

Ewa MASŁYK - MUSIAŁ

Współczesne podejście do badania kultury organizacyjnej

Present-Day Approach to the Study of Organization Culture

KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO PRZEDMIOT BADAŃ

Badania zjawiska kultury organizacyjnej stały się jednym z dominujących w świecie trendów w socjologii organizacji i naukach zarządzania w latach dziewięćdziesiątych. Prowadzono je opierając się na tradycjach antropologicznych z uwypukleniem kontekstu sytuacyjnego. Ze względu na przedmiot badań, zastosowaną metodologię i rezultaty praktyczne można generalnie mówić o zastosowaniu w nich dwojakiego rodzaju podejść:

- kultura organizacyjna w ujęciu organizacyjnego symbolizmu,
- kultura organizacyjna analizowana jako kultura korporacji.

W badaniach kultury organizacyjnej można wyróżnić zarówno aspekt statyczny, który opisuje kultury i subkultury w danym czasie — tzw. ujęcie fotograficzne, oraz aspekt dynamiczny, związany z przekształceniami zachodzącymi w sferze symboli czy w obszarze innych elementów kultury organizacyjnej. W aspekcie statycznym podkreślana jest typologizacja zjawisk kultury organizacyjnej, czemu towarzyszą próby określenia tzw. kultury właściwej lub silnej, ważnej dla osiągnięcia sukcesu organizacyjnego. W aspekcie dynamicznym analiz kultury organizacyjnej akcent położony jest na procesy transformacyjne, przy czym kultura traktowana jest raz jako zmienna zależna od zmian, to znów jako zmienna niezależna, utrwalająca wzory działań organizacyjnych.

Przekonanie, że kulturę organizacyjną można zmieniać, legło u podstaw koncepcji rozwoju organizacyjnego (w skrócie zwanej O.D.)¹, jak też tych obszarów analiz zachowań menadżerskich, które określane są jako

¹ E. Masłyk: *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego*, Wrocław 1978.

zarządzanie strategiczne.² Relacje zachodzące między strukturą—kulturą i zmianą odgrywają w nich dominującą rolę i pozwalają wyjaśnić silne i słabe strony działania organizacji oraz ich udział w sukcesie lub organizacyjnej przegranej. Ta ostatnia wynika często z tego, że ludzie w organizacjach zachowują się symbolicznie, a nie racjonalnie. Proces symbolizacji jest procesem charakterystycznym dla natury ludzkiej. Ludzie tworzą symbole, które uzależniają i reprezentują szersze wzory zachowań oraz wpływają na życie ludzkie.

Zjawisko to winno zatem znaleźć odzwierciedlenie w analizach organizacyjnych. Organizacja wyznacza bowiem w miarę stałe ramy, w których kultura może się kształtować i zmieniać.

Kultura, definiowana jest przez wielu autorów w zależności od ich orientacji metodologicznej. Interesującym przykładem definiowania może być definicja zaczerpnięta z pracy pod redakcją Kilmanna i Saxton³, w której kulturę określa się jako: podzielane filozofie, ideologie, wartości, założenia, wierzenia, oczekiwania, postawy i normy, jakie łączą społeczność w jedną całość. Często też kultura, w tym kontekście, określana jest obrazowo jako „klej organizacyjny”.

Kulturę nawiązując do wskazanej pracy, zaleca się analizować jako manifestację w działaniach ludzkich łącznie trzech różnych poziomów: 1) norm behawioralnych, 2) ukrytych założeń i 3) wartości humanistycznych. Normy rozumiane są tutaj jako niepisane przekazy dotyczące zachowań, przenoszone z pokolenia na pokolenie poprzez historię, rytuały a zwłaszcza sankcje. A oto przykłady tych przekazów: „zgadź się zawsze ze swym szefem”, „wyglądaj zawsze na zapracowanego”, „nie ufaj innym”, „nie prowadź statku na skały” itp. Nieco głębiej od norm tkwią w kulturze ukryte założenia. Są to fundamentalne wierzenia, które stanowią podstawy decyzji i działań. Pozostają one w ścisłym związku z otoczeniem, jego potrzebami i wymogami. Oto przykłady założeń ukrytych: „pracownicy nie będą mieli nowych wymagań, zgodzą się na to, co im damy”, „to, co uczyniło organizację sprawną w przeszłości, uczyni ją sprawną i w przyszłości”, „gospodarka będzie się poprawiać”, „klient kupi wszystko, co wyprodukujemy” itp. Założenia ukryte bardzo trudno jest zmieniać. Bada się je zwykle analizując działania i decyzje wcześniejsze i na tej podstawie opisuje kulturę organizacyjną. Istnieje jednak metodologiczne niebezpieczeństwo popadnięcia przez badacza w pułapkę własnych interpretacji.

Trzeci, najgłębszy poziom badania kultury dotyczy kolektywnych manifestacji natury ludzkiej. Określa się go jako zbiór ludzkich motywów,

² Ch. W. L. Hill, G. R. Jones: *Strategic Management Theory*, Houghton Mifflin Company, Boston 1989.

³ R. H. Kilman, H. J. Saxton, R. Sarpa et al.: *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey — Boss Publ., San Francisco 1985.

dążeń, oczekiwań ujętych w sposób dynamiczny, który czyni daną grupę wyjątkową. Ten poziom bada się między innymi przez rozpoznanie, w jaki sposób grupa selekcjonuje informacje (ważne—nieważne), jak podchodzi do nowych problemów i okazji (rutyna—wyzwanie), jakie występują wśród jej członków reakcje obronne (strach, zależność, perswazja, nadwrażliwość).

Na podstawie danych pochodzących z obserwacji kultury organizacyjnej można konstruować jej profile. Wyróżnić można profile słabych i silnych kultur. I tak np. na profil słabych kultur składają się następujące cechy:

- brak jasnych wartości i wierzeń, jak odnosić sukces w biznesie,
- wielość wierzeń, przy czym są one niespójne i brak jest zgody na to, które z nich są najważniejsze,
- różne części (departamenty, wydziały) firmy mają różne wierzenia,
- bohaterami w kulturze firmy są ludzie o cechach destrukcyjnych, niszczących,
- rytuały, podobnie jak wierzenia, są niespójne, zdeorganizowane, każdy w firmie robi przysłowiowe swoje lub też działa na zasadzie kontrastu.

Przy pewnej kumulacji cech składających się na tzw. słabe kultury badacze używają dla ich określenia pojęcia „choroba kulturowa”, co w skrócie oznacza: zanik umiejętności obserwowania świata zewnętrznego, ogniskowanie uwagi na krótkich okresach, problemy moralne typu chroniczne niezadowolenie, fragmentaryzacja postrzeżeń i wybuchowość emocjonalna.

Naturalne różnice kulturowe mogą zatem w pewnych warunkach stać się problemami i hamować rozwój organizacji. Szczególną rolę w kształtowaniu kultur organizacyjnych odgrywa przykład zachowań naczelnego kierownictwa firmy. Pozytywnie na kształtowanie silnych kultur wpływają tzw. menadżerowie symboliczni, stanowiący przeciwieństwo menadżerów racjonalnych. Ci pierwsi charakteryzują się wrażliwością, zaufaniem do ludzi, postrzegają siebie jako aktorów w wielkich dramatach. Rozumieją oni znaczenie kultury w życiu organizacji i wiedzą, jak pracować z ludźmi o różnych subkulturach, aby uczynić organizację silniejszą. Mają też odwagę wpływać na kultury, kształtować je i przekształcać. Rozumieją oni, że silne kultury to takie, które zarówno tolerują różnice, jak też je modelują.

Rola menadżera symbolicznego i jego metody działania będą wyglądały nieco inaczej w każdej organizacji, która odnosi sukces. Zawsze jednak, w przeciwieństwie do menadżerów racjonalnych, menadżerowie symboliczni będą koncentrowali swą uwagę nie na samych problemach, lecz na procesach, które prowadzą do rozwiązania problemów i na informacjach, które

w tych procesach występują za pośrednictwem danej kultury organizacyjnej.

Opiszemy to zjawisko przedstawiając w badaniach kultury podejście organizacyjnego symbolizmu.

SYMBOLIZM ORGANIZACYJNY W BADANIACH KULTURY

W podejściu organizacyjnego symbolizmu⁴ do interpretacji zjawisk badacze stosują symbole: organizacyjne (*logos, status, symbols*), symboliczne działania (organizacyjne rytuały i ceremonie) i symboliczne wyobrażenia (wyrażane werbalnie historie, mity, sagi). Dominuje przekonanie, że każda działalność symboliczna ma głębokie znaczenie psychologiczne i istotny wpływ na życie organizacji.

Na organizacje badacze patrzą więc z symbolicznej perspektywy, uzasadniając równocześnie jej potrzebę badawczą i znaczenie praktyczne. W tym celu podkreśla się ograniczenia istniejące w tzw. mechanicznych metaforach organizacyjnych, wyolbrzymiających aspekty racjonalno-formalne, czemu towarzyszy uproszczony obraz organizacji. Przyjmując natomiast założenie, że ludzie w organizacjach zachowują się symbolicznie (używają specjalnego języka, tworzą metafory, nadają sens wydarzeniom, szukają znaczeń w życiu itp.), badacze tej orientacji przyjmują także, iż formalna organizacja (strona instytucjonalna) asocjacyjnie podwyższa symboliczną pojemność organizacji. Instytucje rozwijają bowiem wspólną historię, ustalają wspólne punkty działania, stanowiska oraz dostrzegają potrzebę kierowania kompleksowymi procesami za pomocą znaczeń symbolicznych.

Badacze organizacyjnego symbolizmu dużo uwagi poświęcają: genezie organizacyjnego symbolizmu, symbolom i symbolizmowi (natura zjawiska), podejściom do symbolizmu i przesłankom zawartym w badaniach organizacyjnego symbolizmu. Sądzę, że w niniejszym opracowaniu szczególnie istotny może być opis organizacji z zastosowaniem metafory kulturowej.

Analizując kulturę organizacyjną możemy odnosić ją do całej organizacji bądź też do pewnych strukturalnych obszarów jej funkcjonowania. Lokalne kultury mogą kształtować się w każdej komórce organizacyjnej. Spośród czynników wpływających na kształtowanie się kultur lokalnych wymienić warto np. stabilność uczestnictwa, wiek pracowników, wielkość organizacji, styl działania i osobowości kluczowych decydentów (wartości, przywództwo), warunki uczestnictwa w organizacji.

⁴ L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, T. C. Wandridge: *Organizational Symbolism*, JAJ Press, Inc. Greenwich 1983.

Duże znaczenie dla kształtowania się kultury organizacyjnej posiada faza powstawania organizacji (związek z wiekiem organizacyjnym). Wczesna faza rozwoju firmy, tzw. faza przedsiębiorczości, pozwala na zerwanie z pewnymi wzorami z przeszłości i na kształtowanie przywódczego stylu działania.

Zmiany w organizacji i jej otoczeniu mogą tworzyć bariery lub wspierać lokalne kultury. Wprowadzenie np. nowych technologii może mieć kluczowe znaczenie dla lokalnej kultury. Ewidentnym i klasycznym przykładem mogą tu być studia nad zmianami systemów wydobywania węgla kamiennego w kopalniach.⁵ Sposób wprowadzenia zmian (dyktatorski lub partycypacyjny) może mieć także wpływ na kulturę lokalną i akceptację zmian. Tworzenie zespołów zadaniowych, struktur macierzowych — generalnie: nowe formy projektowania organizacji także wpływają na jej kulturę. Może to być kultura zespołów, które identyfikują się ze zmianami lub im przeciwstawiają się.

Członkostwo w danej kulturze lokalnej (organizacyjnej lub komórek organizacyjnych) może mieć dla jednostki sens psychofizyczny, taki jak np. jej przywiązanie do pewnego miejsca pracy lub sens partycypacyjny, związany z codziennymi relacjami i zasadami współpracy z innymi członkami organizacji.

Siła kultury, wyrażona np. w przywiązaniu ludzi do pewnych wartości i przestrzeganiu przez nich norm kulturowych nie zależy jednak od częstotliwości bezpośrednich kontaktów między członkami grupy. Wpływowe stowarzyszenia nie muszą kontaktować się ze swymi uczestnikami nawet raz w miesiącu, aby identyfikować się właśnie z tą instytucją społeczną.

Jednostki mogą uczestniczyć w danej kulturze z „przekonaniem” i „sztucznie”, udając uczestnictwo w lokalnej kulturze. Poziom czy tzw. głębię uczestnictwa kulturowego determinuje indywidualna samoocena. Staje się to szczególnie wyraźne, gdy porównamy np. kulturę w miejscu pracy z kulturą narodową czy etniczną. W przeciwieństwie do kultury „przez urodzenie” uczestnictwo w kulturze organizacyjnej jest bardziej tymczasowe i przejściowe oraz związane jest z wyborem dobrowolnym. Jesteśmy zatem uczestnikami danej kultury w stopniu, w którym się za uczestnika tej kultury uważamy.

Oprócz czynnika samooceny duże znaczenie w uczestnictwie kulturowym posiadają tzw. kompetencje uczestnictwa. Wydaje się, że kompetencje te ważniejsze są w kulturze organizacyjnej niż w kulturze społecznej. Udział w zmianach, postrzeganych przez uczestników jako te, w których odgrywają oni ważną rolę, ma miejsce częściej w organizacji niż na

⁵ E. L. Triest, K. W. Bamforth: *Some social and psychological consequences of the Longwall method in coalgetting*, „Human Relations” 1951, No. 4, s. 38.

poziomie całego społeczeństwa. W kontekście kompetencji uczestnictwa pojawia się zwykle pytanie: czy jednostka w wystarczającym dla sprawnego działania stopniu przyswoiła sobie kluczowe wartości, ideały i normy, a także czy ceni symbole danej kultury lokalnej? Odpowiedź na to pytanie wydaje się istotna, gdy założymy, że dopiero intersubiektywizm w połączeniu ze społeczną realnością pozwala jednostce dobrze funkcjonować w ramach danej kultury.

W warunkach organizacyjnych cele organizacyjne i poziom realizowanych przez firmy zadań (wydajność pracy) z kulturowego punktu widzenia mogą być zatem postrzegane jako indywidualizacja i formalizacja społecznie podzielanych idei. Kluczowym założeniem symbolicznego podejścia do analiz kultur organizacyjnych jest pogląd, że znaczenia powstają i są intersubiektywnie negocjowane. Podzielane idee, układy odniesienia i symbole je tworzące są zawsze relatywizowane w odniesieniu do konkretnego społecznego systemu organizacji. System ten jest czynnikiem umożliwiającym interpretację doświadczeń i wyrażanie uczuć, a także stanowi przewodnik zachowań. Tradycyjne badania sondażowe powinny być zatem w badaniach kultury uzupełnione analizami kontekstu, metodami obserwacji uczestniczącej, technikami typu badanie przypadków, jak też analizami kodów komunikacyjnych. Jednostka definiuje własną sytuację na podstawie systemów kulturowych często zązębiających się ze sobą. Zgodność kulturowo-sytuacyjna jest w pewnym stopniu wynikiem zawodowej i organizacyjnej przynależności jednostki. W przypadku braku poczucia przynależności występuje zjawisko konfliktu ról i brak identyfikacji organizacyjnej. Wynika to, mówiąc najprościej, z nieodpowiedniości kulturowej jednostki.

Wielość czynników kształtujących kulturę i wielość kultur (subkultur) wymaga od badaczy tego zjawiska bardzo dokładnego określenia podmiotu badań czy ogólniej „granic” badawczych. Prowadząc badania kulturowe z dystansu, z zewnątrz, trudno jest też czasem określić, co wpływa dominująco na kulturę organizacyjną, czy np. profesja i etosy zawodowe, czy też całokształt wartości środowiskowych. Precyzyjne określenie przedmiotu badań: jakie kultury badamy i z jakiego punktu widzenia, stanowi więc w ujęciu symbolicznym ważny etap procesu badawczego.

Kultura organizacyjna, co zakłada się w podejściu organizacyjnego symbolizmu, może być badana bezpośrednio jako kulturowe procesy w organizacjach lub też pośrednio i wówczas może stanowić dodatkowy poziom analiz w postaci badania kulturowych aspektów zjawisk organizacyjnych. W literaturze przedmiotu można znaleźć przykłady obu metod badawczych.

Wynika z nich ogólny wniosek badawczy, że podejście organizacyjnego symbolizmu stanowi bardzo cenne uzupełnienie tradycyjnie redukcjoni-

stycznych podejść badania organizacji, które eksponują badania takich zmiennych, jak: technologia, struktura, przywództwo itp. na zasadzie wyłącności. Ujęcie organizacyjnego symbolizmu implikuje holistyczne rozumienie organizacji i umożliwia bogatsze interpretacje zjawisk społecznych w organizacji.

Ze względu na moje szczególne zainteresowanie relacjami zachodzącymi pomiędzy kulturą a możliwościami jej zmieniania, spróbuję w tym opracowaniu przedstawić pokrótce rolę metafor i mitów w organizacji jako elementów ułatwiających zmiany. Pomijam przy tym (przyjmując, że jest znane) definiowanie tych pojęć, koncentrując się na ich roli w mechanizmie zmian.

W ślad za L. R. Pondym⁶ przyjmuję hipotezę, że metafory w organizacyjnych dialogach odgrywają ważną rolę, gdyż pomagają ich uczestnikom nadać znaczenie własnym doświadczeniom, rozwiązać paradoksy i przeciwności. Metafory pomagają integrować organizację, połączyć jej części w mającą znaczenie całość, zrozumieć sytuacje organizacyjne. W wielu pracach związanych z wprowadzeniem tzw. organizacji formalnej dominuje paradygmat racjonalności. Rola mitów i metafor jest bardziej widoczna w pracach dotyczących tych instytucji społecznych, które przyjmują inną formę niż organizacje formalne.

Analityczne rozróżnienie pomiędzy społecznymi i formalnymi organizacjami prowadzi wręcz do usytuowania ich jako przedmiotów podporządkowanych różnym prawom: społeczna organizacja — prawu naturalnemu, a formalna — wszystkim ograniczeniom wynikającym z bycia artefaktem świadomie zaprojektowanym.

W. G. Ouchi⁷, jak trafnie zauważył Pondy, zwracał uwagę na teoretyczne ograniczenia wynikające z przeciwstawienia społeczny—formalny, próbując zrozumieć organizacje Typu Z. Tak więc, traktując organizacje formalne jak gdyby były członkami tej samej rodziny wydarzeń społecznych, takich jak struktury więzów pokrewieństwa czy systemów wierzeń, możemy przedmiotem tego samego prawa głębiej wyjaśnić rolę metafor i mitów w działaniach i strukturach organizacyjnych. Pojawia się pytanie, dlaczego metafory i struktury organizacyjne są stosowane i akceptowane? Próby odpowiedzi na to pytanie występują u tych teoretyków, którzy sądzą, że efektywne strategie budowania teorii opierają się na detalicznym rozumieniu przypadków indywidualnych, a zwłaszcza przypadków ekstremalnych. Z tego też powodu wyjaśnienie roli mitów i metafor w życiu organizacji łączyć się winno z analizą przypadków skrajnych. Ciekawym

⁶ Pondy et al.: *op. cit.*

⁷ W. G. Ouchi: *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison—Wesley Comp., 1981.

przykładem może tu być np. analiza metafor wojskowo-batalistycznych w organizacjach chińskich. Ilustrują one taką rolę metafor/mitów, jak np. pomost łączący wątpliwości w podejmowaniu działań z argumentami na rzecz działania (rola sukcesu w militarnych metaforach), łączenie znanego z nieznanym, co ułatwia zmiany, ale może też wzmacniać tradycje. Na ogół jednak w procesie przybliżania nieznanego zapewnienie ciągłości przez metafory odgrywa rolę „utrwalacza” zmian. Mity nadają więc sens działaniom zwłaszcza w strukturach elastycznych i organicznych.

Studując literaturę przedmiotu warto jednak pamiętać, że tzw. sagi organizacyjne, historie czy mity w większości interpretowane są jako elementy korporacyjnej tradycji, a nie jako „syntetyzator kierownictwa z inną realnością”. Ma to wpływ na trwałość zmian i stosowane techniki ich wdrażania. Tym wątkiem zajmowali się także badacze stosujący podejście zwane kulturami korporacyjnymi. Ich podejście w odniesieniu do zmian ma charakter bardziej praktyczny.

KULTURA KORPORACYJNA W DIAGNOZACH ORGANIZACYJNYCH

Mottem podejścia do badania kultur korporacyjnych jest stwierdzenie, że „w kulturze tkwi siła”. Badacze starają się zatem klasyfikować kultury korporacyjne ze względu na ich siłę w odnoszeniu sukcesów w biznesie.

Mity i legendy amerykańskiego biznesu podkreślają jego żywotność organizacyjną, wynikającą z roli czynnika ludzkiego i kulturowego. Takie elementy kultury korporacyjnej, jak wspólnota wartości, mity, bohaterowie czy symbole mają znaczenie dla ludzi tu pracujących i są dokładnie analizowane w kontekście sprawności organizacyjnej. W tym ujęciu kulturę definiuje się w uproszczeniu jako „sposób, w który my działamy tutaj” oraz zakłada się, że każda organizacja posiada kulturę, często ukrytą jednak dla obserwatora zewnętrznego.

Kultura w przedstawionym ujęciu ma potężny wpływ na życie organizacji. Oddziałuje prawie na wszystko, począwszy od tego, kogo awansować i jakie podejmować decyzje, skończywszy zaś na stroju i rodzaju uprawianych sportów.

Kulturowe analizy sugerują konieczność powrotu do oryginalnych narodowych koncepcji zarządzania. Piszą tak zwykle autorzy amerykańscy⁸, którzy kwestionują uzdrowicielski charakter zapożyczeń np. wzorów japońskich. Oryginalne koncepcje w dziedzinie biznesu stworzyły takie potęgi jak: National Cash Register Corp., General Electric, IBM, Procter

⁸ D. M. Stanley: *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publ., Cambridge 1984.

and Gamble, 3M Company, Johnson and Johnson itp. Badacze sugerują zatem, że należy zbadać kultury tych najlepszych organizacji i dowiedzieć się, co łączy w nich ludzi i nadaje sens ich pracy i życiu. Jeżeli przyjąć, że siła Japończyków leży w ich ciągłej zdolności do utrzymywania silnych, spójnych kultur, homogenizacji wartości oraz ekspansji korporacyjnej kultury na skalę państwa, warto przyjrzeć się także naukom pochodzącym od przywódców wielkich korporacji amerykańskich, wierzących, że silna kultura przynosi sukcesy. Kultura zapewnia przy tym poczucie bezpieczeństwa, a więc lepszą pracę na rzecz firmy. Jest to zgodne z powiedzeniem, że „kiedy wybierasz miejsce pracy, wybierasz także swój styl życia”.

U źródeł zainteresowań teoretycznych kulturą korporacyjną legło przekonanie, że między zmiennymi organizacyjnymi brak jest wyraźnych więzi. Jeżeli struktura organizacyjna nie kontroluje działań organizacyjnych, to jakie czynniki mają wpływ na to działanie? Może strategie i struktury mają znaczenie bardziej symboliczne, niż to się zwykło przyjmować w teoriach organizacji? Pytania te, podobnie jak i pytanie o to, co powoduje sukcesy korporacji, sprawiły, iż płynące z praktyki obserwacje teoretycy przekształcili w hipotezę „ludzie pracują lepiej, gdy w coś wierzą”. IBM wprowadziło slogan „IBM znaczy serwis”, General Electric — „Postęp w naszych najważniejszych produktach”, Du Pont — „Lepsze rzeczy, lepsze życie poprzez chemię” itd. Za tymi sloganami kryją się przekonania i wierzenia, które wyznaczają cele i sposoby ich osiągnięcia.

W badaniach prowadzonych w latach osiemdziesiątych przez firmę konsultacyjną McKinseya⁹ nad 80 dochodowymi i niedochodowymi firmami w USA wyraźnie wskazywano na związki istniejące między silnymi kulturami a wydajnością pracy i efektami firm. Podjęto zatem próbę określenia, jakie wartości cenione są w firmie i przekazywane przez nią współpracownikom. Było to również pytanie o to, co czyni wielkie kompanie amerykańskie nie tylko organizacjami, lecz odnoszącymi sukcesy instytucjami społecznymi?

W ramach stosowanych do badania kultury metod badawczych znalazły się:

- pomiary struktur organizacyjnych, np. sztywna—otwarta,
- analiza dokumentów, przemówień, biografii, ścieżek karier i niepisanych praw organizacyjnych.

Na podstawie analiz próbowano określać typ kultury organizacyjnej i identyfikować podzielane wspólnie filozofie menadżerskie, wzmacniające silne kultury organizacyjne. W badaniach zakładano przy tym, że niepisane prawa i podzielane rozumienia utrzymują balans pomiędzy auto-

⁹ A. A. Kennedy, T. A. Deal: *Corporate Cultures*, Addison—Wesley, Reading, 1982.

nomią i kontrolą w organizacji oraz między organizacją i jej otoczeniem. Badacze kultur korporacyjnych wymieniali zwykle następujące elementy, niezbędne w diagnozowaniu silnych kultur:

- otoczenie biznesu, które determinuje działania pro sukcesowe i kształtuje kulturę;
- podzielane wartości i wierzenia organizacyjne, które definiują sukces w terminach zrozumiałych dla pracowników;
- bohaterowie, którzy personifikują kulturowe wartości i sposób działania;
- obrzędy i rytuały wyrażające oczekiwane zachowania w codziennej pracy. Formułują one przykłady, o co chodzi organizacji i jakie zachowania są nagradzane;
- siatka kulturowa, która pozwala zrozumieć, co się dzieje a także dostarcza informacji.

Silna kultura jest potężnym narzędziem kształtującym zachowania. Stanowi ona system nieformalnych zasad, które określają, jak ludzie zachowują się, gdy wiedzą, czego się od nich oczekuje. Umożliwia także ludziom dobre samopoczucie, a więc motywuje ich do intensywniejszej pracy.

Rdzeniem kultury są wartości. Dostarczają one sensu wspólnym kierunkom działań i są przewodnikiem dla zachowań. Określają też sens sukcesu, a więc determinują typ herosa organizacji, mity, ceremonie, rytuały. Wartości mogą mieć zakres bardzo szeroki (np. proponujemy postęp) lub też wąski (np. cenimy doskonałą stenografię). Mogą one odzwierciedlać wyobrażenia, podpowiadać ludziom, jak wspólnie pracować, motywować do czegoś. Wartości mogą przyciągać uwagę wszystkich pracowników firmy lub przez wielu być ignorowane. Ich znaczenie wynika z tego, że na podstawie akceptowanych wartości ludzie dokonują wyborów organizacyjnych i życiowych.

Badacze kultur korporacyjnych zadają sobie pytania związane głównie z wartościami, a więc jakie wartości dominują w organizacji, jakie są ich źródła, jak oddziałują one na organizację itp. W kontekście organizacyjnym wartości są często wyrażane przez cele organizacji i sposób ich realizacji. Również w odpowiedzi na pytanie: jak osiągnąć sukces, kryją się często wartości.

Niedostosowanie wartości do nowego otoczenia stanowi ryzyko dla skutecznego wdrażania zmian. Występujące opory wobec zmian mogą zablokować zmiany. Tak więc nie wartości, lecz ich podzielenie przez ludzi ma zasadnicze znaczenie dla kierunku podejmowanych w firmie działań. Zarówno identyfikacja kultur, jak też ich kształtowanie i przekształcanie są koniecznymi elementami sprawności organizacyjnej.

Kultura korporacyjna, co było podkreślane także w ujęciu symbolicznym, posiada związki z otoczeniem. Aby odnieść sukces w danym otocze-

niu organizacja musi wchłonąć jego kulturę. Otoczenie organizacji, to świat rynku, innych handlujących organizacji. Kultura organizacji winna więc zachęcać i do sprzedawania, i generować wartości nastawione na klienta.

Typy kultury organizacyjnej w otoczeniu rynkowym wyróżnić można na podstawie takich wymiarów, jak: ryzyko działania firmy (duże—małe) i szybkość reakcji firm na zachowanie rynku (szybko—wolno). W badaniach Deala i Kennedy'ego¹⁰ wymienione wymiary posłużyły do zbudowania czterech typów kultur, nazwanych kulturą „twardych facetów”, kulturą „biurokratów”, kulturą „przyjmowania zakładów” i kulturą „wyważoną”. Typologię tę ilustruje poniższa tabela.

Tab. 1. Typologia kultur korporacyjnych

Wymiary		Ryzyko podejmowanych działań	
		duże	małe
Szybkość informacji zwrotnej z rynku	wolna	kultura hazardowa	kultura rutyniarzy
	szybka	kultura indywidualistów	kultura wyważona

Na podstawie: Kennedy, Deal: *Corporate cultures*.

Kultura hazardowa, czyli „przyjmowanie zakładów” charakteryzuje korporacje podejmujące wielkie ryzyko w działaniach przy stosunkowo wolnym przepływie informacji o reakcjach rynku. Pomyłki bywają tu bardzo kosztowne. Kultura ta tworzy własnych bohaterów, np. supersprzedawcę czy kluby wybitnych sprzedawców. W kulturze tej ważne jest utrzymywanie łączności i kontakty osobiste. Wytworzyła ona rytuał licznych spotkań, wspólnych śpiewów, obrzędów podtrzymujących motywację do wzrostu sprzedaży. W kulturze tej działania ilościowe stały się wartością samą w sobie, nawet przy istnieniu niebezpieczeństwa obniżenia jakości. Krótkie perspektywy czasowe przyjmowane w kulturze hazardowej nie sprzyjają rozwiązywaniu złożonych problemów.

Kultura indywidualistów, czyli tzw. „twardych facetów” czy też macho-kultura odzwierciedla świat szybkich działań, dużego ryzyka, ale przy szybkiej informacji zwrotnej z rynku. W tej kulturze dużą rolę odgrywa temperament i wiedza jednostkowa. Charakteryzuje ją: twardość reakcji, niepokój, ostrość walki, agresywność, przekonanie, że „płakać można tylko w ukryciu”. Wielką rolę odgrywa w niej pojęcie „szansy”. W kulturze tej wypracowuje się rytuały, które zabezpieczają przed klęską związaną z ryn-

¹⁰ Kennedy, Deal: *op. cit.*

kiem. Widać to szczególnie na przykładzie pewnych zawodów, jak np. malarz, chirurg czy policjant. Tworzenie silnej kultury utrudniane jest w kulturze macho poprzez szybkie awanse i krótkie planowanie działań oraz ich prawie natychmiastowe efekty.

Kultura rutyniarzy czy też ostrożnych biurokratów wynika z powolności uzyskiwanych informacji zwrotnych z rynku o podejmowanych działaniach przy równoczesnym małym ryzyku podejmowania działań. Ponieważ pracownikom w tych kulturach trudno jest ocenić rezultaty działań (odłożone efekty), koncentrują się oni raczej na tym, co robią obecnie, co zachęca do celebrowania działań. Dopóki nie ma skarg na działanie organizacji, jej uczestnicy nic nie wiedzą o swych sukcesach czy potknięciach organizacyjnych. Analizując wartości, bohaterów, rytuały i sieci kulturowe w organizacjach o kulturze rutyniarzkiej, postrzegamy sztuczność więzi międzyludzkich, rozdrobnienie działań, celebrowanie, kreowanie protektorów systemu jako bohaterów oraz rolę pozycji formalnej, a nie osobowości w kształtowaniu liderów.

Kulturę wyważoną, odznaczającą się małym ryzykiem działania przy szybkim otrzymywaniu zwrotnych informacji z rynku, charakteryzują takie wartości jak: rozważa, hierarchia, doświadczenie, rozsądek decyzyjny. Wielką rolę odgrywają w niej autorytety. Istnieje popyt na mentorów. Zasadą jest tu wplatanie elementów zabawy w działania. Ten typ kultury ilustrują takie profesje jak: detaliści, domokrażcy, pracownicy firm komputerowych, producenci automatów. Stałość i aktywność są tu połączone ze stosunkowo niską ryzykownością, co łągodzi obyczaje w biznesie.

Autorzy prezentowanej w opracowaniu typologii sądzą, iż znając typ kultury charakteryzującej daną korporację łatwiej jest określić program działań uprawniających, który przyniesie jej sukces. Diagnozując takie elementy kultury, jak wartości, bohaterowie, rytuały można też lepiej przewidzieć poziom wydajności pracy w firmie. Kultura wpływa więc na zachowania i wpływ ten jest przewidywalny. W kontekście tego założenia powstaje pytanie jak „czytać” kulturę?, od czego rozpocząć jej diagnozowanie? Badacze kultur korporacyjnych rozpoczynają jej diagnozowanie od powierzchni, dalej poprzez procesy i procedury wewnętrzne próbują docierać do podświadomości. Zalecają oni dokładną obserwację geograficznego usytuowania firmy, łącznie z budynkami, warunkami pracy w firmie i analizą błędów inwestycyjnych, postrzeganych przez jej kierownictwo. Następnie badana jest percepcja kultury przez pracowników firmy. Kulturę korporacji można także odtwarzać poprzez analizę dokumentów firmy i własny obraz, jaki sprzedaje ona na zewnątrz.

Ważnym elementem poznania kultury korporacji może być obserwacja, jak wita ona obcych (formalnie—nieformalnie, przyjacielsko—obco, elegancko—niewyszukanie itp.) i jakie występują w niej rygory przyjm-

wania do pracy. Dopiero po rozpoznaniu zewnętrznego wyglądu firmy i jej zachowań „na wejściu” przeprowadzamy wywiady z wybranymi pracownikami, których traktuje się w badaniach jako nośniki kultury korporacyjnej. Typowe pytania wywiadu dotyczą przy tym historii firmy, źródeł sukcesu firmy, kto w niej pracuje i jaki typ ludzi najszybciej w niej awansuje, jak wygląda przeciętny dzień pracy w firmie, jak się zachowywać, aby być w firmie zaakceptowanym itd. Ważnym wskaźnikiem kultury korporacyjnej jest także to, w jaki sposób ludzie spędzają w niej swój czas. Zakłada się bowiem, że to, co robią jest zdeterminowane przez ich wartości.

Rozróżnienie między wewnętrzną orientacją kulturową firmy (nastawienie na siebie) *versus* orientacją zewnętrzną (nastawienie na rynek) umożliwiła badaczom konstatację tempa osiągania celów organizacji.

W korporacjach o kulturach silnych cele są zwykle znane i przedstawiane w formie misji organizacyjnych dla podkreślenia identyfikacji pracowników z planami firmy. Zmiana misji wymaga zatem „rozmrózenia” istniejącej kultury, co jest niezwykle trudne. Silne kultury chronią bowiem organizacje przed zmianami krótkoterminowymi, fluktuacyjnymi, ogólnie mówiąc przed „kaprysmi” zmian, ale mogą także hamować zmiany ważne dla organizacji, niezbędne do ich przeżycia. Identyfikacja wagi zmiany i jej potrzeby leży między innymi w kompetencjach menadżera. Diagnozy kulturowe mogą wskazywać na potrzebę jej zmienienia. Udaje się to lepiej menadżerom symbolicznym¹¹, którzy działają w przekonaniu, że w kulturę wpisana jest chęć zmian, ale wymagają one czasu i są często kosztowne.

Potrzeby zmian kultury korporacyjnej mogą wynikać ze zmian w otoczeniu, ze zmian konkurencyjności otoczenia, z gustów klientów, ale także z kierunków działania firmy, np.: dążenia do wielkości (ekspansja). Proces przekształcenia starych wartości w nowe, identyfikacja z nowymi wierzeniami, bohaterami i uczenie się nowych rytuałów wymaga od uczestników organizacji pewnej motywacji, a od kierownictwa stworzenia warunków sukcesu zmian. Należy do nich między innymi: przykład własny kierownictwa, budowanie systemu wsparcia dla zmian przez „szamanów” zewnętrznych (eksperci zmian), jasność i zrozumiałość wdrażanych zmian, zapewnienie ludziom poczucia bezpieczeństwa przez uczestnictwo w zmianach.

Jak wspomniałam w części wstępnej niniejszego opracowania, biznes amerykański dostarcza wielu przykładów kultur korporacyjnych wdrażania zmian, które prowadzą do sukcesu firm. Badacze zjawiska kultury

¹¹ T. J. Peters, R. H. Waterman, Jr.: *In Search of Excellence*, Harper and Row Publ., New York 1982.

korporacyjnej proponują na ich przykładzie i na podstawie własnych badań pewne wizje kultury przyszłości. W wizjach tych podkreśla się malejącą rolę średniego szczebla kierowniczego i przejście funkcji przywódczych przez hierarchię naczelną, zatomizowanie organizacji i likwidację wysumkłej hierarchii oraz wzrastającą przedsiębiorczość jej uczestników. W organizacji przyszłości mechanizmy kontroli zastąpią mechanizmy społecznego wpływu. W biznesie typu „non-boss” wzrastać będzie rola zarządzania symbolicznego i silnych kultur jako przewodników dla działań.

KULTURA ORGANIZACYJNA W PRZEMIANACH

Kultura organizacyjna może stanowić barierę zmian, ale jeżeli jej przekształcenia są zaplanowane i kierowane, może stanowić także cenne ich wsparcie.

Kilmann¹² wymienia pięć kolejnych kroków w kierowaniu kulturą:

- wydobyć na powierzchnię aktualnych norm,
- wyznaczenie nowych kierunków,
- ustalenie nowych norm,
- identyfikację luki kulturowej,
- wyeliminowanie luki kulturowej.

Zalecenia te nie odbiegają daleko od tradycyjnego, trzyfazowego modelu zmian proponowanych przez K. Lewina¹³ (rozmrzanie, zmienianie, zamrażanie). Przyjmują też to samo założenie co u Lewina, że zmiany w kulturze organizacyjnej są możliwe i można nimi kierować. W propozycjach zmian sformułowanych przez Kilmanna znacznie lepiej przygotowane są natomiast narzędzia diagnostyczne do pomiaru luki kulturowej.

Podejście zakładające zmiany w kulturze znalazło, w mojej opinii, najpełniejszy wyraz w pracach Tichy'ego¹⁴ poświęconych zarówno „transformacyjnym menadżerom”, jak też kierowaniu zmianą strategiczną. Autor patrzy na zmiany nie tylko od strony kultury organizacji, ale także od strony kultury konsultantów zmian. Próbuje on wprowadzać pewną typologię tych ostatnich, wymieniając między innymi interwencjonistów spod znaku Czarnych Panter, konsultantów McKinsey'a i specjalistów OD, a następnie zastanawiając się, jak konsultanci diagnozują organizacje, jakie stosują strategie zmian, jakie są ich wartości, cele zmian, techniki? Dla sprawnego kierowania zmianą tzw. strategiczną, co wydaje się być

¹² Kilmann et al.: *op. cit.*

¹³ K. Lewin: *Field Theory in Social Science*, Harper and Row Publ., New York 1951.

¹⁴ N. M. Tichy, H. A. Devenny: *The Transformational Leader*, John Wiley and Sons, New York 1986.

nową nazwą dla koncepcji rozwoju organizacyjnego OD, Tichy zaleca konstruowanie mapy wierzeń zawodowych konsultantów zmian. Przyjmuje też, że zmiany strategiczne wymagają kierowania nimi przez profesjonalistów. Zmianom strategicznym, określanym na podstawie wyzwań pochodzących z otoczenia, odpowiadać muszą, według Tichy'ego, określone taktyki wynikające z odpowiedzi na pytania o:

- kierunek zmiany struktur organizacyjnych,
- proporcję centralizacji i decentralizacji,
- skalę zmian,
- system motywacyjny i politykę personalną w firmie.

Odpowiedzi na powyższe pytania udzielić mogą konsultanci zmian wyczuleni zarówno na problemy kulturowe i techniczne, jak też polityczne (władza i regulacje prawne) firmy. Zdolni są do tego tylko konsultanci o wysokim poziomie zawodowym i etycznym.

Model zmiany proponowany przez Tichy'ego włącza kulturę w tradycje myślenia technicznego i politycznego o organizacji. Uzależnia on zmiany od cykli organizacyjnych, w których trzy wymienione tradycje i zarazem perspektywy myślowe: kultura, technika, polityka łączą się wzajemnie w metaforycznej formie — splotu liny. Ilustrować ma ona różnorodność źródeł zmian i niepewności z nimi związanych oraz wskazywać na użyteczność wielu technik w doskonaleniu organizacji.

Podstawą stosowania technik w fazie interwencyjnej zmieniania organizacji winna być zawsze diagnoza organizacyjna określająca kierunek, w którym zmierza dana firma (jej strategię). Technologie zmiany są narzędziami umożliwiającymi planowanie działań i procedur w toku ich wdrażania. Narzędzia te służą do wprowadzania alternatywnych aspektów zachowań organizacyjnych. Można je zatem poklasyfikować ze względu na skalę wpływu na strategię organizacyjną czy też głębię wnikania w problemy organizacyjne. Dobrą ilustracją technik, którymi posługują się konsultanci/badacze w procesie zmiany kultury organizacyjnej jest tzw. kostka O.D.¹⁵ Składa się ona z trzech wymiarów: 1) poziomów funkcjonowania organizacji, zaczynając od roli społeczno-organizacyjnej a na systemie organizacyjnym kończąc, 2) skali problemów organizacyjnych: przez jednostkowe do celów całości i 3) technik interwencyjnych określonych ze względów na poziomy i problemy organizacyjne. Kostka O.D. jest użyteczna zarówno w zmienianiu kultury jednostkowej, jak też grupowej.

Dla niektórych badaczy kultury organizacyjnej właśnie grupa (a nie korporacja) i jej dynamika umożliwia opis i zrozumienie zjawisk kultury.

¹⁵ O. D. Kostka opisana została między innymi w pracy E. F. Huse and T. G. Cummings: *Organization Development and Change*, West Publishing Comp., New York 1985.

Dla innych badaczy szczególnie ważna jest warstwa menadżerów w organizacji i ich systemy wartości, normy działania i percepcja symboliki organizacyjnej. W tym ostatnim ujęciu nabierają znaczenia relacje między kulturą a przywództwem, a także badania kultury elitarnej, rozwijającej się wokół kierownictwa naczelnego.

W poniższej tabeli przedstawię relacje zachodzące między warunkami otoczenia, formami kultury organizacyjnej i stylami przywódczymi.

Tab. 2. Typy przystosowań: otoczenie—kultura—style

Warunki otoczenia	Formy kultury organizacyjnej	Style przywódcze
Duża niepewność Duża intensywność	kultura rozwojowa (adhokracja)	styl idealistyczny, menedżer wykonuje pierwszy ruch w zmianach
Duża intensywność Mała niepewność	kultura racjonalna (rynek)	styl racjonalny, podkreślający rolę osiągnięć
Mała niepewność Mała intensywność	kultura hierarchiczna (hierarchia)	rola empirycznie zorientowanego eksperta, akcent na diagnozę
Mała intensywność Duża niepewność	kultura porozumienia (klanowa)	rola budowniczego zespołów, akcent na integrację

Na podstawie: *Organizational Culture* (1985), s. 330.

Powyższe zestawienie, przedstawiające zmienne i związki uwzględniane w badaniach kultury organizacyjnej zawierają cenne sugestie także dla badania kultury menadżerskiej w Polsce. W ujęciu procesowym (a nie grupowym) badania kultury określa się też czasem jako badania kultury zarządzania.¹⁶

W badaniach kultury zarządzania zakłada się, że we wszystkich procesach społecznych kultura pełni funkcję ważnego regulatora działań. Każde działanie praktyczne można traktować, zdaniem Nalewajko i Stobińskiej¹⁷, jako uporządkowaną parę złożoną:

a) z uwarunkowań obiektywnych, określonych przez warunki, w których działanie przebiega (sytuacja) i skutki, które ono powoduje,

b) ze struktury humanistycznej, złożonej z sensu, znaczenia, jakie ma to działanie dla działającego podmiotu oraz z jego wiedzy.

Nadawane sytuacjom znaczenia mają swój wymiar subiektywny, związany z indywidualnymi mechami i potrzebami jednostki, oraz wymiar intersubiektywny, odnoszący się do mających społeczną genezę przekonań,

¹⁶ E. Nalewajko, K. Stobińska: *Kultura zarządzania w Polsce*. Prace badawcze Zakładu Nauk Zarządzania PAN, maszynopis, 1989.

¹⁷ *Ibidem*.

podzielanych z innymi i wzajemnie komunikowanych. Rodzaj przekonań leżących u podstaw nadawania znaczeń składa się na charakter kultury danego społeczeństwa, grupy czy organizacji.

Podzielane w danej kulturze przekonania są rezultatem gromadzenia doświadczeń pełnienia roli oraz przekazywania ich nowym podmiotom tych ról. Warto zaznaczyć, że system przekonań, leżący u podstaw nadawania znaczeń jest nie tylko wytwarzany w toku procesów interakcji, ale jest również w toku tych procesów zmieniany. Dzieje się to za pośrednictwem nabywania nowych doświadczeń. Obok procesów komunikacji ważną rolę w przekazywaniu znaczeń czy, szerzej, kultury odgrywiają procesy socjalizacji i uczenia.

Ujęcie organizacji proponowane w badaniach kultury zarządzania najbliższe jest symbolicznej i poznawczej szkole w antropologii oraz organizacyjnym koncepcjom uczenia się, wymiany a także interakcjonizmu symbolicznego w socjologii. Wedle teoretyków szkoły poznawczej w antropologii, kultura jest wiązką poznania zorganizowanego w system wiedzy. Jest ona systemem standardów, reguł postrzegania i wierzenia, których znajomość jest dla jednostki niezbędna po to, aby mogła ona postępować w sposób akceptowany przez innych członków danej kultury.

Nawiązując do powyższych założeń, koncepcje organizacyjnego uczenia się czynią podmiotami kultury nie tylko członków organizacji, ale i całe organizacje. Organizacje są wówczas pojmowane jako dysponujące własnym rozumem i pamięcią, tworzące swe poglądy na świat, mity i pamięciowe „mapy poznawcze”. Zdarza się, że organizacje bywają określane mianem „kolektywnego rozumu”, który nie jest odpowiednikiem sumy rozumów indywidualnych członków organizacji, ale rozumem wyższej jakości, kierującym zachowaniami jednostek.

W ramach koncepcji wymiany kultura traktowana jest jako system poznania instrumentalnego wobec możliwości przewidywania wzajemnych zachowań jej uczestników. Struktury zbiorowych działań nie wynikają tu ze wspólnoty celów ani też z wpływu jakiegoś „kolektywnego rozumu”. Tworzą się one na podstawie powtarzalności wzajemnie powiązanych zachowań ludzi pragnących zaspokajać swe potrzeby i realizować własne interesy. Poszczególne jednostki angażują się w zbiorowe działania w różnym stopniu i w różnych formach. Postacie ich uczestnictwa są także zmienne w czasie. Organizacje są więc miejscem dynamicznego przecinania się indywidualnych motywów i zbiorowych norm działania.

Kultura zarządzania jako sposób budowania zmian kulturowych w organizacji jest bardzo ciekawym poznawczo i koniecznym praktycznie (doskonalenie organizacji) zadaniem badawczym w socjologii organizacji

i naukach zarządzania. Szkoda zatem, że ten eksponowany w świecie nurt badawczy ma dziś w Polsce ze względów finansowych możliwość kontynuacji tylko w symbolicznym zakresie.

SUMMARY

On the basis of literature, especially American, the author presents the present-day studies on organization culture. This phenomenon is differently defined and understood, which affects the ways of its investigation. Two approaches to the study of organization culture have been presented: organization symbolism and corporate culture. They are treated equally because the essential difference between the two lies in accentuating different aspects and constituents. A careful cultivation of organization culture cannot inhibit organization development. This has been discussed in the fourth fragment of the presentation, illustrated by Table 2 that shows types of organization adjustment including its environment, spiritual culture and the style of functioning.