

Małgorzata Machaczka

Kultura organizacji w zarządzaniu wiedzą

Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, 435-442

2010

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
machaczm@uek.krakow.pl

KULTURA ORGANIZACJI W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna wywiera poważny wpływ na funkcjonowanie i efektywność przedsiębiorstwa. Wiedza, jaką posiada organizacja na jej temat oraz możliwość jej wykorzystania, kształtuje pozycję konkurencyjną organizacji w otoczeniu. W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku dzięki wielu badaniom odkryto wpływ kultury organizacyjnej na poprawę funkcjonowania organizacji. Przykładem są J. Kotter i J. Heskett, którzy po porównaniu dwunastu wyróżniających się firm z dziesięcioma słabszymi przedsiębiorstwami uznali kulturę organizacyjną za czynnik decydujący dla osiągnięcia trwałego sukcesu¹. Podejście kulturowe doprowadziło do „określenia na nowo cech, warunkujących odniesienie sukcesu przez organizację, nieuwzględnianych w tradycyjnym racjonalistycznym modelu”².

Podstawową rolę odegrały w tym zakresie prace takich autorów, jak: W. Ouchi³, R. Pascale i A. Athos⁴, T. Peters i R. Waterman⁵, oraz K. Cameron

¹ J.P. Kotter, J.L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 1992.

² S. Green, *Strategy, organizational culture and symbolism*, Long Range Planning, 21(4), 1988, s. 121-129.

³ W. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Avon, New York 1982.

⁴ R. Pascale, A. Athos, *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York 1981.

⁵ T. Peters, R. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York 1982.

i R. Quinn⁶. U źródeł ówczesnych badań leżały zainteresowania tych badaczy przedsiębiorstwami japońskimi i amerykańskimi, które zdobywały przewagę konkurencyjną i osiągały sukcesy w zarządzaniu. Liczne przykłady wskazują, że brak dostosowania w strategii, strukturze i kulturze organizacyjnej prowadzi do spadku skuteczności i efektywności przedsiębiorstwa. Strategia i struktura są niezbędne dla rozwoju przedsiębiorstwa, ale krytyczne znaczenie ma jego kultura organizacyjna. Nieodzwonne jest, aby menedżerowie odpowiedzialni za skuteczność i efektywność przedsiębiorstwa potrafili wykorzystać kulturę organizacyjną jako katalizator zmian prowadzących do przetrwania i rozwoju.

Strategia i struktura jako zasoby hardwerowe, aby przynieść spodziewane efekty, muszą być wspomagane przez dostosowany do nich software. Funkcję tę pełni kultura organizacyjna, która według Ch. Handy'ego jest swego rodzaju klejem prowadzącym do synergii i współdziałania wszystkich składników organizacji⁷. Kultura organizacyjna jest kontekstem, w którym realizowane są konkretne działania. Wiedza, należąca również do zasobów softwerowych, razem z kulturą organizacyjną stanowią najważniejsze czynniki prowadzące do dalszego rozwoju i sukcesu organizacji.

1. Pojęcie kultury organizacyjnej

W zakresie kultury organizacyjnej istnieją dwa zasadniczo różne podejścia do konceptualizacji⁸. W pierwszym przypadku kultura przedsiębiorstwa jest widziana jako część nadrzędnej całości: kultura jest czymś, co organizacja ma. Kultura stoi tu w jednym szeregu z wieloma innymi zmiennymi (technologia, planowanie itd.) wyróżniającymi organizację. Jest to socjologiczna interpretacja kultury, według której organizacje mają kulturę. Kultura jest więc cechą organizacji, wyłaniającą się ze wspólnych zachowań.

W drugiej koncepcji natomiast organizacja jako całość uważana jest za kulturę: organizacja jest kulturą. Jest to antropologiczna interpretacja kultury. Według niej kultura tkwi w indywidualnych interpretacjach i poznaniu, jest metaforą samej organizacji.

Pierwsze podejście zakłada, że badacze i menedżerowie mogą określić różnice między kulturami organizacji, zmieniać kultury i dokonywać empirycznych badań, drugie zaś – że w organizacji nie istnieje nic poza kulturą i że stykamy się z nią za

⁶ K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

⁷ Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 116.

⁸ L. Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative Science Quartely 28, 1983, s. 339-358.

każdym razem, kiedy mamy do czynienia z jakimkolwiek zjawiskiem organizacyjnym. Zdaniem zwolenników pierwszej koncepcji kultura pozwala przewidywać na przykład wyniki i efektywność, natomiast według zwolenników drugiego podejścia kultura jest pojęciem, które musi być rozpatrywane niezależnie od wszelkich innych zjawisk.

W badaniach wykorzystujemy definicję kultury wywodzącą się z tradycji socjologicznej i funkcjonalnej. Kultura jest traktowana jako cecha organizacji, która może być poddawana pomiarom niezależnie od innych zjawisk organizacyjnych. Można na jej podstawie przewidywać, które organizacje odniosą sukces, a które nie. Przyjmujemy, że kultura jest cechą organizacji, a nie tylko metaforą służącą do określania, czym jest organizacja (jak np. biurokracja, zorganizowana anarchia). Posłużenie się terminem kultura organizacji pozwala odróżnić kulturę tej specyficznie zorganizowanej zbiorowości od wartości, preferencji czy skłonności poszczególnych osób (kultura osobista), bądź od norm czy filozofii narodu lub cywilizacji (kultura społeczeństwa). Przy ocenie kultury organizacji przedmiotem pomiaru są wspólne cechy, a obiektem analizy jest cała organizacja.

2. Cztery rodzaje kultury organizacyjnej wg Quinna – Camerona

R. Quinn i K. Cameron przedstawili model, dzięki któremu można zbadać istniejącą kulturę organizacyjną, a także zaprogramować zmiany i opracować pożądany w przedsiębiorstwie typ kultury organizacyjnej.

Model Quinna – Camerona skupia się na kilku podstawowych cechach organizacji, które są odbiciem jej kultury. Wyróżnili oni cztery rodzaje kultury organizacji⁹: kulturę hierarchii, kulturę rynku, kulturę klanu i kulturę adhocracji.

Kultura hierarchii powstała najwcześniej, a za jej autora uważa się M. Webera. Głównym wyzwaniem, przed którym stały organizacje na początku rewolucji przemysłowej, było sprawne wytwarzanie dóbr i usług. M. Weber zaproponował siedem cech charakterystycznych, które stały się znane jako klasyczne atrybuty biurokracji. Są to: role, specjalizacja, merytokracja, hierarchia, odrębna własność, bezosobowość i odpowiedzialność. Do lat sześćdziesiątych XX wieku prawie w każdej książce poświęconej organizacji i zarządzaniu przyjmowano, że hierarchia lub biurokracja M. Webera stanowi idealną formę organizacji, ponieważ gwarantuje wytwarzanie jednorodnych, niezmiennych produktów i usług w sposób maksymalnie skuteczny i ekonomiczny. Organizacja, w której panuje kultura hierarchii, jest w wysokim stopniu sformalizowana i zhierarchizowana. Procedury rządzą tym, co mają robić ludzie. Sprawni menedżerowie są dobrymi koordynatorami i organizato-

⁹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 41-49.

rami. Ważne jest utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji. W kulturze hierarchii podstawowym kryterium efektywności jest wydajność i zysk.

Kultura rynku – ta forma organizacji stała się popularna w latach sześćdziesiątych XX wieku. Przedsiębiorstwa stanęły wtedy w obliczu nowych wyzwań konkurencyjnych. Nowy model określono mianem rynkowej formy organizacji. Organizacja, w przeciwieństwie do hierarchii, w której wewnętrzna kontrola jest utrzymywana dzięki przepisom, wąskiej specjalizacji i scentralizowanym decyzjom, działa tutaj przede wszystkim dzięki ekonomicznym mechanizmom rynkowym. Głównymi hasłami w działalności organizacji są: rentowność, wyniki końcowe, pozycja na rynku, realizacja ambitnych zadań i baza klientów. Stąd podstawowymi wartościami liczącymi się w organizacjach tego typu są konkurencyjność i wydajność. Kultura rynku opiera się na założeniu, że otoczenie nie jest przyjazne, tylko wrogie. Przywódcy są twardzi i wymagający. Tym, co gwarantuje spójność, jest chęć zwyciężania. Celami długookresowymi są wzrost konkurencyjności i jak największa efektywność. Sukces jest utożsamiany z udziałem w rynku i jego penetracją.

Kultura klanu. Pod koniec lat sześćdziesiątych i na początku lat siedemdziesiątych XX wieku niektórzy badacze zauważyli podstawową różnicę między przedsiębiorstwami typu hierarchicznego i rynkowego w Ameryce, a przedsiębiorstwami klanowymi w Japonii. Przedsiębiorstwa klanowe zostały opisane przez W. Ouchi oraz R. Pascale i A. Athosa. W firmach typu klanowego (typu Z) dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele, obserwuje się spójność, wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty. Zamiast przepisów i procedur, jak w modelu hierarchicznym czy konkurencyjności, i nastawienia na zysk, jak w modelu rynkowym, typowymi cechami firm typu „klan” są: praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania ludzi i poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników. Do podstawowych założeń w kulturze klanu należy między innymi to, że środowiskiem organizacji najlepiej zarządzać przez pracę zespołową i rozwój pracowników. Klientów powinno się traktować jak partnerów, organizacja musi stwarzać przyjazną atmosferę pracy, a głównym zadaniem kierownictwa jest przekazywanie uprawnień pracownikom i zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności.

Kultura adhocracji rozwinęła się wraz z tym, kiedy era industrializacji została zastąpiona erą informacji. Sukces organizacji zapewniają przede wszystkim innowacje. Organizacje powinny zajmować się głównie rozwijaniem nowych produktów i usług. Podstawowym zadaniem zarządu powinno być popieranie przedsiębiorczości i kreatywności. Samo słowo „adhocracja” pochodzi od wyrażenia ad hoc. Chodzi o wskazanie, że mamy do czynienia z doraźnie powoływanymi, dynamicznymi jednostkami. Grupy czy zespoły tworzone ad hoc są rozwiązywane, gdy tylko zadanie zostanie wykonane. Główną cechą organizacji tego typu jest popieranie zdolności przystosowania się, elastyczności i kreatywności w sytuacji zdomi-

nowanej przez niepewność, niejednoznaczność i nadmiar informacji. Tym, co zapewnia spójność organizacji, jest chęć eksperymentowania i innowacyjność.

3. Zmiana kultury w czasie (przypadek firmy Apple)

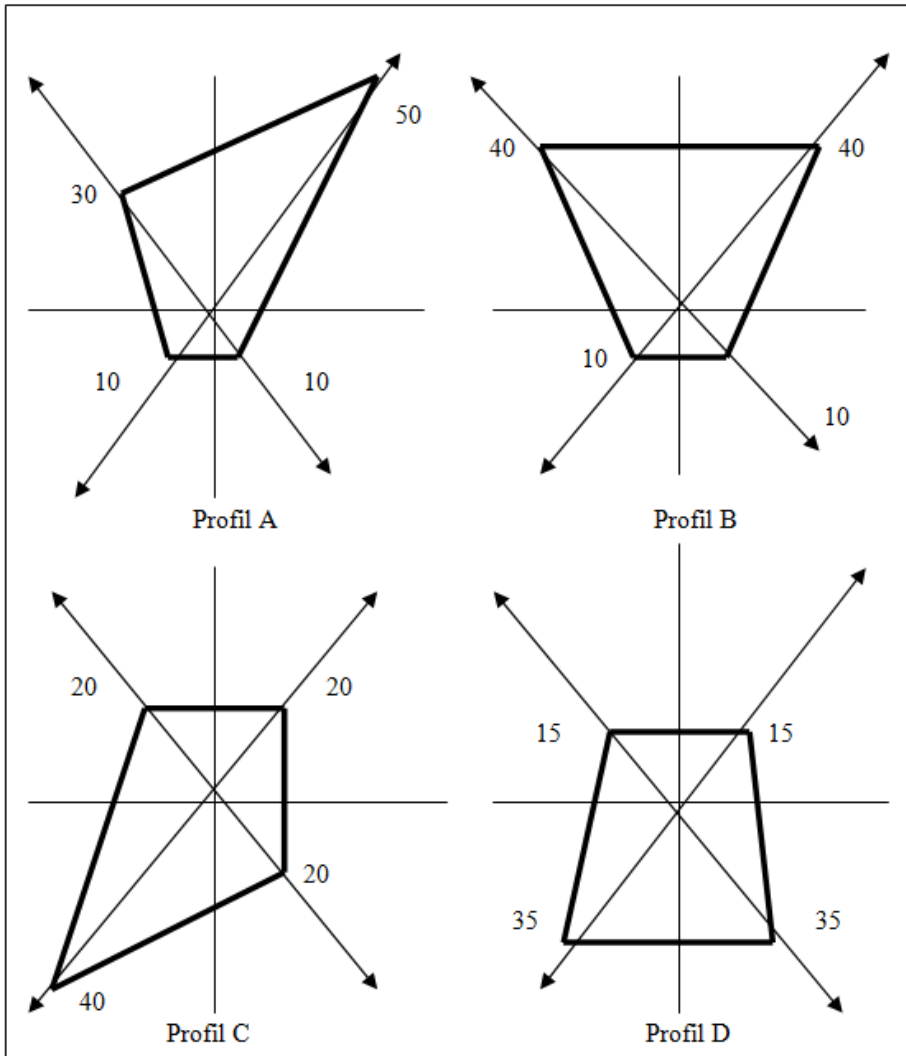
Przykładem zmian kultury w cyklu istnienia organizacji jest opisana przez K. Camerona i R. Quinna historia Apple Computer Company¹⁰. S. Jobs i S. Wozniak skonstruowali pierwszy komputer osobisty w garażu rodziców Jobsa. Następnie stworzyli Apple Computer Company, w której osobiste komputery produkowała grupa Kalifornijczyków, ludzi młodych, dynamicznych i spontanicznych, chlubiąca się tym, że nie ma formalnych procedur ani regulaminów. Kulturę tego typu obrazuje profil A na ilustracji (rys.1).

Jak w większości firm o kulturze adhokracji, kierunek wyznaczał jeden przedsiębiorczy, charyzmatyczny przywódca, firma była elastyczna i panowała w niej swobodna atmosfera. Po kilku latach od zarejestrowania Apple odniósł jeden z najbardziej spektakularnych sukcesów w całej branży, powołując grupę „piratów”, którą nazwano zespołem Macintosha. Tej grupie wybranych pracowników powierzono zadanie opracowania komputera, który ludzie chcieliby zakupić do użytku domowego. W owym czasie komputery były wielkimi maszynami zastępującymi inżynierom i matematykom suwaki logarymiczne. Zajmowały cały pokój i mało kto brał pod uwagę używanie ich w domu.

Mała grupka zapaleńców z Apple Computer zaprojektowała i opracowała komputer Macintosh – zabawne, przyjazne, jednocześnie urządzenie. Był to pierwszy komputer, w którym zastosowano myszkę, piktogramy, czyli obrazki na ekranie, i oprogramowanie, które umożliwiało namalowanie obrazu (MacPaint) na monitorze urządzenia będącego dotychczas jedynie maszyną liczącą. Osiągnięcia grupy okazały się tak udane, że cała organizacja przejęła kulturę klanu i zaczęła ona wyglądać tak jak na wykresie według profilu B. Powstał niezwykle zwarty klan. Pracownicy nosili ubrania ze znakiem firmowym Apple, przyklepiali do zderzaków swych samochodów nalepki z logo firmy i wyrażali się ciepło o rodzinie Apple. Jednak niezwykle sukces firmy doprowadził ją do trzeciego rodzaju kultury. Przy setkach tysięcy sprzedawanych komputerów, kanałach dystrybucji obejmujących cały świat i po pojawieniu się wielu bardzo groźnych rywali (takich jak IBM, Compaq, Wang), niefrasobliwy klan stanął przed koniecznością wprowadzenia kontroli i standardowych procedur. Potrzebne było sformułowanie polityki firmy i stworzenie regulaminów. Innymi słowy, należało rozwinąć kulturę hierarchii (profil C). Dyrektor zarządzający Apple, S. Jobs, był wzorem innowatora i przywódcy zespołu, idealnie czuł się w organizacji zdominowanej przez kultury adhokracji i klanu.

¹⁰ K.S. Cameron, R.E. Quinn, op. cit., s. 56-59.

Nie był ekspertem w dziedzinie zarządzania, administracji i ani myślał stać na czele hierarchii. Dlatego zatrudniono J. Scully'ego z PepsiCo, by pokierował zmianą ku stabilności i kontroli.



Rys. 1. Zmiany kultury w Apple Computer Company

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 58.

Jak można było przewidzieć, kiedy orientację klanową i adhokratyczną zastąpiła orientacja hierarchiczna, nastąpił taki kryzys, że założyciela, S. Jobsa, właściwie wyrzucono z firmy. Nowy zestaw wartości i priorytetów sprawił, że postawa S. Jobsa nie pasowała do obecnych wymagań. Przejściu do kultury hierarchicznej zazwyczaj towarzyszą obawy i lęk związane z rezygnacją z podstawowych wartości i zastąpieniem atmosfery rodzinnej regulaminami i zasadami. J. Scully był mistrzem, jeśli chodzi o efektywność, specjalistą od marketingu i te umiejętności lepiej odpowiadały zmieniającym się potrzebom Apple, kiedy rozwój firmy narzucił nową orientację kulturową. Kiedy pod rządami J. Scully'ego Apple przekształcił się w wielką, dojrzałą organizację, nastąpiła ponowna zmiana kultury, co obrazuje wykres profilu D.

Z nowatorskiej firmy prowadzonej przez grupę młodych buntowników przeobraził się w sprawną, efektywną organizację będącą wzorem konkurencyjności rynkowej. W wielu organizacjach ten profil staje się normą. Rola kultury klanowej i adhokracji zmniejsza się do minimum, kładzie się coraz większy nacisk na kulturę hierarchiczną i rynkową.

Jedną z przyczyn ostatnich trudności Apple jest akcentowanie w kulturze firmy cech z dwóch dolnych ćwiartek. W branży, która od końca lat dziewięćdziesiątych XX wieku stoi przed koniecznością ciągłego wprowadzania nowości o bardzo krótkim cyklu życia, jest to istotny problem, decydujący o przetrwaniu i przeżyciu firmy.

Podsumowanie

Problem kształtowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach byłby mniej dokuczliwy, gdyby otoczenie ustabilizowało się lub gdyby potrzebne zmiany dokonywały się wolniej. Jednak najbardziej wiarygodne przesłanki wskazują, że stanie się wręcz przeciwnie. W ciągu następnego dziesięcioleci tempo zmian będzie rosło, podobnie jak naciski na przeprowadzanie transformacji w organizacjach.

W XX wieku normy grupowe i wspólne wartości przeważnie stanowiły bariery ograniczające wprowadzanie zmian w organizacji. Kultura organizacyjna i związana z nią wiedza może ułatwić dostosowanie firmy do nowych warunków. W XXI wieku organizacje zostaną zmuszone do rozwijania się, wprowadzania zmian oraz ciągłych przeobrażeń. W kilku następnym dziesięcioleciach będziemy mieli do czynienia z nowym rodzajem organizacji, które będą lepiej sobie radzić w szybko zmieniającym się i bardziej konkurencyjnym otoczeniu, dzięki posiadaniu takiej lub innej kultury organizacyjnej.

Oznacza to konieczność zmiany i rozwoju kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Aby doszło do zmiany kultury, musi ulec zmianie sposób postępowania menedżerów i coraz większe wykorzystanie wiedzy w organizacji. Muszą oni roz-

poznać własne mocne i słabe strony, oraz stwierdzić, czy dysponują kompetencjami niezbędnymi do wytworzenia przez organizację pożądaną kulturę organizacyjną, która niewątpliwie przyczyni się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo wzrostu efektywności oraz osiągnięcia pozycji konkurencyjnej.

Literatura

1. Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Green S., *Strategy, organizational culture and symbolism*, Long Range Planning, 21(4), 1988.
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. Ouchi W., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Avon, New York 1982.
6. Pascale R., Athos A., *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York 1981.
7. Peters T., Waterman R., *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York 1982.
8. Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative Science Quarterly 28, 1983.

CULTURE OF ORGANIZATION IN MANAGEMENT KNOWLEDGE

Summary

In XX century of norm group and common values principally presented barriers in organization limiting introduction change. Now Organizations will be enforced in for development, introduction of change and continuous evolution. Organizational culture and related can facilitate fitting of firm with for new conditions knowledge her. We will deal in several next with new kind of organization decades, which will advise to fastly better changing and more competitive enclosing, due to such property or other organizational cultures.

Translated by Małgorzata Machaczka