadkowo, dlatego wymaga liderów, którzy będą świadomie i konsekwentnie kierować procesem.

Niekwestionowanym walorem opisanego podejścia są liczne wskazówki, pomocne przy przeprowadzaniu zmian w organizacji. Tym, co może budzić pewne zastrzeżenia, jest pominięcie przez autorkę trzech, istotnych dla powodzenia zmiany kulturowej, elementów. Chodzi mianowicie o analizę perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa, wyznaczających zarazem jego kierunek strategiczny, diagnozę dotychczasowej kultury i wreszcie podjęcie działań zmierzających do utrwalenia zmian (w razie ich pozytywnej oceny) lub dalszej modyfikacji kultury (w razie oceny negatywnej).

Drugie ze wspomnianych podejść do zmiany kulturowej, stworzone przez M. Essawiego i O. Tilchina, skupia się na skutecznej internalizacji przez pracowników pożądanych wartości organizacyjnych. Obejmuje ono [Essawi, Tilchin 2012, s. 175–178]:

- Budowanie wielopoziomowej struktury wartości. Struktura ta jest oparta na relacjach między pożądanymi wartościami organizacyjnymi.

- Obliczanie strukturalnej złożoności internalizowanych wartości. Wartości na pierwszym poziomie nie mają wcześniejszych wartości, które powinny poprzedzać ich internalizację. Wartości na ostatnim poziomie nie mają kolejnych wartości. Każdą wartość cechuje strukturalna złożoność jej internalizacji. Jej wartość jest równa liczbie „dróg” do tej wartości. Złożoność strukturalna każdej wartości na najniższym poziomie jest równa zero. Strukturalna złożoność wartości na wyższym poziomie jest równa liczbie wartości poprzedzających tę wartość.
- Dzielenie struktury pożądaných wartości organizacyjnych na substruktury. Waga substruktury jest sumą strukturalnej złożoności internalizacji wartości w niej zawartych. Przykładowo, strukturę wartości przedstawioną na rys. 1 można podzielić na dwie podstruktury S1 i S2 w stosunku do wartości W7 i W8 na najwyższym poziomie. Substruktura S1 zawiera wartości W1, W2, W4, W5, W7. Substruktura S2 zawiera wartości W1, W2, W3, W5, W6, W8. Podstruktury mają wspólne wartości W1, W2 i W5. Waga S1 jest równa 8, natomiast waga S2 jest równa 10. Jeśli lider chce uniknąć silnego oporu wobec internalizacji pożądaných wartości, powinien zacząć zmiany oparte na substrukturze o najmniejszej wadze. Zatem najpierw powinna nastąpić internalizacja wartości substruktury S1, a następnie z substruktury S2. Tak więc kolejność internalizacji wartości będzie następująca: W1, W2, W4, W5, W7, a następnie W3, W6 i W8. Jeśli lider ma możliwość i środki do pokonania silnego oporu początkowego wobec internalizacji pożądaných wartości organizacyjnych, powinien zacząć zmiany oparte na substrukturze o maksymalnej wadze. W naszym przypadku kolejność internalizacji wartości to: W1, W2, W3, W5, W6, W8, W4 i W7.



Rys. 1. Trzypoziomowa struktura wartości organizacyjnych

Źródło: [Essawi, Tilchin 2012, s. 176].

- Tworzenie strategicznego planu internalizacji wartości. Tworzenie planu strategicznego obejmuje m.in.:
 - kształtowanie przymierza organizacyjnego, które będzie angażować pracowników w naśladowanie wizji organizacyjnej,
 - określenie „kamieni milowych” procesu przywództwa,
 - przyporządkowywanie wartości, które muszą być przejęte przez pracowników do konkretnych „kamieni milowych”. Wartości te są ustalone na podstawie wagi wyłonionych wcześniej substruktur.
 - Uszczegółowienie planu strategicznego, obejmujące takie czynności, jak: powierzenie odpowiedzialności za zmianę wartości kultury organizacyjnej zespołowi powołanemu przez lidera, określenie zestawu zadań behawioralnych tworzących środowisko indukujące zachowania pracowników odpowiadające pożądanym wartościom oraz kształtowanie przymierza pracowniczego, które będzie stanowić dla pracowników zobowiązanie do wykonywania wymaganych zadań.
- Konstruktywna konfrontacja wartości kulturowych. Polega na stosowaniu środków mających na celu przezwycięzenie oporu związanego ze zmianą kultury organizacyjnej.

Ostatnim elementem jest monitorowanie procesu internalizacji wartości.

Jak widać, cechą charakterystyczną powyższego ujęcia zmiany kulturowej jest koncentracja na uwewnętrznieniu nowej kultury z pominięciem etapów diagnozy kultury dotychczasowej, projektowania i utrwalania kultury pożądanej. Ponadto jego autorzy ograniczyli się wyłącznie do wartości kulturowych, co może wynikać z faktu, iż – zgodnie z modelem kultury organizacyjnej E.H. Scheina – poziom norm i wartości, które są częściowo widoczne i uświadomione, jest ostatnim poziomem, jaki można skutecznie zmieniać. Podstawowe założenia kulturowe, które stanowią najgłębszy poziom kultury, są niewidoczne i nieuświadomione, wobec czego w zasadzie nie podlegają zmianie. Z jednej strony fragmentaryczność tegoż ujęcia, z drugiej pewna unikatowość płynąca z próby kwantyfikacji tego, co niemierzalne, może skłaniać do traktowania go jako swoistego dopełnienia podejścia K. Cameron.

5. Bariery w procesie zmiany kulturowej i możliwości ich pokonywania

Zmiana kultury organizacyjnej jest procesem złożonym, długotrwałym, natrafiającym na liczne przeszkody, pociągającym ryzyko popełnienia brzemiennej w skutkach błędów. W pierwszej kolejności należy zauważyć, iż kultura, będąca częścią kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, jest nienamacalna i tym samym trudna do uchwycenia i zmiany. Próby przekształcania kultury często spotykają się z cynizmem, w efekcie jeśli początkowe zmiany nie utrwały się, następuje powrót do starych nawyków [*Sustaining...* 2012]. Tym, co utrudnia wprowadzanie zmian w kulturze, jest fakt, iż stanowi ona system wzajemnie powiązanych i wspierających się elementów, tj. postaw,

założeń, norm, wartości i artefaktów. I tak, zmiana np. tylko w zakresie artefaktów bez jednoczesnej zmiany założeń, norm, wartości i postaw implikuje tylko doraźne postępy, powierzchowne i nietrwałe zmiany kulturowe. Dlatego L. Heracleous zaleca, aby skupić się w pierwszej kolejności na zmianie zachowań i potraktować je jako początek długoterminowych zmian kulturowych [Heracleous 2001, s. 426–446].

W swojej książce *Strategia Błękitnego Oceanu* W.C. Kim i R. Mauborgne wskazują na typowe przeszkody, jakie napotykają menedżerowie próbujący wprowadzić istotne zmiany w organizacji, a które z powodzeniem można odnieść do procesu zmian kulturowych. Pierwsza z nich ma charakter poznawczy, gdyż ludzie muszą dostrzec i zrozumieć konieczność przeprowadzenia zmiany. Kolejną są ograniczone zasoby i związana z tym konieczność przesuwania środków między różnymi obszarami w organizacji. Bariere stanowi też brak dostatecznej motywacji do dokonania zmiany [Kim, Mauborgne 2010, s. 211–212]. Aby pokonać te przeszkody, sugerują podejście zwane „przywództwem w punkcie krytycznym” [Kim, Mauborgne 2010, s. 216–233]. Po pierwsze proponują, aby zamiast przekonywać do potrzeby zmian, umożliwić członkom organizacji doświadczenie „twardej” rzeczywistości, dzięki czemu sami poczują, że zmiany są nieuchronne. Po drugie, należy szukać sposobów na redystrybucję środków w kierunku „gorących punktów” (*hot spots*), tj. działań, które wymagają niewielu zasobów, lecz mają duży wpływ na powodzenie zmian, i dystansować się od „zimnych punktów” (*cold spots*), tj. obszarów o dużym zapotrzebowaniu na zasoby, jednak stosunkowo niewielkim wpływie na powodzenie zmian. Zdaniem cytowanych autorów, aby pokonać przeszkodę motywacyjną, konieczne jest pozyskanie przychylności osób, które mają największy wpływ na organizację. Gdy osoby takie zaangażują się w proces zmian, należy nagłaśniać ich osiągnięcia.

Poszukując dalszych utrudnień, na jakie może natrafić proces zmiany kultury organizacyjnej, należałoby wskazać na:

- promowanie i sankcjonowanie wzorców kulturowych godzących w elementarne poczucie sprawiedliwości, tj. umożliwiających defaworyzację jednostek czy też grup społecznych,
- brak należytej informacji ze strony osób przeprowadzających zmianę, niespójne komunikaty,
- niedostateczne zaangażowanie w proces zmian liderów organizacji czy też demonstrowanie przez nich postaw, które nie służą wzmocnieniu oczekiwanych zachowań,
- nadużywanie narzędzi przymusu i jednocześnie niedostateczne wykorzystanie narzędzi przywódczych w początkowym etapie zmiany kulturowej, czy też pomijanie narzędzi menedżerskich, służących utrwalaniu zmiany¹,

¹ Martellus Bennett wyróżnił następujące organizacyjne narzędzia zmian kulturowych w organizacji: narzędzia przywódcze (*leadership tools*): wizja, opowiadania, modelowanie ról, perswazja, dialog, negocjowanie, planowanie strategiczne, uczenie się, podejmowanie decyzji; narzędzia kierownicze (*management tools*): systemy kontroli, szkolenia, definiowanie ról, zatrudnianie, zwalnianie, procedury operacyjne; narzędzia przymusu (*power tools*): przymus, groźby, kary (źródło: [Bennett 2011]).

- zbyt duże tempo i zakres przeprowadzanych zmian, co skutkuje ich powierzchownym i krótkotrwałym charakterem.

Dla przełamania powyższych trudności i zapewnienia sobie skutecznej realizacji procesu zmiany kulturowej istotne wydaje się zidentyfikowanie w pierwszej kolejności pozytywnych aspektów obecnej kultury, aby móc je zachować i wzmacniać w przyszłości. W ten sposób ograniczymy radykalność wprowadzanych zmian, będącą źródłem silnego oporu. Konieczne jest jasne zdefiniowanie celów zmiany, jej efektów, nakreślenie wizji kultury, do której dążymy. Niezmiernie ważne jest uruchomienie kanałów komunikacyjnych, które umożliwią otwarte wyrażanie komentarzy i dyskusję o zmianach kulturowych, jak też programów szkoleń, których zadaniem będzie sygnalizowanie pożądaných wartości i przekonań. Należy pamiętać o tym, że zmiana kulturowa jest procesem długotrwałym, wymaga strategicznej, długofalowej perspektywy oraz aktywnej roli liderów (dawanie przykładu). Zaangażowaniu pozostałych członków organizacji z pewnością sprzyjać będą działania zmierzające do ograniczania skali korporacyjnego kulturyzmu² i „przemocy symbolicznej” (mobbing, molestowanie), system zachęt, wspierających pożądanę zachowania oraz roztropne korzystanie przez kadre menedżerską z narzędzi przymusu.

6. Zakończenie

Kultura organizacyjna jest zjawiskiem wieloaspektowym, trudno definiowalnym, jednakże – z uwagi na wpływ, jaki wywiera na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych – nikt chyba nie wątpi, że warto i należy się nią zajmować. W literaturze przedmiotu zdania na temat tego, czy kulturę można świadomie zmieniać, są podzielone. Z jednej strony pojawiają się opinie, że pozostaje ona poza kontrolą przedsiębiorstwa, z drugiej nie brakuje głosów, że choć pod pewnymi warunkami, to jednak możliwa jest zmiana kulturowa. Istnieje wiele czynników leżących u podstaw takiej zmiany, wśród których szczególna rola przypada założycielom danej organizacji.

Zmiana kultury nie jest rzeczą prostą. Większość ludzi nie zmienia swoich zachowań, dopóki nie dostrzeże wzorców w organizacji. Samo zdefiniowanie nowych wartości, postaw w nadziei, że każdy je przyswoi i będzie respektować, jest niewystarczające. Przywódcy powinni zaangażować się w realizację nowej wizji kultury, stworzyć system zachęt dla pracowników, aby ci chcieli dostosować się do nowych przepisów, norm, procedur i przejawiali pożądanę zachowania.

² Termin „kulturyzm” korporacyjny sformułowany został przez H. Willmotta i oznacza dążenie do stworzenia monokultury zorientowanej wyłącznie na realizację celów i interesów właścicielsko-menedżerskich (źródło: [Willmott 1993, s. 515–552]).

Literatura

- Alvesson M., Sveningsson S., 2008, *Changing Organizational Culture. Cultural Change Work in Progress*, Routledge, Abingdon.
- Bennett M., 2011, *How Do You Change An Organizational Culture?*, www.forbes.com (10.06.2016).
- Cameron K., 2008, *A process for changing organizational culture*, [w:] *Handbook of Organizational Development*, ed. T.G. Cummings, Sage Publishing, Thousand Oaks.
- Cameron K., Quinn R., 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Czerska M., 2003, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa.
- Essawi M., Tilchin O., 2012, *Structural approach to changing organizational cultural values*, International Journal of Business and Social Science, vol. 3, no. 20.
- Fryzeł B., 2005, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Heracleous L., 2001, *An ethnographic study of culture in the context of organizational change*, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 37, no. 4.
- Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Kim W.Ch., Mauborgne R., 2010, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa.
- Kraemer H., 2011, *From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership*, 1st ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Kuc B.R., 2008, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Leksykon zarządzania*, 2004, Difin, Warszawa.
- Martin J., 2002, *Organizational Culture*, Sage Publishing, Thousand Oaks.
- Michela J.L., Burke W.W., 2000, *Organizational culture and climate in transformations for quality and innovation*, [w:] *Handbook of Organizational Culture and Climate*, eds. N.M. Ashkanasy, C.P.E. Wilderom, M.F. Peterson, Sage Publications, London.
- Molasy M., 2007, *O możliwościach kształtowania kultury organizacyjnej*, [w:] *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, t. I, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Niziołek K., 2007, *Analiza i ocena wybranych aspektów środowiskowej kultury organizacji w przedsiębiorstwach polskich*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Schein E., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, JosseyBass, San Francisco.
- Schein E., 2004, *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition, Jossey-Bass a Wiley Imprint, San Francisco.
- Sikorski C., 2002, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sobka M., 2014, *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Wyd. Politechnika Lubelska, Lublin.
- Sustaining culture change*, 2012, HayGroup, www.haygroup.com (10.06.2016).
- Tarnowska M., 2009, *Organizacyjne uwarunkowania sprawności wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych*, praca doktorska, UE w Poznaniu, Poznań, <http://www.wbc.poznan.pl>.
- Urlich D., 2001, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Willmott H., 1993, *Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations*, Journal of Management Studies, vol. 30, no. 4.
- Zbiegień-Maciąg L., 1999, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa.