

Sylwia Stańczyk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

OD EWOLUCYJNYCH DO REWOLUCYJNYCH ZMIAN KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Nie możemy stać się tym, czym chcemy być, pozostając, czym jesteśmy.
Max DePree

1. Wstęp

Wzrost tempa złożoności i dynamiki otoczenia i związana z tym nasilająca się nieprzewidywalność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw sprawiają, że dokonywanie zmian staje się codziennością, a jednym z podstawowych problemów jest zapewnienie ich skuteczności. Wiele z nich kończy się fiaskiem z powodu nieprawidłowego przygotowania i przeprowadzenia procesu zmian kulturowych wynikającego zwyczajnie z niechęci do zmian. Nie budzi to większego zaskoczenia, bowiem konfrontacja elastyczności, jako zdolności organizacji do szybkiego reagowania na różnego rodzaju impulsy, z tak indetrmnistycznym i trudnym do zmiany obszarem jak kultura organizacyjna musi rodzić problemy i paradoksy utartych od lat osiemdziesiątych poglądów kulturowych. Celem artykułu jest przybliżenie przyczyn takiego stanu rzeczy oraz przedstawienie obszarów kulturowych, w których konieczna jest zmiana klasycznych już poglądów, nieprzystających do rzeczywistości elastycznego przedsiębiorstwa. Mowa tutaj o paradoksach, jakie generują możliwe strategie zmian kultury organizacyjnej.

Opierając się na zintegrowanym, funkcjonalistyczno-interpretatywnym paradygmacie ujmowania kultury organizacyjnej C. Scholza i W. Hofbauera [1990], w opracowaniu przyjęto założenie, że możliwe jest celowe i planowe dokonywanie zmian kultury organizacyjnej. Warto mieć jednak świadomość, że możliwość tę ogranicza fakt, iż kultura organizacyjna rozwija się i kształtuje pod wpływem kontekstu kultury społeczeństwa.

2. Od tradycyjnej do superelastycznej organizacji

Wzory kulturowe wspierające tradycyjne systemy organizacyjne sprzyjały niskiej tolerancji niepewności. Obecnie dominuje pogląd, że intensywność zmian

stwarza wrażenie chaosu, w którym wszystko jest możliwe [Sikorski 1986, s. 254]. Warunkiem zastosowania form zarządzania adekwatnych do nowej sytuacji jest zasadnicza zmiana kulturowa polegająca na przejściu od kultury sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym organizacji. Zwiększenie odporności na niepewność wymaga przyswojenia i akceptacji odmiennych niż dotychczas wzorów kultury organizacyjnej, co wynika z następujących powodów [Sikorski 1986, s. 255]:

- w miejsce hierarchii pojawia się heterarchia oznaczająca niestabilność układu władzy i skomplikowanie relacji nadrzędności i podporządkowania,
- w miejsce standaryzacji akceptowana jest różnorodność działań, polegająca na indywidualizacji problemów i twórczym podejściu do ich rozwiązania,
- zamiast poczucia przynależności wskazuje się na potrzebę poczucia harmonii we współdziałaniu przedstawicieli różnych grup społecznych.

Dokonując analizy wartości organizacji z czasów F. Taylora, kierunku *human relations*, czy nawet szkoły systemowej, można dostrzec i wyróżnić jako typowe: brak motywacji do nauki, brak orientacji na ponadprzeciętność, niechęć do nowości i jakichkolwiek zmian. Jednak w odpowiedzi przyspieszania zmian oraz konieczności zarządzania brakiem ciągłości, hierarchia wartości organizacyjnych zmienia się diametralnie, a priorytetem i wzorem staje się zarządzanie dynamiczne (*high speed management*) oraz przedsiębiorstwo w ruchu. Fundamentem współczesnej organizacji jest elastyczność, a nawet superelastyczność oznaczająca perspektywiczne inicjowanie zmian [*Zarządzanie przedsiębiorstwem...* 2005, s. 21-26].

Ze względu na cele opracowania warto przywrzeć się modelowym założeniom wybranych koncepcji organizacji przyszłości, które stanowią tło dla nowego spojrzenia na efektywność strategii zmian kulturowych. Jedną z nich jest koncepcja organizacji dynamicznej, której zamysł wywodzi się z koncepcji zarządzania dynamicznego.

Organizacja dynamiczna jest utożsamiana z takimi cechami, jak: innowacyjność, adaptacyjność, elastyczność, efektywność, mobilność [Skalik 1997, s. 11]. Innowacyjność jest tu postrzegana jako zdolność organizacji do innowacji we wszystkich dziedzinach działalności. Adaptacyjność wyraża stopień reaktywności organizacji na impulsy płynące z otoczenia, wyraża jej zdolność do zmian i jest czynnikiem generującym ruch organizacyjny o charakterze wewnętrznym bądź indywidualnym. Efektywność odnosi się do sfery materialnej i niematerialnej funkcjonowania organizacji, mobilność zaś oznacza szybkość reagowania na zmiany w otoczeniu. Duża mobilność generuje zmiany innowacyjne, wyprzedzające zmiany w otoczeniu.

A.K. Koźmiński utożsamia organizację dynamiczną głównie z szybkością działania (mobilnością), innowacyjnością i elastycznością, doszukując się „drogi na skróty” w osiągnięciu tych cech w tworzeniu modeli biznesu. Model biznesu, jako koncepcja prostsza i elastyczniejsza od strategii ujętej w formie planu strategicznego, oznacza bezpośrednie, szybkie wdrożenie koncepcji biznesu i przetestowanie jej w praktyce, zapewniając tym samym szybkość, elastyczność i reaktywność organizacji [Koźmiński 2004, s. 123].

Wiele cech i założeń koncepcji organizacji dynamicznej można odnaleźć w założeniach koncepcji organizacji w ruchu. E. Masłyk-Musiał [2003, s. 15-16] wymienia jako cechy organizacji w ruchu:

- umiejętność wyłapywania impulsów z zewnątrz ułatwiającą przeprowadzanie zmian w sposób planowy i ciągły,
- radzenie sobie z dużą niepewnością związaną ze zmianami i akceptację zmian,
- przedłużenie fazy młodości w cyklu życia organizacji (energia, zapał, odwaga, świeżość spojrzenia, pomysłowość).

Duże znaczenie przypisywane jest tutaj adaptacyjności, która, w odróżnieniu do założeń koncepcji organizacji dynamicznej, generuje nie tylko ruch organizacyjny o charakterze wewnętrznym lub indywidualnym, ale i ruch w otoczeniu organizacji związany z przeprowadzaniem zmian transformacyjnych. Adaptacyjność ma tutaj jednak zapewnić raczej usprawnianie organizacji aniżeli jej elastyczność w warunkach narastającej turbulencji, a warunkiem wystarczającym do uznania organizacji za „będącą w ruchu”, jest adaptacja czynna.

Inną perspektywę przyjmuje R. Krupski, tworząc koncepcję przedsiębiorstwa w ruchu [Zarządzanie przedsiębiorstwem... 2005]. Koncepcja ta wiąże koncepcję organizacji zarządzanej bez celów strategicznych (w oparciu na okazjach) z koncepcją skrajnej elastyczności zasobów i procesów w jeden system. „Ruch” dotyczy tutaj przede wszystkim symulacji procesów decyzyjnych i skutków decyzji, a także tworzenia pomysłów innowacji wartości [Zarządzanie przedsiębiorstwem... 2005, s. 228-239], wcześniej zaś wspomniana organizacja w ruchu jest z kolei czwartym wymiarem elastyczności przedsiębiorstwa obok różnorodności (funkcji, struktury lub zasobów organizacji), redundancji zasobów relacyjnych i monitoringu słabych sygnałów otoczenia w celu antycypowania przyszłości i szybszej niż konkurencja adaptacji [Zarządzanie przedsiębiorstwem... 2005, s. 26-29].

Różnorodność, redundancje i monitoring umożliwiają szybkie wykorzystywane okazji, które istotnie wpływają na poziom elastyczności przedsiębiorstwa. Kategoria elastyczności w takim ujęciu oznacza perspektywiczne inicjowanie zmian, antycypację potencjalnych zmian, ułatwiającą nie tylko tolerancję niepewności, ale zapewniającą rozwój organizacji dzięki niepewności. Elastyczność jest więc nie tylko sposobem rozwiązywania problemu turbulencji otoczenia, ale również antidotum na rosnącą niepewność.

Współczesne koncepcje zarządzania oscylują wokół dynamicznych atrybutów funkcjonowania organizacji, których sednem jest elastyczność [Pierzchawka, Sus-Januchowska 2005, s. 241-243]. Zmiana cech i wymiarów organizacji od tradycyjnej do współczesnej, od stabilności do elastyczności, powoduje konieczność redefinicji zmian w ugruntowanych poglądach dotyczących strategii zmian kultury organizacyjnej.

3. Skuteczność strategii zmian kultury organizacyjnej – paradoksy turbulentnego świata biznesu

Warunki, w których obecnie funkcjonują przedsiębiorstwa, wymuszają konieczność tworzenia programów ciągłej zmiany kultury organizacyjnej zintegrowanej z

procesem zarządzania. Swoiste *novum* w obszarze wartości organizacyjnych sprzyjających wprowadzaniu zmian stanowią [Dwojacki, Nogalski, Sikorski 1999, s. 11]:

- wysoka umiejętność radzenia sobie w sytuacjach niepewnych,
- tworzenie dynamicznej sieci więzi kooperacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa (szybsza komunikacja i podejmowanie decyzji, przejście z zarządzania przez kontrolowanie do zarządzania przez zaangażowanie, np. zarządzania kapitałem intelektualnym),
- tworzenie odpowiedniego środowiska działania grup pracowniczych (zorientowanie na rezultaty, na proces, zorientowanie na klienta, dynamiczność i częstą komunikację),
- postrzeganie informacji z otoczenia przez pryzmat szans, a nie zagrożeń,
- styl kierowania sprzyjający usamodzielnieniu pracowników, zwiększeniu ich praw do inicjatywy i samodzielnego podejmowania decyzji,
- kształcenie pracowników w kierunku zdolności korzystania z informacji, wyzwalania kreatywności i potrzeby zmian oraz budowania kompetencji współdziałania w grupie zharmonizowanego z potrzebą osiągnięć i silnym poczuciem własnej wartości.

W obliczu turbulencji otoczenia przedstawione wartości należy uzupełnić umiejętnością wychwytywania słabych sygnałów z otoczenia, w której upatruje się możliwość antycypowania przyszłości, a więc nie tylko możliwość podjęcia działań zapobiegawczych zanim wystąpią zjawiska negatywne, ale także możliwość rozpoznawania i wyłapywania okazji w otoczeniu [Zarządzanie przedsiębiorstwem... 2005, s. 26-29].

O ile kierunek zmian kulturowych sprzyjających elastyczności przedsiębiorstwa jest znany, o tyle problematyczne są strategie zmian kulturowych.

W zależności od rangi przyczyn proces zmian kulturowych może przebiegać prawie niezauważalnie dla funkcjonowania organizacji, ale może wywoływać także radykalne przekształcenia w postaci zwolnień, zmian w systemie motywowania i ocen czy zmian struktury. Ze względu na głębokość i charakter zmiany można wyróżnić trzy podstawowe podejścia do procesu zmiany kulturowej (strategie zmiany kulturowej) – zmianę regresywną, ewolucyjną i zmianę rewolucyjną [Kostera, Kownacki, Szumski 1998, s. 473-474].

Zmiana regresywna stwarza sytuację „błędnego koła”, kiedy organizacja reaguje na problemy w sposób rutynowy, tradycyjny, nie korzysta z własnych doświadczeń, a za brak sukcesu wini czynniki zewnętrzne. Strategia ta wiąże się z niską efektywnością i niezadowolaniem pracowników, wobec czego dalsza analiza dotyczyć będzie strategii zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych.

Zmiany ewolucyjne, inaczej adaptacyjne, polegają na dodaniu nowych rozwiązań do starych lub modyfikacji pewnych elementów na nowe. Ten swoisty inkrementalizm kulturowy oznacza powolne, stopniowe dokonywanie zmian systemu norm i wartości metodą „drobnych kroczków”, z zachowaniem wartościowych elementów kultury.

Rewolucja kulturowa oznacza z kolei zmianę twórczą i dogłębną. Jest to szybka i radykalna zmiana polegająca na odrzuceniu i zwalczaniu starych i tradycyjnych zachowań i często wiąże się ze zmianami personalnymi.

Każda ze strategii zmian kulturowych ma oczywiście swoje praktyczne odniesienia, lecz która jest pożądana z punktu widzenia elastyczności przedsiębiorstwa? Czy lepiej zastosować gruntowne, ale bardziej bolesne zmiany, czy może stopniowo wprowadzać małe usprawnienia?

Radykalne zmiany polegające na zlikwidowaniu pozostałości dawnego systemu kulturowego i wprowadzaniu nowego powodują poważne przekształcenia w strukturze, zatrudnieniu, podziale władzy i procesach. Wprowadzanie rewolucyjnych zmian kultury organizacyjnej wymaga nie tylko zastosowania nowej technologii, sposobu postępowania czy procedury, ale także stworzenia specyficznych ról menedżera – lidera. Zmiany rewolucyjne są bardziej ryzykowne i często radykalnie zmieniają właśnie te obszary, które zasłaniają dobrze działające inne dziedziny. Zmiany ewolucyjne (nowe decyzje bazujące na poprzednich ustaleniach strategicznych) wydają się z kolei bardziej właściwe ze względu na możliwość zmiany niedotykanej części organizacji, czegoś, czego nie chce się zmieniać. Reagowanie na już istniejące symptomy wymuszające zmianę sprowadza się najczęściej do doraźnych modyfikacji mających rozwiązać codzienne, rutynowe problemy. Normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa ulega wtedy na ogół nieznacznym zaburzeniom i takie działania mieszczą się w zestawie typowych obowiązków menedżera. Skuteczność ewolucyjnych zmian kultury organizacyjnej warunkuje podejmowanie proaktywnych działań, które obejmują następujące problemy [*Nie ma skutecznych...* 2001, s. 42-45]:

- unikanie nadmiernych wstrząsów – rejestrowanie wcześniejszych sygnałów (np. nadejście nowej konkurencji) przez kierownictwo; nagle zmiany nie sprzyjają zespołowemu działaniu i pomysłowości;
- właściwe określenie czasu trwania – informacja o konieczności zmian musi być systematyczna, otwarta, szczegółowa (więc czasochłonna); pośpiech wzbudza obawy, hamuje emocje, tłumi inicjatywę;
- właściwa ocena ryzyka – należy szczegółowo przeanalizować, czego potrzebujemy i co jesteśmy w stanie osiągnąć;
- ciągle przekonywanie i stopniowe powiększanie grup popierających nowe przedsięwzięcia – ludzie gotowi są tolerować pewną niepewność i uczestniczyć we wprowadzaniu zmian, jeśli coś wydaje się im obiecujące i sami widzą sens takich działań;
- utrwalenie zmiany – jeśli nacisk na ciągle zmiany jest zbyt silny, to ludzie mogą poczuć irracjonalną tęsknotę za dawną sytuacją, nawet jeśli zrozumieli potrzebę odrzucenia starych nawyków;
- ciągle kształtowanie proporcji między niezbędnymi przyzwyczajeniami i niezbędnymi nowościami – stopniowe przekształcanie mentalności przez ciągle wprowadzanie nowych rozwiązań w ograniczonej skali stwarza szansę, że pracownicy przyzwyczajają się do nieustannej ewolucji i dostrzegają potrzebę zaistnienia się nad własnym sposobem pracy.

Ewolucja była dotychczas uznawana za skuteczniejszą drogę do wprowadzenia zmian, ponieważ jest stosunkowo łatwiejsza do przeprowadzenia i rozkłada zarówno koszty, jak i nakłady na dłuższy czas. Stopniowe i powolne zmiany nie zaburzają równowagi przedsiębiorstwa, lecz mogą powodować równie duże

ryzyko, co zmiany rewolucyjne. Może to wynikać z tego, że zmiany ewolucyjne nie są spektakularne, co czyni je niedocenionymi i mało angażującymi do działania. Ponadto czas aplikacji zmian jest długi, przez co stają się zdezaktualizowane [Zgud, Pacek 2002, s. 24-25].

Stosowny jest przykład firmy X, w której w latach 2001-2003 podjęto wiele działań w celu zmiany kultury organizacyjnej w sposób ewolucyjny (za: [Hopej, Kamiński 2003, s. 562-565]). Warunki do przeprowadzenia takiej zmiany były bardzo sprzyjające, a mianowicie w przedsiębiorstwie wystąpiły właściwe: orientacja na klienta, priorytet wyników, zaangażowanie, praca zespołowa, szacunek i zaufanie, wzajemna uczciwość, elastyczność i innowacyjność. Skutki podjętych działań nie przyniosły jednak pożądanych efektów, co wynikało z dwóch powodów. Po pierwsze, dwa lata to zbyt krótki okres na zmianę postaw ludzi, a nawet na neutralizację oporów wobec zmian i obaw związanych z przeprowadzaną zmianą organizacyjną. Po drugie, paradoksalnie, współczesne przedsiębiorstwo nie może sobie pozwolić na tak długo trwającą zmianę, co wiąże się z koniecznością radykalnych zmian kadrowych.

Mimo tego, że sposób przeprowadzenia zmiany kulturowej zależy od uwarunkowań sytuacyjnych (np. od „sily” kultury organizacyjnej, wielkości organizacji, pozycji przedsiębiorstwa na rynku czy fazy cyklu życia organizacji), to jednak obecne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw wymuszają często zmiany rewolucyjne, które dotyczą głębszych przeobrażeń o większym zasięgu i długotrwałych skutkach. Jeszcze nie tak dawno zalecenia dotyczące przeprowadzania zmian w organizacji dotyczyły unikania nadmiernych wstrząsów, zwiększania poparcia czy stopniowego przekształcania mentalności [*Nie ma skutecznych...* 2001, s. 42-45]. Paradoksalnie, rewolucja powodująca poważne przekształcenia w planach, strukturze organizacji, procesach staje się jednak obecnie remedium na funkcjonowanie w niepewnych czasach [*Zarządzanie przedsiębiorstwem...* 2005, s. 277-279], a takie wzorce, jak: nastawienie na zmiany, podejmowanie ryzyka czy prawo do eksperymentowania, powinny stać się inherentnymi elementami systemu wartości organizacyjnych współczesnego przedsiębiorstwa. Trafnie i z wielkim kunsztem literackim pisze o tym T. Lambert: „Świat zmienia się tak bardzo, że niewiele jest rzeczy, które bezkarnie mogą trwać w bezruchu. W przeszłości kultura firmy mogła kształtować się naturalnie i powoli, bez projektu i pośpiechu. W dzisiejszym niespokojnym świecie powolna ewolucja jest zupełnie niedostępnym luksusem. Jeśli do rewolucyjnej natury dzisiejszej zmiany dodamy idiotyzmy niedawnej przeszłości, staje się oczywiste, że planowa i szybka zmiana kultury jest nieunikniona” [Lambert 1998, s. 291-292].

4. Podsumowanie

Rozwiązanie dylematów dotyczących funkcjonowania współczesnych organizacji staje się obecnie drogą do elastyczności, a tym samym osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej w niepewnym otoczeniu. Niewątpliwie możliwością sprostania nowym wymaganiom rynku i wygrania walki konkurencyjnej staje się dla przedsiębiorstw koncentracja nie tylko na materialnej stronie organizacji, ale i

na stronie niematerialnej. Nowe warunki działania stymulowane głównie koniecznością bycia elastycznym wymagają jednak świeżego spojrzenia na problemy kultury organizacyjnej (choćby ze względu na intensyfikację interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami), oraz weryfikacji poglądów co do skuteczności strategii zmian kulturowych. Oczywiście kultury organizacji egzystują jako wytwór ludzkiej działalności, dlatego to człowiek zdecyduje o tym, jak się będą rozwijać i zmieniać. Warto jednak pamiętać, że kultura może być główną kwestią w uzyskiwaniu elastyczności przedsiębiorstwa, jej utracie, bądź, co gorsze, braku.

Literatura

- Dwojacksi P., Nogalski B., Sikorski C. (1999), *Zarządzanie w nowych czasach*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Hopej M., Kamiński R. (2003), *Dwa typy zmiany kultury organizacyjnej*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Cornetis, Wrocław.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A. (1998), *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Lambert T. (1998), *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Maslyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Nie ma skutecznych zmian bez włączania pracowników (2001), „Zarządzanie na Świecie”, nr 4.
- Pierzchawka S., Sus-Januchowska A. (2005), *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, AE, Kraków.
- Scholz C., Hofbauer W. (1990), *Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien*, Gabler, Wiesbaden.
- Sikorski C. (1986), *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Skalik J. (1997), *Współczesne kierunki i formy zmian w organizacjach dynamicznych*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 779, AE, Wrocław.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji* (2005), red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
- Zgud J., Pacek M. (2002), *Od słów do czynów, czyli zadania menedżera w sytuacji przeprowadzania zmian w firmie (1)*, „Personel”, 16-30 kwietnia.

THE ORGANIZATIONAL CULTURE'S CHANGES – THROUGHOUT EVOLUTION UP TO REVOLUTION

Summary

Necessity of fast reaction on environment changes cause that stabilization as an organizational efficiency condition is being squeeze out. Organizational values are being formed in such conditions. Their foundation is an organizational flexibility. Flexibility is an answer for growing environment turbulences. On the other hand it calls into question views of efficiency of evolutionary culture changes. The purpose of this article is to bring above issues much closer.