

ANNA WOJTOWICZ

## Zmiany w firmie a kultura organizacyjna

Nowoczesna firma to taka firma,  
która przejawia gotowość do zmian.

Claus Möller

### 1. Zmiany<sup>1</sup> w firmie

Każda firma staje obecnie przed następującą koniecznością — aby przetrwać, musi się rozwijać, aby się rozwijać musi się zmieniać. Wymusza to na niej dynamicznie zmieniające się otoczenie. Wykres 1 przedstawia siły wywołujące konieczność zmian organizacji.

O zmianach w firmie w wyniku zmienności otoczenia możemy mówić w dwóch podejściach:

- podejściu indywidualnym (jednostkowym),
- podejściu zbiorowym.

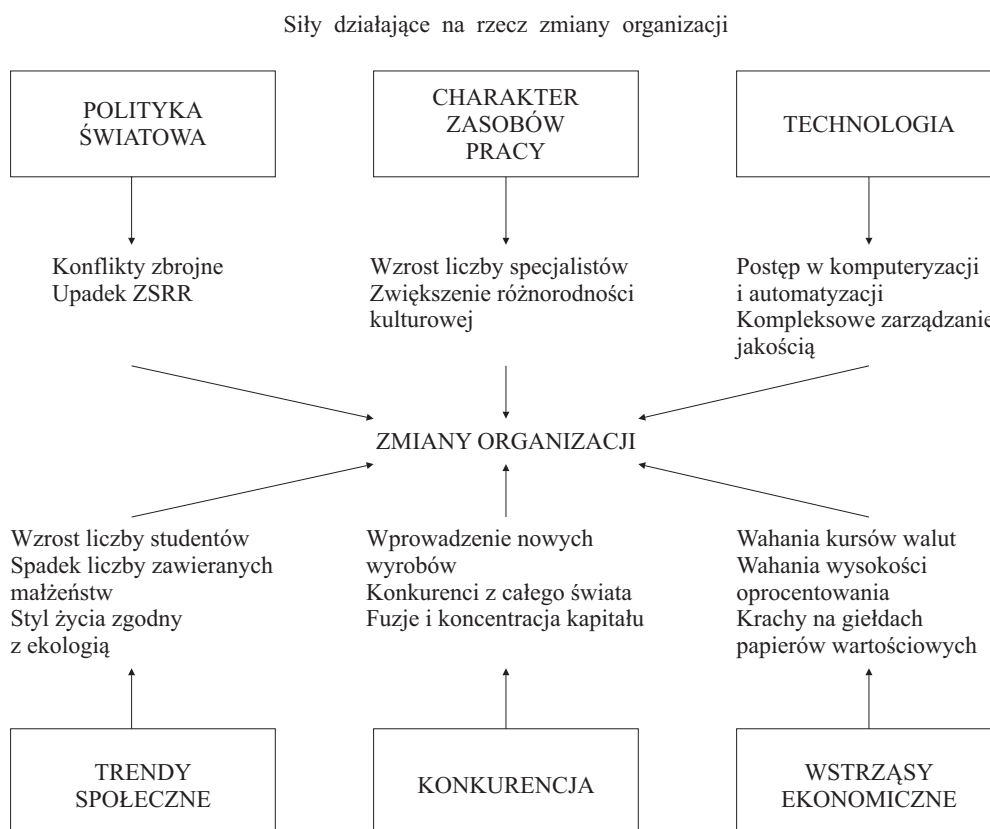
**Podejście jednostkowe** akcentuje zindywidualizowany charakter działań adaptacyjnych na podstawie ujęcia H.I. Ansoffa, który podkreśla w nim logikę następujących zjawisk i procesów [Ansoff 1985, s. 85]:

- wysoki stopień turbulencji otoczenia organizacji,
- dostosowanie do zmian w otoczeniu oraz — w miarę możliwości — aktywne ich kształtowanie, będące warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa,
- zróżnicowanie reakcji przedsiębiorstwa adekwatnie do skali i charakteru zmian oraz zamierzonych celów,
- wzajemne wewnętrzne dostosowanie otoczenia, reakcji, kultury organizacji i umiejętności ludzi w celu odniesienia sukcesu na rynku, konieczność podjęcia przez przedsiębiorstwo działań strategicznych (długofalowych), którym towarzyszą niezbędne zachowania operacyjne (bieżące).

---

<sup>1</sup> Termin *zmiana* będziemy rozumieć jako wszelkie przeobrażenia struktur społecznych, norm i zwyczajów, ról społecznych, wartości i symboli. Mogą one też dotyczyć wzorów zarówno powiązań pomiędzy uczestnikami organizacji, jak i działania. Celem zmiany w organizacji jest przekształcenie strategii organizacyjnej, jej struktur, a także postaw uczestników w celu zwiększenia jej efektywności [Łucewicz 1999, s. 178].

Wykres 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 427 i nast.

Rozszerzeniem klasycznego ujęcia jednostkowego jest podejście zbiorowe, akcentujące nie tyle kwestie zindywidualizowanego przystosowania przedsiębiorstwa, ile procesy zewnętrznej selekcji, określające powstanie i/lub upadek całych grup (populacji) przedsiębiorstw. W tym podejściu przyjmuje się, że istnieją trzy etapy wyznaczające proces zmian w danej zbiorowości organizacji [Suszyński 1999, s. 21]:

1) *zmienność (variation)* — ciągłe powstawanie nowych przedsiębiorstw zarówno wytwarzających tradycyjne produkty i usługi, jak i postrzegających nowe potrzeby otoczenia; w ostatnich latach przykładami takich firm są m.in. producenci programów komputerowych, firmy świadczące wyspecjalizowane usługi doradcze wielkim korporacjom itp.,

2) *selekcja (selection)* — natężenie potrzeb zgłaszanych przez otoczenie oraz możliwość ich zaspokojenia (dostępne zasoby) przesądza o pozytywnej bądź

negatywnej selekcji przedsiębiorstw; tylko nieliczne z nich mają szansę przetrwania przez dłuższy czas,

3) *zachowanie (retention)* — utrzymanie oraz instytucjonalizacja form organizacyjnych, które pomyślnie przeszły etap selekcji; część z nich, szczególnie wysoko oceniana przez otoczenie, może z czasem tworzyć jego istotne fragmenty; dotyczy to przede wszystkim takich instytucji, jak agencje rządowe lub szkoły, ale także niektórych producentów dóbr konsumpcyjnych.

Mimo obiecujących perspektyw, jakie niesie ze sobą zmiana w organizacji (firmie), w wielu przypadkach jej wprowadzenie stanowi poważny problem zarówno dla kadry menedżerskiej, jak i całej organizacji.

Dawniej, wprowadzając zmiany w organizacji, kierownictwo podejmowało decyzje i komunikowało je pracownikom. Celem było uświadomienie i pozyskanie akceptacji całej załogi po to, aby wdrożyć decyzje w życie. Kolejnym etapem był nadzór nad wdrożeniem nowych rozwiązań. Kierownictwo było „od myślenia”, reszta od wykonawstwa. Od pracowników nie żądano pomysłów i inicjatywy. Współcześnie wprowadzanie zmian w organizacji odbywa się w zupełnie odmienny sposób. Nie przeprowadza się analiz w celu ustalenia początku zmian, lecz aby ustalić, czy wystarczająca liczba pracowników włączyła zmiany w swoje codzienne zachowania. Uważa się bowiem, że dla efektywnego wprowadzania zmian potrzebna jest pewna „masa krytyczna” pracowników, dlatego dąży się do tego, aby jak najwięcej osób na wszystkich szczeblach zarządzania wykazywało inicjatywę oraz wspierało się nawzajem [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 94].

Zmiany w przedsiębiorstwie dokonują się na ogół w sferze powiązań i struktur sformalizowanych, co powoduje naruszenie układów nieformalnych. W konsekwencji może to doprowadzić do oporu blokującego przekształcenia, a w dłuższej perspektywie — niechęci do przemian jako zagrożenia osiągniętego wygodnego *status quo*.

Wiemy, że organizacja, jeśli ma przetrwać, powinna reagować na zmiany w otoczeniu. Musi się przystosować do nowej sytuacji, kiedy konkurenci wprowadzają nowe wyroby, władze uchwalają nowe przepisy, znikają ważne źródła zaopatrzenia albo w otoczeniu zachodzą inne podobne zmiany. W takim przypadku zmianę należy traktować jako działalność zamierzoną, tzw. planową zmianę, prowadzącą do osiągnięcia określonych celów. Zasadniczo można wyróżnić dwa cele zmiany planowej:

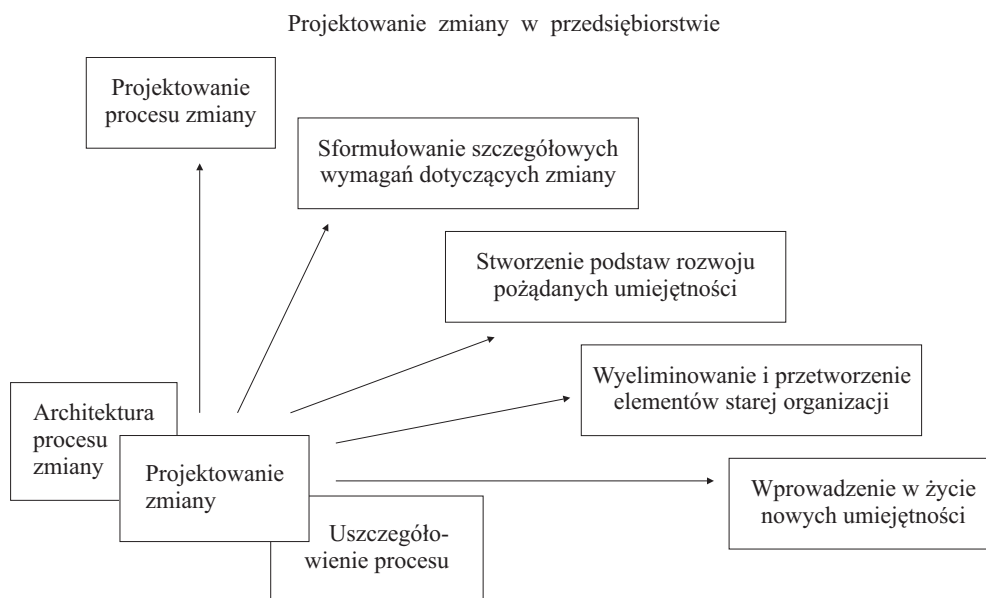
— ma ona służyć zwiększeniu zdolności organizacji w dostosowaniu się do otoczenia,

— zmierza też do zmian zachowań pracowników.

Przykładem działań mających na celu planową zmianę, prowadzącą do reagowania organizacji na zmiany w otoczeniu, są próby wprowadzania zespołów roboczych, decentralizowania decyzji i wdrażania nowej kultury organizacji.

Można pokusić się o pokazanie pewnych elementów i etapów zmiany, których zaprojektowanie pozwala przedsiębiorstwu znacznie zwiększyć szanse jej przeprowadzenia (wykres 2).

Wykres 2



Źródło: C. Bainbridge, *Designing for Change. A Practical Guide to Business Transformation*, John Wiley & Sons, London 1996, s. 42; podają za: C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 24.

Z wykresu 2 wynika, że podstawowe etapy procesu projektowania zmiany to [Suszyński 1999, s. 24]:

- 1) zaprojektowanie procesu (wyobrażenie sobie całości zmian),
- 2) określenie wymagań związanych z procesem (ich szczegółowy opis i dokumentacja),
- 3) uruchomienie systemu przygotowującego ludzi do zmiany (infrastruktura procesu),
- 4) usunięcie elementów „starego porządku” utrudniających zmianę (demontaż barier),
- 5) wdrożenie wykształconych umiejętności (nowy profil działań).

## 2. Zmiany w firmie a kultura organizacyjna

Zainteresowanie analizą związków między organizacją a kulturą organizacyjną wynika z pewnych aspektów naszego życia, które — jak na razie — umykały badaniom. Chodzi między innymi o:

— zwrócenie uwagi na symboliczne znaczenie nawet najbardziej racjonalnych aspektów życia organizacyjnego, co daje możliwość lepszego ich poznania i zrozumienia,

— pokazanie, że środkami zorganizowanej działalności ludzi są m.in. język, normy społeczne, folklor, ceremonie, rytuały i wartości, które pozwalają reinterpretować powstałe już koncepcje uznane za klasyczne oraz procesy kierownicze,

— zrozumienie relacji zachodzących pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, które zależą od interpretacji otoczenia przez uczestników organizacji (etos współzawodnictwa tworzy konkurencyjne otoczenie, wizja załamania gospodarki tworzy recesję itp.),

— wyjaśnienie istoty zmian organizacyjnych, które polegają nie tylko na zmianie technologii, struktury organizacyjnej i umiejętności pracowników, lecz także na zmianie wartości kulturowych sankcjonujących dotychczasowe rozwiązania [Łucewicz 1999, s. 63].

Kultura organizacji<sup>2</sup> stanowi ramy odniesienia wyznaczające pracownikom ich codzienne zachowania i decyzje oraz prowadzące do osiągnięcia celów organizacji. W istocie to kultura rodzi i definiuje te cele. Kultura musi być dostosowana do innych rodzajów działalności organizacyjnej, jak planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie; jeżeli nie ma zgodności między kulturą a tymi zadaniami, organizację czekają ciężkie czasy [Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 192].

Istnieje wiele definicji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, niektórzy autorzy nie używają w ogóle zwrotów „kultura organizacyjna czy kultura organizacji”, lecz stosują wyróżniki opisowe: scenariusz organizacyjny; filozofia, która kieruje polityką organizacji; rdzeń wartości, które określają filozofię lub misję firmy; klimat organizacyjny; nastawienie do pracy; zasady „gry” osiągania postępu w organizacji.

#### Definicje kultury organizacyjnej

E. Schein [Strategor 1996, s. 512]: Kultura jest całością fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej. Założenia te zostały na tyle potwierdzone praktyką, że można je było uznać za prawomocne i wpajać każdemu nowemu członkowi grupy jako właściwy sposób myślenia o problemach działania zespołowego i odczuwania ich.

E. Morin [Strategor 1996, s. 508]: Kultura to system łączący osobiste doświadczenia życiowe ludzi i zgromadzoną wspólną wiedzę, która jest rejestrowana i kodowana oraz przyswajalna tylko dla tych, którzy kod ten znają, a także powiązana z konfiguracją umożliwiającą organizowanie i strukturalizowanie istniejących relacji, praktyk i wyobrażeń.

G. Moorhead i R. W. Griffin [McKenna, Beech 1997, s. 66]: Kultura firmy to zbiór wartości, często przyjętych za oczywiste, pomagających ludziom

<sup>2</sup> Terminy kultura organizacyjna, kultura organizacji i kultura przedsiębiorstwa są w niniejszej publikacji stosowane zamiennie.

w organizacji zrozumieć, które działania są możliwe do przyjęcia, a które nie. Te wartości są często przekazywane za pomocą opowiadań i innych środków symbolicznych.

H. Schenplein [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 15]: Kultura organizacji to wszelkie pojęcia, wartości, normy i przekonania, które są w firmie akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub przez większość. Działają one jako system, tzn. że elementy oddziałują na siebie wzajemnie i są od siebie zależne. Owa kultura jest jednym z centralnych czynników pozwalających firmie przetrwać.

L.W. Rue i P.G. Holland [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 16]: Kulturę możemy definiować jako wierzenia, przekonania szerzące się w firmie, dotyczące tego, jak prowadzić interesy, jak powinni się zachowywać pracownicy i jak powinni być traktowani.

Zmiany w organizacji w sposób oczywisty kojarzą się z konkretnymi posunięciami typu: wycofanie się z rynków czy produktów w fazie schyłku, poprawa zdolności produkcyjnych, fuzje itd. Mniej oczywisty jest fakt, że zmiany, zwłaszcza strategiczne, wymagają innego sposobu myślenia i innych zachowań [Aniszewska, Gielnicka 1999, s. 82]. Zmiany w przedsiębiorstwie można zatem sprowadzić najogólniej do:

- zwiększenia adaptacyjności przedsiębiorstwa (lub jego części) do otoczenia,
- przekształcania wzorów zachowań pracowników (w tym także ich systemów wartości) w kierunku integracyjnym [Masłyk-Musiał 1995, s. 35].

Przesłanki zmian w przedsiębiorstwie są związane pośrednio lub bezpośrednio z jego działaniami strategicznymi. Strategia określa bowiem nie tylko cele działalności przedsiębiorstwa, zasoby zaangażowane do ich realizacji, lecz również relacje firmy z otoczeniem. Może zatem odgrywać istotną rolę w procesie zmian poprzez oddziaływanie inicjujące ten proces. Patrząc na strategię przedsiębiorstwa, nie możemy pominąć kontekstu kulturowego. Tworzenie strategii przedsiębiorstwa zaczyna się od sformułowania jego misji, która obejmuje cele jego działalności oraz system wartości, jaki funkcjonuje w danej organizacji. A czym innym, jak nie systemem wartości i filozofią przedsiębiorstwa jest jego kultura? Każda firma musi mieć stałe, niezmiennie wartości — rodzaj kompasu, który będzie wskazywać pracownikom kierunek postępowania. Wartości kulturowe decydują również o tym, kto i jak konstruuje strategię. Decydują one również o liczbie i treści wariantów, wpływają na kryteria oceny i wyboru wariantu strategicznego. Dwustronny związek między kulturą przedsiębiorstwa a jego strategią polega na tym, iż z jednej strony jego kultura wyznacza ramy dla formułowanej strategii, a z drugiej to strategia jest wyznacznikiem rozwoju kultury organizacyjnej. Dlatego bardzo ważne dla przedsiębiorstwa, jego rozwoju i efektywności jest to, aby strategia i kultura były ze sobą zgodne.

Znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu wynika z funkcji, jakie pełni ona w przedsiębiorstwie. Można wyróżnić trzy funkcje kultury organizacyjnej:

- integracyjną,
- percepcyjną,
- adaptacyjną.

Integracyjna funkcja kultury organizacyjnej polega na tym, iż jej poszczególne składniki są czynnikiem łączącym instytucje w całość. Wspólny sposób myślenia i działania wynikający z przyjętej kultury organizacyjnej ułatwia osiągnięcie celów instytucji. Szczególne znaczenie tej funkcji ujawnia się w zarządzaniu strategicznym.

Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej polega na sposobie postrzegania środowiska i nadaniu w związku z tym odpowiedniego znaczenia życiu organizacji. Sprawowanie tej funkcji umożliwia zrozumienie sensu rzeczywistości, w której organizacja działa.

Adaptacyjna funkcja kultury organizacyjnej polega na stabilizowaniu rzeczywistości poprzez wypracowanie i stosowanie gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji. Dzięki temu kultura sprzyja zmniejszeniu niepewności i redukcji lęków związanych z koniecznością przystosowania się do nowej lub niestabilnej sytuacji.

Determinujący wpływ kultury organizacyjnej na strategię wynika z jej funkcji zewnętrznych, których spełnienie pozwala wypracować strategię zmiany oraz kierunki doskonalenia organizacji. W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura organizacyjna umożliwia [*Zarządzanie strategiczne...* 1998, s. 335]:

- zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację podstawowego celu organizacji,
- integrację uczestników wokół misji i strategii organizacji,
- integrację wokół środków przyjętych w dążeniu do celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania jej uczestników,
- ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana.

Funkcje te spełnia tylko proefektywnościowa kultura organizacyjna, czyli taka, która sprzyja osiągnięciu pożądanych celów strategicznych. Jeśli kultura organizacyjna przedsiębiorstwa nie ma pożądanych z tego punktu widzenia cech, musi ulec zmianie.

Jak z tego wynika, podłożem wszelkich zmian w przedsiębiorstwie jest kultura organizacyjna i jej zmiana. Jeżeli przyjrzymy się kulturze organizacyjnej z punktu widzenia procesu wdrażania zmian w przedsiębiorstwie, to dojdziemy do wniosku, iż kultura przedsiębiorstwa staje się w tym momencie bronią obosieczną. Kultura stanowi dla firmy unikatową wizytówkę, identyfikującą każde przedsiębiorstwo w świetle jego historii, modeli zachowań, systemu wartości oraz stosowanej polityki. Jeżeli nie zrozumiemy dobrze tradycji, która jest fundamentem każdej firmy, możemy zaproponować zmiany całkowicie nieodpowiednie dla firmy i tym samym skazane na odrzucenie. Z drugiej strony wiele organizacji

całkiem świadomie wykorzystuje zmianę kultury organizacyjnej jako element wspierający proces zmian<sup>3</sup>. Kultura jako stymulator zmian ma tę wadę, że jej zmiana wymaga bardzo dużo czasu. Niektórzy badacze twierdzą, że potrzeba przynajmniej 5 lat dla osiągnięcia zasadniczej zmiany postaw pracowników [Clarke 1997, s. 54]. Jednak żadna zmiana, jeśli ma być trwała, nie może odbyć się bez zmiany kulturowej.

Skuteczne łączenie zmian z kulturą organizacyjną to, według Johna Kottera, przede wszystkim [Aniszewska, Gielnicka 1999, s. 97—98]:

1. Świadomość, że najważniejszym krokiem w procesie transformacji przedsiębiorstwa jest zmiana norm i wartości. Kultura organizacyjna jest jednak tą częścią systemu, którą bardzo trudno się manipuluje. Zmienia się ona w sposób trwały tylko wtedy, gdy ludzie potrafią zmienić swoje zachowania, gdy nowe zachowania dadzą im jakąś korzyść w niezbyt długim czasie i wreszcie gdy zdadzą sobie sprawę z zależności pomiędzy poprawą stanu firmy a swoimi zachowaniami.

2. Świadomość, że bardzo często zmiana kulturowa dokonuje się na końcu, a nie na początku procesu zmian. Tak więc, o ile zmiany kultury organizacyjnej muszą rozpocząć się równocześnie, jeżeli nie wcześniej niż przekształcenia w firmie, to jej trwałe rezultaty na pewno będą widoczne dużo później niż skutki transformacji. Mamy tu do czynienia z następującą zależnością: zmiana norm i wartości pozwala rozpocząć i realizować zmiany organizacyjne, a widoczny sukces zmian organizacyjnych pozwala trwale zmienić kulturę w firmie.

3. Świadomość, że zmiana kulturowa wymaga ciągłej komunikacji. Nie wystarczy wydać polecenia, aby ludzie zmienili swe postawy, oczekiwania i ogólne założenia o firmie. Pracownicy muszą być wspierani przez swoich przełożonych. Tylko dialog pozwoli im zrozumieć wagę nowych norm i wartości.

4. Założenie, że czasami nie da się zmienić kultury organizacyjnej bez zmiany ludzi pracujących w przedsiębiorstwie. Dotyczyć to będzie zwłaszcza pracowników na kluczowych stanowiskach w firmie.

5. Świadomość, że zmiana kultury organizacyjnej wymaga zmiany systemów oceny, motywowania, nagradzania, kształtowania ścieżek karier. Największe znaczenie będą miały stanowiska kierownicze, chociażby z uwagi na fakt, że nowe normy i wartości muszą być konsekwentnie propagowane i przestrzegane w firmie. Każda zmiana potrzebuje nie jednego, ale wielu liderów. Jeśli liderzy nie wierzą w nowe zasady obowiązujące w firmie, nie będą wymagali przestrzegania ich od swoich podwładnych, co oznacza, że prawdziwa zmiana nigdy się nie dokona. Pozostanie w sferze marzeń i pobożnych życzeń.

---

<sup>3</sup> Zob.: [Clarke 1997].



### 3. Zmiana kultury organizacyjnej

Jak zostało wcześniej stwierdzone, nie można mówić o efektywnych zmianach w organizacji bez równoczesnego przeprowadzenia procesu zmiany kultury organizacyjnej.

W literaturze przedmiotu najczęściej przedstawiane są dwa sposoby zmiany kultury organizacyjnej:

- zmiana rewolucyjna — radykalne odcięcie się od przeszłości,
- zmiana ewolucyjna — stopniowe przekształcanie obowiązującego w firmie systemu wartości i norm.

Przemiany kulturowe w przedsiębiorstwie, w tym przede wszystkim zmiany ewolucyjne, powinny przebiegać z uwzględnieniem kilku etapów [*Potencjał pracy...* 1999, s. 66—67]:

1. Punktem wyjścia musi być strategia globalna przedsiębiorstwa oraz określone w jej ramach cele strategiczne.

2. Następnie należy dokonać analizy i oceny istniejącej kultury organizacyjnej. W związku z tym zasadne jest przeprowadzenie diagnozy tej kultury. Jej wyniki powinny być skonfrontowane ze strategią przedsiębiorstwa. Konfrontacja ta może ujawnić następujące sytuacje:

- kultura wspomaga realizację strategii, a zatem należy podejmować działania mające na celu wzmocnienie istniejącej kultury,
- kultura nie wspomaga osiągania celów strategicznych; należy zatem wyraźnie określić pożądane cechy i charakterystyki tej kultury, łącznie z jej profilem, oraz zaplanować przebieg procesu zmian wraz z narzędziami, które zostaną w tym procesie wykorzystane<sup>4</sup>.

3. Trzeba pamiętać, że skuteczność przeobrażeń w kulturze przedsiębiorstwa zależy także od ich wsparcia przez odpowiednio ukształtowaną strukturę organizacyjną, która ma ułatwić m.in. uczestnictwo i zaangażowanie pracowników. Zapewnienie należytej harmonii pomiędzy strategią, strukturą organizacyjną i kulturą decyduje w dużej mierze o sukcesie przedsiębiorstwa.

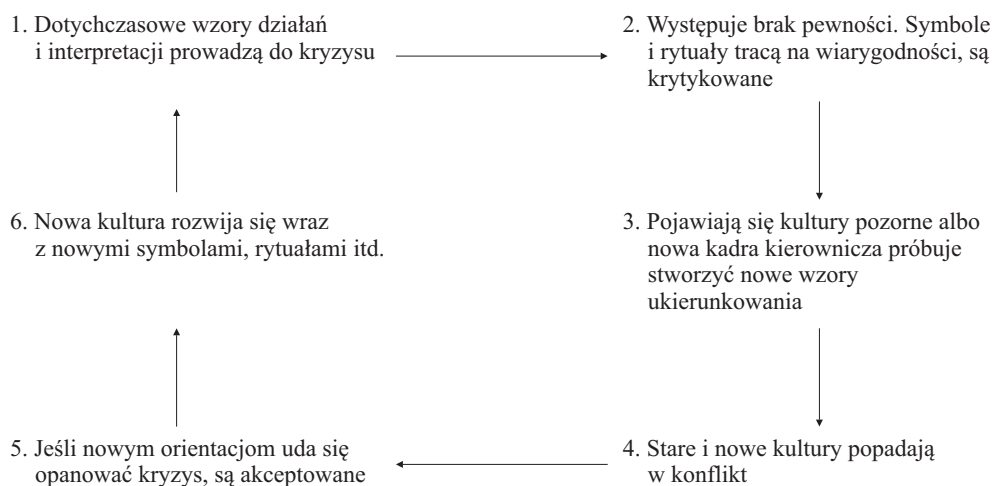
4. Należy brać pod uwagę, że wzmocnianie, a także zmiana istniejącej kultury przedsiębiorstwa są ściśle powiązane z procesem zarządzania personelem. Chodzi tutaj przede wszystkim o odpowiedni dobór kryteriów rekrutacji, ocen i awansu oraz nagradzania, karania i zwalniania pracowników z przedsiębiorstwa. Kryteria te powinny uwzględniać i promować pożądany system norm i wartości.

Punktem wyjścia dla zmiany jest sytuacja konfliktowa. Dotychczasowe wzorce działań prowadzą do kryzysu. Powstaje uczucie niepewności, stare normy są krytykowane, tracą wiarygodność. Pojawiają się tzw. kultury-cienie, czyli dotychczas ukryte i nie postrzegane. Powstaje sytuacja konfliktowa między starą i nową kul-

<sup>4</sup> Podobne postępowanie można zastosować, gdy diagnoza kultury wykazuje, iż nie została ona jeszcze wykształcona — w przedsiębiorstwie nie obserwuje się wyraźnie określonej orientacji i świadomości kulturowej.

Wykres 3

## Typowy przebieg zmiany kultury organizacyjnej wg Dyera



Źródło: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 458.

tura, propagowaną przez nowe kierownictwo. Jeżeli nowym orientacjom uda się opanować kryzys, są akceptowane i nowa kultura może się rozwijać wraz z nowymi rytuałami i symbolami. Ten stan trwa do momentu wystąpienia nowego konfliktu i rozpoczęcia się całego cyklu od początku.

W literaturze można spotkać również inne propozycje zmian kultury organizacyjnej<sup>5</sup>. Na przykład J.B. Miner wymienia kilka kolejnych etapów w kierowaniu zmianą kulturową:

1) uzewnętrznienie, wydobywanie na powierzchnię obowiązujących norm — członkowie grup sporządzają listę norm, które w danej chwili wytyczają ich zachowania i postawy,

2) wytyczenie nowych kierunków — dyskusja o tym, dokąd zmierza organizacja i jaki rodzaj zachowań jest konieczny, by dalej się rozwijać,

3) ustalenie nowych norm — członkowie grup ustalają listę nowych norm koniecznych do osiągnięcia celów,

4) określenie luk w kulturze — różnice między normami obowiązującymi i pożądanymi są rozumiane jako luki kulturowe, im większe są te różnice, tym większe jest prawdopodobieństwo, że obecne normy powstrzymają działania,

5) eliminowanie luk kulturowych — członkowie grup, asymilując nowe nor-

<sup>5</sup> Szerzej na ten temat zob.: [Zbiegień-Maciąg 1999].

my, muszą osiągnąć porozumienie o zastąpieniu starych norm nowymi oraz że te zmiany będą kontrolowane przez grupy; na sesjach grupowych omawia się sytuacje konfliktowe i negocjuje nowe układy.

S.M. Davis proponuje rozłożyć proces zmian kulturowych na siedem następujących etapów:

- 1) sporządzenie za pomocą narzędzi diagnostycznych inwentarza kulturowego firmy (mapa kultury firmy),
- 2) ocenienie kultury i określenie potrzeby zmiany,
- 3) oszacowanie ryzyka kulturowego,
- 4) odmrożenie istniejących wzorów kulturowych,
- 5) budowanie poparcia ze strony elity kulturowej — ważna jest identyfikacja tej elity i motywowanie wsparcia z jej strony,
- 6) dokonanie selekcji strategii interwencyjnych,
- 7) wprowadzenie monitoringu i ocen.

T.J. Guillard i J.N. Kelly stworzyli model 4 x R:

- 1) Reorientacja (nowa wizja i cele firmy),
- 2) Restrukturyzacja (zmiana strategii organizacji),
- 3) Rewitalizacja (wypracowanie nowej strategii),
- 4) Regeneracja (stworzenie systemu bodźców do ciągłego uczenia się i odnawiania zasobów).

Zmiana kultury w tym modelu występuje przy pierwszym i przy czwartym R.

Reorientacja — zmiana, rozszerzenie świadomości pracowników poza dotychczasowe myślenie, następuje otwarcie się na nowe idee, metody działania.

Regeneracja — firma musi opracować system stałego odnawiania się, tzn. system:

- bodźców, które będą motywować do działań zgodnych z nowymi celami (ludzie obserwują, że nowe zachowania są nagradzane),
- częstego doszkadzania ludzi,
- uczenia się nowej kultury poprzez gromadzenie wiedzy wewnątrz firmy.

Jak proponują praktycy, niezależnie od wybranego modelu zmiany kultury organizacyjnej należy przestrzegać następujących reguł:

- Nie kontynuować zatrudnienia osób, które odmawiają zmiany swego zachowania i akceptacji nowej kultury.
- Nie spodziewać się, że ludzie zmienią się sami — trzeba im to umożliwić.
- Nie oczekiwać, że zmiany w kulturze zajmą kilka tygodni lub miesięcy, jest to program na lata.
- Nie zapowiadać zmian w kulturze, a następnie odkładać procesy przekształceniowe na później.

A jak radzić sobie ze zmianą kultury w przypadku fuzji lub wykupu przedsiębiorstwa? Należy pamiętać, iż pochopne łączenie dwóch przedsiębiorstw, repre-

zentujących różne wartości i normy, może negatywnie wpłynąć na sposób funkcjonowania firm oraz osłabić ewentualny sukces fuzji [Aniszewska, Gielnicka 1999, s. 104].

Oto jak postępuje w przypadku fuzji i wykupów General Electric Capital — jedna z niewielu organizacji, która nauczyła się zarządzać procesem wykupów i integrowania przedsiębiorstw<sup>6</sup>.

Podstawowa zasada, jakiej hołduje GE Capital, to traktowanie integracji przedsiębiorstw jako procesu, który ma swój początek dużo wcześniej niż w chwili podpisania umowy. Etapy procesu integracji przedstawia wykres 4.

Wykres 4

## Etapy procesu integracji według GE Capital

<p>PRZED AKWIZYCJĄ (negocjacje, podpisanie umowy)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ocena kultury organizacyjnej wykupywanego przedsiębiorstwa</li> <li>— identyfikacja różnic kulturowych mogących stanowić przeszkodę dla sukcesu zmian</li> <li>— wybór menedżera ds. integracji</li> <li>— ocena słabych i mocnych stron kadry kierowniczej wykupywanej firmy</li> <li>— opracowanie strategii komunikacji</li> </ul>
<p>BUDOWANIE FUNDAMENTÓW (uruchomienie programu integracji, formułowanie strategii)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— formalne wprowadzenie do wykupionej firmy menedżera ds. integracji</li> <li>— wspólne opracowanie planu integracji, w tym planu na pierwsze sto dni, planów komunikacji</li> <li>— widoczne zaangażowanie kadry kierowniczej wyższego szczebla w proces zmian</li> <li>— zgromadzenie niezbędnych zasobów</li> </ul>
<p>SZYBKA INTEGRACJA (implementacja, ocena)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— budowanie map procesów w celu przyśpieszenia procesu integracji</li> <li>— dbanie o ciągłe doskonalenie pracowników</li> <li>— ciągła adaptacja planów integracji</li> </ul>
<p>ASYMILOWANIE KULTUR ORGANIZACYJNYCH (długoterminowe plany ocen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ciągłe rozwijanie procedur, narzędzi, procesów ułatwiających budowanie organizacji jako spójnego systemu</li> <li>— tworzenie wspólnego języka w organizacji</li> <li>— szkolenia, wymiana kadry kierowniczej</li> <li>— opracowanie spójnych systemów oceny pracowników, umożliwiających integrację oraz zwiększenie zaangażowania w działania firmy</li> </ul>

Źródło: R.N. Ashkenas, L.J. De Monaco, S.C. Francis, *Making the Deal Real: how GE Capital Integrates Acquisitions*, Harvard Business Review; podają za: G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 115.

<sup>6</sup> Przykład ten został zaczerpnięty z pracy: [Aniszewska, Gielnicka 1999, s. 82 i nast.].

## Zakończenie

Podsumowując, można stwierdzić, że między zmianą w przedsiębiorstwie a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa istnieje silna zależność. Nie może być zmiany w firmie bez zmiany kultury organizacyjnej. W pewnym momencie kolejność tych procesów ulega przestawieniu — aby efektywnie, do końca wprowadzić zmianę w firmie, musimy najpierw zmienić jej kulturę organizacyjną. Należy również pamiętać, iż kultura nie jest i nie może być czymś niezmiennym, trwałym monolitem. Gdy to sobie uświadomimy, dochodzimy do momentu, w którym należy się zastanowić nad zarządzaniem kulturą. Nie chodzi tutaj jednak o procesy związane z formalnymi praktykami kierowniczymi, lecz — jak pisze C. Sikorski — o „działania znacznie bardziej subtelne i wyrafinowane” [1990, s. 177].

Zarządzanie kulturą organizacyjną polega na świadomym jej kształtowaniu, wprowadzaniu norm i tworzeniu nowych i lepszych systemów wartości. Znaczącą rolę odgrywa tu naczelne kierownictwo, które powinno umieć połączyć misję i strategię firmy z jej kulturą organizacyjną. W procesie przemian kulturowych szczególnie ważna jest postawa przywódcy i zintegrowanie się wokół niego załogi w celu realizacji tych przemian. Menedżerowie powinni stać się głównymi rzecznikami wartości i norm, które zamierzono wykreować w przedsiębiorstwie. Ważne jest przy tym tworzenie warunków do właściwej komunikacji, otwartości i zaufania, sprzyjających zaadaptowaniu się personelu do wymogów nowej kultury organizacyjnej.

## Bibliografia

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Aniszewska G., Gielnicka I., *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
- Davis S.M., *Managing Corporate Culture*, Cambridge 1984.
- Gouillard T.J., Kelly J.N., *Transforming the Organization*, New York 1995.
- Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
- Miner J.B., *Organizational Behaviour: Performance and Productivity*, New York 1995.
- Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, pod red. M. Gablety, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.