

Małgorzata Machaczka

Etapy kierowania procesem zmian kultury w organizacjach opartych na wiedzy

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 519-526

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAŁGORZATA MACHACZKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ETAPY KIEROWANIA PROCESEM ZMIAN KULTURY W ORGANIZACJACH OPARTYCH NA WIEDZY

Wprowadzenie

Proces wprowadzania zmian w organizacji to trudne i długotrwałe przedsięwzięcie, które zazwyczaj powstaje na skutek działania czynników zewnętrznych lub/i wewnętrznych. W celu zapewnienia odpowiedniej sprawności organizacja musi zidentyfikować te obszary, w których dochodzi do zakłóceń, lub reagować, gdy nie ma odpowiedniego dostosowania organizacji do zmieniającego się wciąż otoczenia. Fakt posiadania odpowiedniej wiedzy przez organizację, którą będzie mogła skutecznie wykorzystać, projektując i wdrażając zmiany w poszczególnych obszarach zarządzania, jest dzisiaj czynnikiem krytycznym w zarządzaniu.

Zmiana kultury organizacyjnej może wspomóc dostosowanie firmy do nowych warunków. Ma również w wielu przypadkach wpływ decydujący o sukcesie organizacji. Pozwala na uzyskanie wyższego stopnia zgodności pomiędzy strategią, strukturą organizacyjną i dążeniami samych członków organizacji. Jednakże, aby zmienić i wdrożyć nową kulturę, należy dokonać transformacji organizacji. Proces zmian może zakończyć się pomyślnie, również tylko wtedy, gdy kieruje nim kompetentny przywódca, a nie jedynie dobry menedżer.

1. Znaczenie kultury w budowaniu potencjału wiedzy w procesie zmian

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, występującymi wzrostami i kryzysami kształtuje się kultura organizacyjna oraz świadomość jej istnienia. Rolą kierownictwa jest zharmonizowanie strategicznej wizji rozwoju przedsiębiorstwa z jego

strukturą i kulturą organizacyjną. Strategia i struktura organizacyjna jako zasoby twarde, aby przynieść spodziewane efekty, muszą być wspomagane przez dostosowane do nich zasoby miękkie. Głównym elementem wpływającym na jakość elementów miękkich jest kultura organizacyjna. Według Ch. Handy'ego – swego rodzaju klej prowadzący do synergii i współdziałania wszystkich składników organizacji¹. Kultura organizacyjna jest kontekstem, w którym realizowane są konkretne działania.

Podsystem kultury organizacyjnej to wzory kulturowe, wartości i normy funkcjonujące w danej organizacji. Tworzą one swoistą konfigurację, która wyróżnia organizację i nadaje jej tożsamość. Wzory kulturowe i wartości wiążą się z dystrybucją władzy, preferowanymi stylami kierowania oraz tworzeniem struktury. Stanowią niezbędną wiedzę do realizowania świadomych, dopasowanych i realnych zmian w organizacji. Podobnie występuje współzależność kultury z celami i strategią organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, kultura organizacyjna to wiedza i sposób, w jaki organizacja rozwiązuje problemy i rozstrzyga dylematy².

Przedsiębiorstwa różnią się między sobą specyficznymi rozwiązaniami, które zdecydowały się zastosować w obliczu napotykaných problemów. W konsekwencji kształtuje się specyficzny model kultury organizacyjnej. W latach osiemdziesiątych rozszerzono układ strategia–struktura o trzeci element, tj. kulturę organizacyjną. Problem stawał się szczególnie widoczny w sferze wdrażania strategii. J. Stoner, E. Freeman i D. Gilbert używają tutaj terminu instytucjonalizacja strategii przedsiębiorstwa.³ Według nich, aby zinstytucjonalizować strategię przedsiębiorstwa, jego kierownictwo musi doprowadzić do powstania systemu wartości, norm, ról i grup, który wesprze osiągnięcie celów strategicznych (rysunek 1).

Strategię można uznać zatem za zinstytucjonalizowaną wtedy, gdy jest powiązana ze strukturą i kulturą organizacyjną oraz z innymi siłami napędowymi organizacji, jakimi między innymi jest wiedza. Sytuację taką można nazwać dynamicznym zaangażowaniem, przez co należy rozumieć pogląd, że czas i wzajemne stosunki między ludźmi zmuszają kierownictwo do ponownego przemyślenia tradycyjnych poglądów wobec ciągłych, gwałtownych zmian.

¹ Ch. Handy: *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 116.

² F. Trompenaars, Ch. Hamodén-Turner: *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19.

³ J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 289.



Rys. 1. Strategia, struktura organizacyjna i kultura organizacyjna

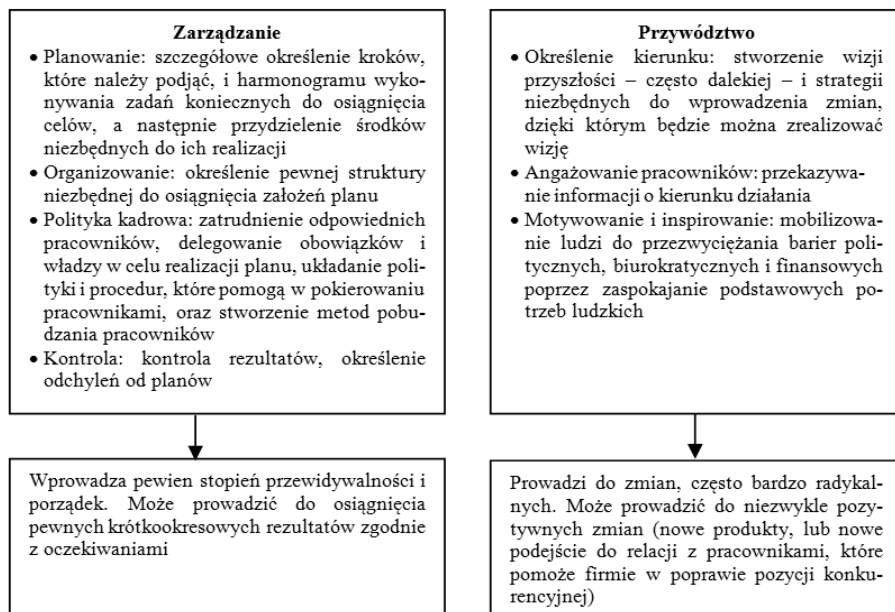
Źródło: opracowanie własne.

2. Proces transformacji organizacji a jakość przywództwa

W sytuacji gdy zasoby przedsiębiorstwa są ograniczone, panuje ostra konkurencja oraz występują gwałtowne zmiany warunków zewnętrznych, błędy kierownictwa są nie tylko widoczne, ale również mają przykre konsekwencje. Dziś jakość przywództwa, definiowana jako wiedza na temat sposobu i metod pracy oraz interakcji z pracownikiem, w znacznie większym stopniu niż kiedykolwiek wcześniej decyduje o sukcesie organizacji⁴.

Rozróżnienie między przywództwem a zarządzaniem jest niezwykle ważne. Bliższa analiza sukcesów transformacji wskazuje, że 70–90% zależało od przywództwa, a jedynie 10–30% od zarządzania. Ogólnie możemy powiedzieć, że zarządzanie koncentruje się głównie na *status quo*, a przywództwo na zmianach (rysunek 3).

⁴ K. Cameron, R. Quinn: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 110.



Rys. 3. Zarządzanie a przywództwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.P. Kotter: *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Helios, Gliwice 2007, s. 39.

J.P. Kotter uważa, że biorąc pod uwagę historię dotychczasowych transformacji przedsiębiorstw, wynikają z niej dwa ważne wnioski: potrzeba kompetentnego przywództwa, a nie tylko doskonałego zarządzania oraz potrzeba przestrzegania wieloetapowego procesu tworzącego siłę i motywację wystarczającą do przezwyciężenia inercji⁵. Zarządzanie jest zatem zestawem procesów, dzięki którym sprawnie działa skomplikowany system, w skład którego wchodzi ludzie i technologia. Przywództwo to zestaw procesów kreujących organizację i umożliwiających jej dostosowanie. Sam przywódca określa wizję przyszłości, zapoznaje z nią pracowników i inspirowanie ich do jej urzeczywistnienia. We współczesnych przedsiębiorstwach potrzebne jest zarządzanie, ale i przywództwo. Zmiana bez stabilności oznacza chaos, wizjonerstwo bez produktywności – klęskę.

⁵ J.P. Kotter, *Jak przeprowadzić transformację firmy...*, op.cit., s. 32.

3. Osiem etapów wprowadzania zmian

Proces wprowadzania zmian jest w istocie procesem niezmiernie trudnym. Wynika to z faktu złożoności tego procesu oraz umiejętności i koniecznej wiedzy do jego przeprowadzenia. Ponadto procesu zmiany nie można sprowadzać tylko do swojego algorytmu postępowania. Jest bardziej umiejętnością sterowania i przewodzenia nim. Układ procesu zmiany można uogólnić do ośmiu etapów.⁶ Cztery pierwsze etapy procesu transformacji pomagają zmienić *status quo* organizacji. W etapach od piątego do siódmego pojawiają się nowe metody działania, a w etapie ósmym zmiany zostają utrwalone w kulturze organizacyjnej i zaczynają przynosić efekty.

Etap 1. Przedstawienie pracownikom potrzeby pilnego wprowadzenia zmian. Niezależnie od tego, czy chodzi o przywrócenie dawnej świetności firmie bliskiej upadku, czy o dokonanie przemiany przeciętnej firmy w lidera branży, czy o umocnienie pozycji lidera na rynku, takie zadania wymagają ścisłej współpracy, inicjatywy i skłonności do poświęceń. Jeśli chcemy skłonić pracowników do współdziałania na rzecz wprowadzenia zmian, niezwykle ważne jest, aby przedstawić im transformację jako pilne zadanie. Podstawowym problemem jest tutaj określenie poziomu samozadowolenia z aktualnej sytuacji.

Większość problemów związanych ze stanem samozadowolenia w organizacji wiąże się z sukcesami odniesionymi w przeszłości. Sukcesy z przeszłości powodują, że w siedzibie firmy pojawia się przepych i zmniejsza się poczucie pilności działania. Zachęcają one również do izolacjonizmu. Nigdy więc nie należy lekceważyć znaczenia sił, które prowadzą do utrwalenia samozadowolenia i pomagają w utrzymaniu *status quo*.

Etap 2. Tworzenie koalicji, która pokieruje wprowadzaniem zmian. Na tym etapie chodzi o powołanie silnej grupy do kierowania wprowadzaniem zmian. Duże znaczenie ma powołanie zgranej grupy cieszącej się zaufaniem i posiadającej wspólne cele. W tworzeniu koalicji kierującej wprowadzaniem zmian zasadnicze znaczenie ma przywództwo i zarządzanie.

Etap 3. Tworzenie wizji i strategii. Stworzenie wizji, która pomoże w działaniach na rzecz wprowadzenia zmian, jest zadaniem nader istotnym. Wizja to fundament wybitnego przywództwa. Odnosi się do obrazu przyszłości i zawiera ukryte lub jawne wyjaśnienia. Podczas procesu zmian odpowiednia wizja służy do trzech celów:

- po pierwsze, określa ogólny kierunek zmian,
- po drugie, motywuje ludzi do szukania właściwych decyzji,
- po trzecie, pomaga szybko i skutecznie koordynować działania.

⁶ J.P. Kotter: *Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review”, marzec-kwiecień 1995, s. 103.

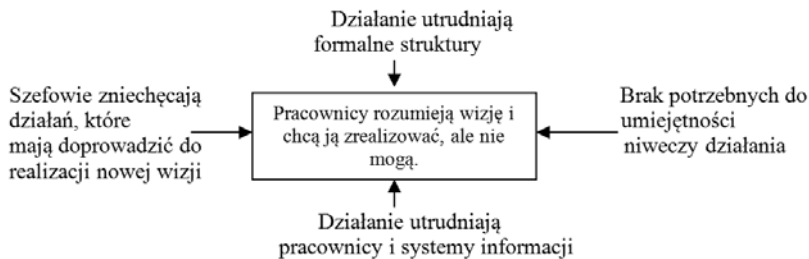
Wyjaśnianie pracownikom, w jakim kierunku idą zmiany, jest ważne, ponieważ najczęściej mają oni różne opinie na ten temat. Najczęściej dla nich jest niejasne, czy wprowadzenie znacznych zmian jest rzeczywiście konieczne.

Etap 4. Przekazanie wizji zmian. Na tym etapie rola kierownictwa polega na wykorzystywaniu każdej okazji do nieustannego przekazywania nowej wizji i strategii. Aby ten etap transformacji przyniósł odpowiednie efekty, należy przestrzegać kilku zasad:

- prostota: należy wyeliminować cały żargon i język techniczny,
- metafory, analogie i przykłady: *obraz jest wart tyle, co tysiąc słów*,
- różnorodność formy: dobre efekty daje różnorodność formy,
- powtórzenia: idee zapadają w pamięć, kiedy słyszy się je wielokrotnie,
- wyjaśnianie zjawisk, które wydają się sprzeczne z wizją,
- kompromis: obustronna komunikacja ma zawsze większe oddziaływanie.

Szczególne znaczenie ma tutaj dwustronna komunikacja. Dyskusje z udziałem dwóch stron to podstawowa metoda udzielania pracownikom odpowiedzi na wszystkie pytania.

Etap 5. Mobilizowanie pracowników do działania na szerszą skalę. Tutaj kierownictwo stara się eliminować trudności. Dochodzi do zmiany systemu lub struktur niweczących zmianę wizji. Zachęca się do podejmowania ryzyka i do nowych ideałów, zadań i działań. Celem piątego etapu jest zmobilizowanie większej liczby osób do podejmowania działania przez usuwanie barier blokujących realizację wizji zmian – *empowerment* (rysunek 6).



Rys. 6. Bariery blokujące *empowerment*

Źródło: J.P. Kotter: *Jak przeprowadzić transformację...*, op. cit., s. 124.

Struktura organizacyjna firmy może powodować fiasko wizji, kiedy blokuje działania pracowników.

Etap 6. Osiągnięcie krótkookresowych celów. Radykalne zmiany wymagają czasu. Pracownicy oczekują jednak dowodów, że transformacja nie zakończy się fiaskiem. Stąd ogromne znaczenie ustalenia krótkookresowych celów pośrednich. Poprawa wyników działania w krótkim okresie pomaga w procesie transformacji.

Po pierwsze, dzięki niej pracownicy dostrzegają, że poświęcenia się opłacają. Po drugie, podczas procesu osiągania krótkookresowych celów koalicja kierująca wprowadzaniem zmian może przetestować swoją wizję. Po trzecie, pomagają w udoskonaleniu wizji i strategii. Nie bez znaczenia jest również to, że pomyślna realizacja krótkookresowych celów niweczy starania przeciwników zmian.

Etap 7. Utrwalanie korzyści i wprowadzanie dalszych zmian. Radykalne zmiany często trwają długo. Na opóźnienie procesu na długo przed jego zakończeniem może wpłynąć wiele czynników: odejście głównych orędowników zmian, zmęczenie przywódców czy niepomyślny przebieg zdarzeń. W tych okolicznościach krótkookresowe cele pomagają utrzymać tempo transformacji. Według niektórych szacunków etap ten może trwać wiele lat. Cechy charakteryzujące etap utrwalania korzyści są następujące⁷:

- więcej zmian (a nie mniej),
- więcej zaangażowanych osób,
- przywództwo na najwyższych szczeblach organizacji,
- zarządzanie projektami i przywództwo na niższych szczeblach organizacji,
- eliminowanie niepotrzebnych współzależności.

Przedsiębiorstwa coraz częściej przypominają systemy o wielorakich więziach organizacyjnych. Często nie doceniamy niezwykle ważnego faktu: zmiana zależnych od siebie elementów systemu jest wyjątkowo trudna. Ponieważ powiązania wewnętrzne sprawiają, że wprowadzanie zmian jest trudne, w pewnym momencie pojawia się pytanie: czy wszystkie współzależności są potrzebne? We wszystkich organizacjach istnieją wynikające z przeszłości niepotrzebne zależności, których należy się pozbyć. Jednak w ostatecznym rachunku przyczyni się to do uproszczenia procesu transformacji.

Etap 8. Utrwalenie nowych metod działania w kulturze firmy. Wykorzystanie starej kultury i stworzenie nowej jest rzeczą bardzo trudną. Zmiana kultury organizacyjnej może wymagać wymiany pracowników. Ale nawet jeśli nie mamy do czynienia z niezgodnością osobowości pracowników z nową wizją i wartościami, aby wprowadzić jakiegokolwiek zmiany, potrzeba wielu lat nowych doświadczeń. Również opór przed nowością zawsze może się odbudować.

Podsumowanie

Kultura organizacyjna odnosi się do norm zachowania i wartości wspólnych dla grupy osób. Jeśli nowe praktyki zapoczątkowane podczas transformacji będą sprzeczne z kulturą firmy, zawsze mogą zostać odrzucone. Kulturą nie można w prosty sposób manipulować, zmienia się jedynie wtedy, gdy uda nam się dokonać

⁷ J.P. Kotter: *Jak przeprowadzić transformację...*, op. cit., s. 171.

odpowiednich zmian w zachowaniach ludzi. To z kolei zachodzi, jeśli nowe zachowania przynoszą im korzyści i jeśli pracownicy dostrzegają związek pomiędzy nowymi metodami a poprawą wyników firmy.

Najwięcej zmian kulturowych zachodzi podczas ósmego, a nie pierwszego etapu transformacji. Oczywiście nie oznacza to, że wrażliwość na zagadnienia związane z kulturą organizacyjną nie jest ważna podczas początkowych etapów transformacji. Im lepiej rozumiemy kulturę organizacyjną firmy, tym łatwiej będzie odkryć sposób na uzmysłowienie pracownikom, że wprowadzenie zmian jest pilne, a także stworzyć koalicję kierującą wprowadzaniem zmian czy określić wizję.

Literatura

1. Bjerke B.: *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
2. Cameron K., Quinn R.: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Handy Ch.: *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
4. Kotter J.P., Heskett J.L.: *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 1992.
5. Kotter J.P.: *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Helios, Gliwice 2007.
6. Trompenaars F., Hamodien-Turner Ch.: *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

MODEL OF DRIVE CHANGE PROCESS ON KNOWLEDGE BASED ORGANIZATION IN CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Summary

Rate of change in organizations will be grow continuously in next file-tens. In the same range will be grow the pressure for making transformation in organizations. In XX centuary group norms and common values presented barriers often limiting introduction change. Culture can facilitate fitting of enterprises for new conditions today. The reason of this is that culture has big influence for leaders competences and quality of management in transformation process.

Translated by Małgorzata Machaczka