

Małgorzata Machaczka

Kultura organizacyjna jako wymiar rozwoju przedsiębiorstw opartych na wiedzy

Ekonomiczne Problemy Usług nr 87, 186-194

2012

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

KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO WYMIAR ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW OPARTYCH NA WIEDZY

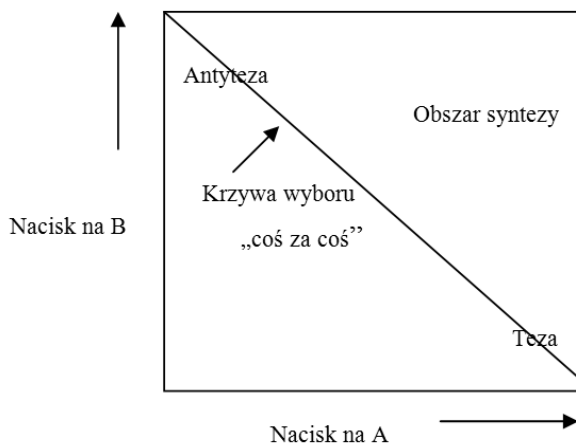
Wprowadzenie

Od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku pojęcie kultury organizacyjnej stało się pojęciem podstawowym. Dzisiaj kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę w procesie zarządzania organizacją. Przed menedżerami stoi więc odpowiedzialne zadanie określenia i uzmysłowienia sobie, a także ludziom pracującym w organizacji o istnieniu kultury, która jest elementem wspomagającym rozwój i nadającym organizacji wyjątkowy charakter oraz unikatowość. Wymiar, jakim jest kultura, staje się dodatkowym elementem przewagi przedsiębiorstwa, która jest trudna do odwzorowania. Staje się w konsekwencji dodatkowym bodźcem stanowiącym podstawę budowania bardziej złożonej i trudniejszej tym samym do skopiowania przewagi konkurencyjnej, czego efektem jest potencjał odniesienia przez przedsiębiorstwo sukcesu. Kultura organizacyjna jest zatem z całą pewnością zasobem strategicznym, a w połączeniu z takimi elementami, jak strategia i struktura, staje się tak zwanym klejem łączącym te elementy, doprowadzając do ich współdziałania. Wiedza, jaką pozyskuje przedsiębiorstwo na temat swojej kultury i możliwości jej wykorzystania, staje się pierwszym krokiem do wprowadzania zmian.

1. Ewolucja modelu zarządzania przedsiębiorstwem

W podejściu do zarządzania w ostatnich latach daje się zauważyć istotną zmianę. Polega ona na odchodzeniu od myślenia w kategoriach „albo–albo”, opartego na przesłankach, że musimy wybierać między przeciwieństwami i zacząć do-

strzeżać konieczność myślenia paradoksami, aby dojść do myślenia w kategoriach „i to, i to”¹ (rysunek 1). Zmiana tego podejścia prowadzi nas do poszukiwania nowego modelu kultury organizacyjnej. Zastosowanie modelowania w tym obszarze pozwala na przedstawianie złożonej rzeczywistości w sposób bardziej czytelny.



Rys. 1. Synteza jako wybór

Źródło: B. de Wit, R. Meyer, *op. cit.*

Tworzy to możliwość zaprojektowania koncepcji, która w konsekwencji umożliwi lepsze zrozumienie kontekstu opisywanych zjawisk i zdolność poszukiwania swoistych rozwiązań. To następnie daje umiejętność widzenia nowych perspektyw oraz projektowania zmian w wymiarze organizacyjnym i zarządczym. Powstające modele zarządzania są z całą pewnością efektem zmian w wartościach społecznych.

Według P.H. Mirvisa w rozwoju nauk o zarządzaniu dają się wyróżnić cztery okresy:²

- lata 1900–1925: pojawienie się modelu racjonalnego celu i modelu procesu wewnętrznego,
- lata 1926–1950: pojawienie się modelu stosunków międzyludzkich,
- lata 1951–1975: pojawienie się modelu otwartych systemów,
- lata 1976–do dziś: pojawienie się założeń „i to, i to”.

¹ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 38.

² R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. Mc Grath, *Profesjonalne zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 19–29.

Pierwszych dwadzieścia pięć lat XX wieku to okres ogromnego wzrostu i postępu, który zakończył się dużą zamożnością społeczeństwa. Pod względem technologicznym był to okres wynalazczości i innowacji, a jednym z powszechnie wyznawanych poglądów w tamtym okresie był darwinizm społeczny – wiara w „przetrwanie najlepiej dostosowanych”. W tamtych latach pojawili się wielcy przemysłowcy, na przykład H. Ford, który nie tylko zrealizował swoją wizję niedrogiego środka transportu dla każdego, ale również zastosował w produkcji zasady F.W. Taylora, ojca naukowego zarządzania. W latach 1900–1925 rozwinęły się dwa modele organizacji: model racjonalnego celu i model procesu wewnętrznego. W modelu racjonalnego celu charakterystyczny jest klimat organizacyjny, cechujący się racjonalizmem ekonomicznym. Siłą napędową wszelkich decyzji są wyniki finansowe, a ostateczną wartością jest efektywność i maksymalizacja zysku. Model procesu wewnętrznego powstał dzięki pracom M. Webera i H. Fayola. Chociaż podstawowe założenia dotyczące hierarchii były stosowane od wieków, to jednak dopiero na początku XX wieku przyjął formę znaną jako „profesjonalna biurokracja”. W modelu tym symbolem jest piramida, a kryteriami efektywności są stabilizacja i ciągłość. Akcentuje się takie procesy, jak: definiowanie odpowiedzialności, pomiary, dokumentacja i rejestrowanie danych. Klimat organizacyjny jest hierarchiczny, a wszystkie decyzje są podejmowane na podstawie obowiązujących reguł, istniejących struktur i tradycji. W modelu tym ostateczną wartością jest sprawny tok pracy, a menedżer ma za zadanie być monitorującym ekspertem technicznym i niezawodnym koordynatorem.

W latach 1926–1950 pojawił się model stosunków międzyludzkich (*human relations*). W drugim ćwierćwieczu XX wieku zaczęły występować pewne fundamentalne zmiany w społeczeństwie, polegające na kwestionowaniu podstawowych osiągnięć modelu racjonalnego celu i modelu procesu wewnętrznego. Chester Barnard wskazał na znaczenie organizacji nieformalnej i na to, że nieformalne relacje wzajemne, przy odpowiednim pokierowaniu nimi, mogą być potężnym narzędziem w rękę menedżera. Również w tym okresie E. Mayo i F. Roethlisberger przeprowadzili słynne badania w Hawthorne. Wyniki tych badań traktowano też jako dowód na to, że występuje potrzeba skupienia większej uwagi na wpływie oddziaływania wzajemnych relacji i procesów nieformalnych na efektywność grup ludzi. Pod koniec drugiego ćwierćwiecza XX wieku pojawił się model stosunków międzyludzkich, w którym główny nacisk kładzie się na uczestnictwo, spójność i morale. Organizację cechuje nastawienie na pracę zespołową, gdzie podejmowaniu decyzji towarzyszy głębokie zaangażowanie. Tu, jeżeli sprawność pracownika maleje, menedżerowie uwzględniają aspekty rozwojowe i rozpatrują złożony zbiór czynników motywacyjnych. Zadaniem kierownika jest pełnienie funkcji empatycznego mentora i moderatora nastawionego na procesy. W roku 1949 model stosunków międzyludzkich jeszcze się nie wykrystalizował i był sprzeczny z założeniami modeli ra-

cyjnego celu i procesu wewnętrznego. Trudno go było zatem zrozumieć, a z pewnością jeszcze trudniej stosować w praktyce.

W latach 1951–1975 pojawił się model systemów otwartych. Trzecie ćwierćwiecze XX wieku rozpoczęło się niekwestionowanym przywództwem USA w świecie kapitalistycznym. Zakończyło się poważnymi wątpliwościami co do przywództwa USA. W tym okresie gospodarka przeżyła wstrząs spowodowany nałożeniem embarga na ropę naftową w roku 1973. Na początku tego okresu *made in Japan* oznaczało tanie towary niskiej jakości, natomiast pod jego koniec japońska jakość była niezrównana, a Japonia wkraczała w sektory gospodarki, które uważano za nienaruszalną domenę amerykańskich firm. Nawet tak tradycyjne amerykańskie dziedziny przemysłu, jak produkcja samochodów osobowych, odczuły ogromny wstrząs. Nastąpiło też wyraźne przesunięcie z gospodarki opartej wyłącznie na produkcji przemysłowej ku początkom gospodarki usług. W tej sytuacji ogromnym zmianom uległy też wartości społeczne. Lata pięćdziesiąte XX wieku były okresem obowiązywania konwencjonalnych wartości. Lata sześćdziesiąte stały się okresem cynizmu i wrzenia, kwestionowania autorytetów i instytucji. W latach siedemdziesiątych XX wieku zaczęła się zakorzeniać orientacja bardziej indywidualistyczna i konserwatywna. Zaczął się upowszechniać model otwartych systemów³. W modelu tym przedsiębiorstwo jest zmuszone do funkcjonowania w otoczeniu nie tylko konkurencyjnym, lecz także niejednoznacznym. Głównymi kryteriami efektywności organizacyjnej są: zdolności dostosowawcze i wsparcie z zewnątrz. Założeniem dotyczącym środków oraz celów jest to, że ciągle dostosowywanie się i innowacyjność prowadzą do pozyskania zasobów z zewnątrz. Kluczowymi procesami są: polityczne dostosowanie się, twórcze rozwiązywanie problemów, innowacja i kierowanie zmianą. Klimat organizacyjny jest innowacyjny i raczej doraźny niż biurokratyczny. Ryzyko jest duże, a decyzje podejmuje się szybko. W takiej sytuacji bardzo ważne są wspólne wartości i wspólna wizja.

Lata 1976 – do dziś to pojawienie się założeń „i to, i to”. W latach osiemdziesiątych XX wieku stało się oczywiste, że amerykańskie firmy napotkały poważne trudności. Innowacyjność, jakość i wydajność uległy poważnemu osłabieniu, a japońskie wyroby odnosiły oszałamiające sukcesy. Jednocześnie konserwatywne wartości społeczne i ekonomiczne zastąpiły wizję „wielkiego społeczeństwa”. Praca intelektualna stała się czymś powszechnym, a praca fizyczna czymś rzadkim. Firmy miały do czynienia z nowymi zagadnieniami, takimi jak fuzje i przejęcia oraz redukcja zatrudnienia. T. Peters i R. Waterman wydali książkę *In Search of Excellence* (Poszukiwanie doskonałości w biznesie), w której próbowali sporządzić kronikę tych nielicznych firm, które jak się wydawało, działały we właściwy sposób. Była to pierwsza próba udzielenia rad, w jaki sposób ożywić firmę, która popadła

³ *Ibidem*, s. 25–26.

w stagnację. Przedmiotem badań była najbardziej istotna potrzeba chwili: jak zarządzać w świecie, w którym nic nie jest stabilne.

Gdy zbliżał się koniec XX wieku, tempo zmian uległo ogromnemu przyspieszeniu. W nowej globalnej gospodarce nic nie było przewidywalne. W roku 2000 z ankiety na temat niepokojów menedżerów wynikało, że najpilniejsze są następujące problemy:⁴

- przyciągnięcie, utrzymanie i doskonalenie najlepszych ludzi,
- myślenie i planowanie strategiczne,
- utrzymanie wysokiej efektywności,
- zwiększenie zadowolenia klientów,
- zarządzanie czasem i radzenie sobie ze stresem,
- wyprzedzanie konkurencji,
- wzajemne dostosowanie wizji, strategii i zachowań,
- utrzymanie równowagi między pracą a życiem osobistym,
- doskonalenie procesów wewnętrznych,
- stymulowanie innowacji.

Te pozornie zupełnie różne problemy są w istocie przejawami jednego większego problemu – potrzeby osiągnięcia efektywności organizacyjnej w wysoce dynamicznym otoczeniu. W złożonym i szybko zmieniającym się świecie proste rozwiązania stają się podejrzane i żaden z czterech modeli (model racjonalnego celu, model procesu wewnętrznego, model stosunków międzyludzkich, model systemów otwartych) nie daje zadowalającej odpowiedzi. Przedsiębiorstwa niekiedy potrzebują stabilizacji, a niekiedy zmiany i często okazuje się, że potrzebują jednego i drugiego. Kluczem jest odrzucenie założenia, że jest to decyzja typu albo–albo, odrzucenie myślenia o dokonywaniu wyboru między jednym a drugim. Coraz więcej musimy dowiadywać się o założeniach, jak działać w sytuacji „i to, i to”, w których jednocześnie mogły być pożądane sprzeczne zachowania. W połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku stało się jasne, że żaden model z osobna nie jest wystarczającym kierunkowskazem dla kierownika i że w istocie wszystkie cztery modele należy traktować jako elementy większego modelu.

2. Rola kultury w tworzeniu współczesnego modelu zarządzania

W XXI wieku można zatem jednoznacznie powiedzieć, że organizacje zostały zmuszone do ciągłego rozwoju, wprowadzania zmian oraz permanentnych przeobrażeń. Przyczyny tych zjawisk można upatrywać głównie w dynamicznie rosnącej destabilizacji otoczenia zarówno bliższego, jaki i dalszego przedsiębiorstw. Oczywiście przyczyny takiego stanu nie mają charakteru tylko egzogenicznego.

⁴ *Ibidem*, s. 27.

Stosowanie przez lata zachowań responsywnych ze strony organizacji na zmieniające się warunki rynkowe również miały wpływ na wzrost dynamiki i złożoności panującej sytuacji.

Przywołując słowa J.P. Kottera, można znaleźć potwierdzenie słuszności powyższych słów. Według niego, jeśli kiedykolwiek usłyszymy o poważnej restrukturyzacji, reorganizacji lub zmianie kierunku strategicznego, których pierwszy etap ma polegać na „zmianie kultury”, powinniśmy zaniepokoić się tym, że cały proces zmierza w niewłaściwym kierunku. Proces wprowadzania zmian w sposób świadomy 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 swoistego algorytmu postępowania. Jest bardziej umiejętnością sterowania i przewodzenia nim. Układ procesu zmiany można uogólnić do ośmiu etapów⁵:

- Etap 1: Przedstawienie pracownikom potrzeby pilnego wprowadzenia zmian.
- Etap 2: Tworzenie koalicji, która pokieruje wprowadzaniem zmian.
- Etap 3: Tworzenie wizji i strategii.
- Etap 4: Przekazanie wizji zmian.
- Etap 5: Mobilizowanie pracowników do działania na szerszą skalę.
- Etap 6: Osiąganie krótkookresowych celów.
- Etap 7: Utrwalanie korzyści i wprowadzanie dalszych zmian.
- Etap 8: Utrwalenie nowych metod działania w kulturze firmy.

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. Zmiany w przedsiębiorstwie powinno się zaczynać zatem od przygotowania przestrzeni do rekonfiguracji nastawienia i zachowania pracowników. Powodem tego jest doprowadzenie do zmian metod działania, dzięki którym firma zaczyna uzyskiwać nową jakość w obszarze wytworzenia wyrobów lub usług oraz efektywności podejmowanych działań. Należy jednak pamiętać, że dopiero pod koniec cyklu transformacji większość tych zmian zostaje utrwalona w kulturze organizacji⁶.

Jeżeli uda nam się dokonać zmian w zachowaniu ludzi, będzie to podstawą do zmian kultury organizacyjnej. To z kolei zachodzi, jeśli nowe zachowania przynioszą im korzyści w danym okresie i jeśli pracownicy dostrzegają związek pomiędzy nowymi metodami działania a poprawą wyników firmy. Im lepiej rozumiemy kultu-

⁵ J.P. Kotter, *Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, marzec–kwiecień 1995, s. 103.

⁶ *Idem, Jak przeprowadzić transformację firmy (Leading Change)*, Helion, Gliwice 2007, s. 191.

rę organizacyjną firmy, tym łatwiej będzie nam odkryć sposób na uzmysłowienie pracownikom, że wprowadzenie zmian jest pilne, a także stworzyć koalicję kierującą wprowadzaniem zmian czy określić wizję. Nie należy również sądzić, że zmiana zachowania nie ma kluczowego znaczenia we wczesnych stadiach transformacji. Na przykład w drugim etapie zazwyczaj należy próbować zmienić nawyki pracowników i zadbać o to, aby koalicja zaczęła pracować jak zgrany zespół. Nie można również zakładać, że zmiany nastawienia nie są częścią pierwszego etapu, kiedy walczy się z samozadowoleniem pracowników. Niemniej prawdziwa zmiana najważniejszych norm i wartości następuje głównie podczas końcowych etapów transformacji lub przynajmniej w ostatniej fazie całego procesu. Najważniejsze cechy związane z utrwalaniem zmian w kulturze firmy są następujące⁷:

- Zmiany następują na końcu, a nie na początku procesu transformacji. Większość zmian dotyczących norm i wspólnych wartości pojawia się pod koniec procesu transformacji.
- Zmiany zależą od rezultatów. Nowe metody zazwyczaj utrwalają się w kulturze organizacji tylko wtedy, jeśli wyraźnie widać, że się sprawdzają i są lepsze od starych.
- Zmiany wymagają wielu rozmów (komunikacji). Bez ustnych instrukcji i wsparcia pracownicy zwykle niechętnie przyznają, że nowe metody są odpowiednie.
- Zmiany mogą wymagać zmian kadrowych. Czasami jedyną metodą zmiany kultury firmy jest zwolnienie najważniejszych osób.
- Zmiany dotyczące awansowania pracowników są niezwykle ważne. Jeżeli system awansowania pracowników nie będzie zgodny z nowymi metodami działania, stara kultura firmy będzie się odradzać.

Podsumowaniem rozważań jest porównanie cech charakterystycznych dla modeli przedsiębiorstw w XX i XXI wieku (tabela 1). Droga, jaką muszą pokonać, jest pełna trudności, a margines czasu, w jakim muszą dokonać zmian, jest stosunkowo niewielki.

Można więc zauważyć, że w XX wieku normy grupowe i wspólne wartości przeważnie stanowiły bariery ograniczające wprowadzanie zmian. Oczywiście tak nie musi być, można nawet powiedzieć więcej, że tak być nie powinno. Kultura organizacyjna ułatwia dostosowanie firmy do nowych warunków. Chodzi o to, aby doceniać działanie kompetentnych przywódców i odpowiednie zarządzanie, aby zachęcać do pracy zespołowej i aby unikać wysokiego stopnia biurokracji i współzależności.

⁷ *Ibidem*, s. 187.

Tabela 1

Porównanie cech przedsiębiorstw XX i XXI wieku

| XX wiek | XXI wiek |
|---|---|
| Struktura: zbiurokratyzowana, wielopoziomowa (smukła), zorganizowana zgodnie z założeniem, że zarządzaniem będzie zajmowało się kierownictwo, charakterystyczna jest polityka i procedury, które prowadzą do powstania wielu skomplikowanych współzależności w organizacji | Struktura: wolna od biurokracji; mniej zasad i mniejsza liczba pracowników, mniej poziomów (płaska), zorganizowana zgodnie z założeniem, że kierownictwo będzie pełniło funkcje przywódcze, a zarządzaniem będą się zajmowali pracownicy niższych szczebli, charakterystyczna jest polityka i procedury, które prowadzą do powstania niewielu współzależności w organizacji |
| Systemy: istnieje niewiele systemów dostarczających informacji na temat działania firmy, dane dotyczące działania są dostarczane jedynie przedstawicielom kadry zarządzającej, szkolenia z dziedziny zarządzania i systemy wsparcia są oferowane jedynie członkom kadry zarządzającej. | Systemy: istnieje wiele systemów dostarczających informacji na temat działania firmy, a zwłaszcza na temat zadowolenia klientów, dane dotyczące działania są rozpowszechniane wśród pracowników, szkolenia z dziedziny zarządzania i systemy wsparcia są oferowane wielu osobom |
| Kultura: zorientowana do wewnątrz, scentralizowana, decyzje są podejmowane wolno, upolityczniona, niechętna wobec ryzyka | Kultura: zorientowana na zewnątrz, popierająca empowerment, decyzje są podejmowane szybko, otwarta i szczerą, bardziej skłonna do podejmowania ryzyka |

Źródło: J.P. Kotter, *Jak przeprowadzić transformację...*, s. 204.

Zbudowanie takiej kultury wymaga transformacji organizacji. Prawdopodobnie w kilku następnych dziesięcioleciach będziemy mogli dokonywać obserwacji i badań nad nowym rodzajem organizacji, które będą lepiej sobie radzić w szybko zmieniającym się i bardziej konkurencyjnym otoczeniu.

Podsumowanie

Szybkie tempo zmian zachodzących w dzisiejszym konkurencyjnym świecie zagraża stabilności przedsiębiorstw. W ciągu następnych dziesięcioleci strategia przedsiębiorstw skoncentrowana na przeszłości będzie prawdopodobnie coraz bardziej nieskuteczna. Wydaje się wręcz niezbędne uczenie się radzenia sobie ze zmianami, rozwijanie umiejętności przywódczych, a także bezpośredniego uczestnictwa w transformacji przedsiębiorstwa. Cechy te zależą przede wszystkim od

ludzi. Nie chodzi tutaj o zasoby, jakimi dysponują ludzie jako jednostki, ale o traktowanie ludzi jako zasobu organizacji, czyli układu stosunków społecznych opartym na kulturze. W nadchodzącym świecie innowacji rzeczą najtrudniejszą i zarazem najważniejszym dobrem organizacyjnym będzie umiejętność współdziałania ludzi. Świat ten nie będzie się cechował mniejszym zorganizowaniem, lecz przeciwnie – będzie wymagał więcej zorganizowania. Chodzi o systemy bardziej otwarte, elastyczne i tolerancyjne, skłonne do przedsiębiorczości i współpracy.

Literatura

1. de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
2. Kotter J.P., *Jak przeprowadzić transformację firmy (Leading Change)*, Helion, Gliwice 2007.
3. Kotter J.P., *Why Transformation Efforts Fail*, *Harvard Business Review*, marzec–kwiecień 1995.
4. Mirvis P.H., *Work in the 20th Century, America's Trends and Tracts, Visions and Values*, Economic and Human Developments, Rudi Press, Cambridge 1985.
5. Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
6. Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., Mc Grath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A DEVELOPMENT DIMENSION OF KNOWLEDGE BASED ENTERPRISES

Summary

Rapid pace of developments in the competitive world threatens the stability of the companies. Learning to cope with change, developing leadership skills, as well as direct participation in the transformation of a business is a prerequisite for the survival and continued functioning. Article shall attempt to show the role of culture in change management model of knowledge-based businesses.

Translated by Małgorzata Machaczka