

Anna Starosta

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ROLA KADRY KIEROWNICZEJ W PROCESIE ZMIAN KULTURY ORGANIZACYJNEJ W WARUNKACH KRYZYSU

Streszczenie: Turbulentne otoczenie wymusza dostosowanie kultury organizacyjnej do warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Wiele przedsiębiorstw nie jest w stanie nadążyć z wprowadzaniem działań korygujących, czego konsekwencją jest popadanie w stan kryzysowy. W celu wyjścia z takiej sytuacji konieczna jest ciągła zmiana kultury organizacyjnej zintegrowanej z procesem zarządzania. Najważniejszą rolę w procesie zmiany kultury organizacyjnej odgrywa kadra kierownicza. Celem artykułu jest ukazanie wpływu kadry kierowniczej w poszczególnych etapach procesu zmiany kultury organizacyjnej w warunkach kryzysu. Trwałość dokonywanych zmian zależy od stopnia ingerowania w poszczególne warstwy kultury organizacyjnej. Kadra kierownicza musi zmieniać nie tylko normy i zachowania pracowników, ale także wartości wyznawane przez członków organizacji. Od kompetencji kierownictwa będzie zależało, czy proces zmiany kultury organizacyjnej będzie udany i czy pracownicy zaakceptują nową kulturę w firmie.

Słowa kluczowe: zmiana kultury organizacyjnej, kryzys, kadra kierownicza.

1. Wstęp

Zmieniające się otoczenie, a także chęć osiągnięcia sukcesu zmuszają organizacje do poszukiwania sposobu na przetrwanie na rynku. Nie wystarczy sprawnie dysponowanie zasobami czy też bycie innowacyjnym. Coraz większego znaczenia nabierają czynniki pozaekonomiczne. Istotne stają się reputacja, wizerunek, wartości przyjmowane przez organizację, filozofia działania. Narzędziem, które umożliwia kształtowanie czynników pozaekonomicznych, jest kultura organizacyjna. Pozwala wyróżnić się przedsiębiorstwu, osiągnąć przewagę konkurencyjną i kształtować zachowania ludzi. W warunkach kryzysu, w których zmuszone są funkcjonować współczesne przedsiębiorstwa, dostosowanie kultury organizacyjnej do zmian zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji stanowi warunek konieczny przezwyciężenia trudnej sytuacji. Zadanie to należy do obowiązków kadry kierowniczej.

Celem artykułu jest ukazanie roli kadry kierowniczej w procesie zmian kulturowych w warunkach kryzysu. Najpierw zaprezentowano pojęcie kultury organiza-

cyjnej, następnie proces jej zmiany oraz rolę kadry kierowniczej na poszczególnych etapach zmiany kultury w warunkach kryzysu.

2. Zmiana kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest pojęciem wieloznacznym. Każda organizacja jest odmienna od innych i posiada charakterystyczną dla siebie kulturę. Kultura organizacyjna „jest zjawiskiem społecznym, ponieważ jest zawsze, przynajmniej do pewnego stopnia, wspólna dla ludzi żyjących w danym środowisku społecznym. Jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” [Hofstede, Hofstede 2007, s. 39]. Kultura organizacyjna rozumiana jest także jako zbiór norm, wartości i przekonań czy też jako tożsamość organizacji, zespalająca wszystkie elementy organizacji w całość za pomocą wypracowanych wartości. Istnieją pewne stwierdzenia, które są powszechnie łączone z kulturą organizacyjną:

- kultura organizacyjna jest zbiorem przekonań, które wywierają wpływ na pojmowanie i identyfikowanie organizacji przez jej członków,
- kultura organizacyjna ogranicza niepewność, stabilizuje i jednoczy firmę,
- kultura organizacyjna pozwala na wewnętrzną integrację, przez co pracownicy i przedsiębiorstwo mogą dostosować się do otoczenia,
- kultura organizacyjna jest wytyczną dla kierownictwa i pracowników [Stańczyk 2008, s. 22].

Zmiana kultury organizacyjnej to przekształcenie obecnej kultury w kulturę pożądaną przez organizację. Jest to proces ciągły i wymaga od pracowników konsekwencji w dążeniu do oczekiwanego rezultatu oraz przeświadczenia, że zmiana jest konieczna. Proces zmian kulturowych może przebiegać w sposób radykalny (zmiany systemów motywowania, zmiana strategii) lub w sposób łagodny. Ze względu na charakter i głębokość zmian można wyróżnić zmianę regresywną (organizacja sięga do rozwiązań, które już były zastosowane, nie uczy się na błędach), adaptacyjną (stopniowe zmiany norm i wartości, które nie powodują zaburzenia równowagi w organizacji) i innowacyjną (odnoszącą się do nowych rozwiązań kulturowych i odrzucenia starych, tradycyjnych zachowań). Zmiany rewolucyjne będą wymagały całkowitego przekształcenia istniejącej kultury organizacyjnej, a co za tym idzie, struktury, strategii oraz postaw i zachowań członków organizacji [Koźmiński, Piotrowski (red.) 1996, s. 474]. Zmiana kultury organizacyjnej to proces czasochłonny. Najszybciej można zmienić widoczny poziom kultury (normy i zachowania grupy), dużo trudniej wpływać na poziom niewidoczny (wspólne wartości grupy). Sprawne wprowadzenie zmian w organizacji musi wiązać się z zaplanowaniem przekształceń kulturowych i właściwym nimi kierowaniem.

3. Rola kadry kierowniczej na poszczególnych etapach zmiany kultury organizacyjnej w warunkach kryzysu

Pojęcie kryzysu można rozumieć jako punkt zwrotny, okres przełomowy, proces niekorzystnych zjawisk występujących w skutek narastających trudności [Łuczak 2003, s. 114-116]. Kryzys jest szczególną sytuacją decyzyjną, którą można opisać poprzez: krótki czas podejmowania decyzji, zaskoczenie (stopień przewidywalności) i strach, jako obawę wynikającą z niepewności. Konsekwencją rozpatrywania kryzysu w tych wymiarach jest traktowanie go jako zaskoczenia, zmiany czy niepewności [Wawrzyniak 1984, s. 58-59]. To właśnie na kadre kierowniczą spada odpowiedzialność za zarządzanie w warunkach kryzysu. Podczas kryzysu kierownictwo musi uświadomić sobie konieczność zmian obowiązujących norm i wartości, czego efektem ma być nowa, spójna kultura dostosowana do nowych warunków zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Oznacza to chociażby „ukierunkowane modyfikowanie kultury przy wykorzystaniu narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi [...], wytyczanie pożądanych kierunków rozwoju kultury, wskazywanie, konstruowanie i wdrażanie efektywnych programów transformacji postaw” [Stańczyk 2008, s. 66]. Działania te należy podejmować w uporządkowany sposób, zgodnie z kolejnymi etapami zmiany kultury organizacyjnej.

1. Określenie strategii firmy. Zgodnie z modelem Petersa i Watermana kultura organizacyjna jest elementem, który integruje ze sobą pozostałe składowe. Kultura wiąże ze sobą elementy twarde i miękkie w organizacji. Kształtuje sposób zarówno myślenia, jak i działania pracowników, przez co umożliwia sprawne wprowadzenie i realizację strategii [Waterman, Peters 1980]. Strategia natomiast musi być zgodna z celami i wartościami wyznawanymi przez pracowników. Sytuacje kryzysowe sprawiają, że kadra kierownicza coraz częściej musi modyfikować strategię i brać pod uwagę nie tylko swoje interesy, ale także interesy stron bezpośrednio i pośrednio zaangażowanych w realizację strategii. Rolą kadry kierowniczej jest także określenie misji i wizji przyszłej organizacji, co ukierunkowuje zachowania i normy pracowników oraz zapewnia spójne działania na wszystkich szczeblach organizacji [Brooks 1996]. Kadra kierownicza w warunkach kryzysu powinna poszukiwać nowych możliwości i rozwiązań, dywersyfikować działalność organizacji i starać się szybko odpowiadać na zapotrzebowania rynku. Im bardziej kreatywna jest strategia, tym kultura organizacyjna musi być nastawiona na wyższą tolerancję niepewności [Czerska 2003, s. 46-56].

2. Zdefiniowanie pożądanego kształtu kultury organizacyjnej. Kierownictwo na tym etapie powinno określić pożądane normy i wartości oraz strategię pomocną w zmianie kultury organizacyjnej. Musi także wierzyć w sens zmiany, podążać za wyznaczoną strategią i być w tym konsekwentne. Kadra kierownicza pełni tu funkcję inspiratora, przywódcy, daje przykład postępowania, tak ważny w warunkach kryzysu. Pracownicy w sytuacji niepewności potrzebują precyzyjnie określonych wzorców zachowania, wskazania kierunków zmian, określonych wytycznych, ja-

snych norm i wartości oraz czytelnego przykładu. W przypadku, kiedy kierownictwo wskaże pracownikom wszystkie te elementy, może liczyć zarówno na ich zaufanie, jak i podążanie za wyznaczonymi kierunkami zmian kulturowych [Sikorski 2006, s. 34-40].

3. Diagnoza aktualnej kultury organizacji. Na tym etapie kadra kierownicza musi zidentyfikować przejawy kultury, określić obowiązujące normy i wartości oraz ustalić typ kultury panującej w organizacji. Istnieje wiele metod diagnozy kultury organizacyjnej. K.S. Cameron i R.E. Quinn zaproponowali kwestionariusz (OCAI, *Organizational Culture Assessment Instrument*) umożliwiający zdefiniowanie istniejącej w organizacji kultury (hierarchii, rynku, klanu, adoracji) oraz kultury pożądananej [Cameron, Quinn 2003, s. 28-56]. Inną metodę proponuje R. Kilmann. Pracownicy sami oceniają stan faktyczny i określają pożądane zmiany w firmie. Jest to sesja treningowa składająca się z pięciu etapów: przeglądu obowiązujących norm, określenia nowych kierunków, określenia nowych norm, określenia luki między stanem faktycznym a stanem pożądanym, zamykania luki między teraźniejszością a przyszłością.

4. Analiza rozbieżności pomiędzy aktualną a pożądaną kulturą organizacji. Należy porównać aktualną kulturę organizacyjną z pożądaną i jeśli pojawią się odchylenia stanu aktualnego od pożądanego, trzeba rozpoznać przyczynę odchyień oraz wprowadzić możliwe korekty. Chcąc dokonać takiej analizy, najlepiej nanieść wcześniej uzyskane dane na arkusz analityczny, gdzie dla danego wymiaru kultury organizacyjnej zaznacza się wcześniej zidentyfikowaną wartości parametru kultury obecnej i pożądananej. W momencie kiedy wartości parametrów kultury aktualnej są niższe od wartości parametrów kultury pożądananej, konieczna jest korekta. Zadaniem kadry kierowniczej jest stopniowe docieranie z korektą na coraz niższe poziomy organizacyjne. Istotne jest organizowanie spotkań z pracownikami, które umożliwiają zapoznanie ich ze zmianami oraz wprowadzanie usprawnień w kulturze. Od kierownictwa w warunkach kryzysu zależy, jakie informacje i w jaki sposób zostaną przekazane pracownikom, i jak to wpłynie na panującą w organizacji atmosferę i kulturę. Nie zawsze dostępne są wszystkie dane, informacje są niepełne, czasem nawet sprzeczne, a podejmowanie decyzji jest poddane wielu ograniczeniom i dokonywane często w warunkach niepewności. Kadra kierownicza powinna zdawać sobie sprawę z tego, że sposób przekazywania ważnych i przełomowych informacji będzie wpływał na formę kształtowania się kultury organizacyjnej. Należy stworzyć dialog z pracownikami, aby zrozumieli istotę sytuacji kryzysowej i wynikającą z tego potrzebę zmian kulturowych, a także dostosowania się do zmiany istniejącej strategii. Ważna jest informacja zwrotna od pracowników, czy prawidłowo ocenili wagę informacji i czy przekazali ją na niższe szczeble zarządzania.

5. Opracowanie projektu „korekty kursu”. Podstawowym elementem tego etapu jest ustalenie metod wprowadzania korekty do kultury organizacyjnej oraz warunków ograniczających. Kierownictwo powinno dokonywać zmian nie tylko widocznych składników kultury, ale także tych niewidocznych. Jedną z klasyfikacji

narzędzi służących kształtowaniu kultury organizacyjnej jest ich podział na trzy obszary: zarządzanie zasobami ludzkimi, formę pracy kierowniczej i rozwiązania organizacyjne. Do pierwszego obszaru narzędzi można zaliczyć dobór i selekcję pracowników, szkolenia ułatwiające zmianę postaw, system motywacji, *outplacement* czy też kryteria i sposoby przeprowadzania oraz wykorzystania ocen pracowniczych. Obszar dotyczący formy pracy kierowniczej obejmuje następujące narzędzia kształtowania kultury organizacyjnej: decentralizację uprawnień decyzyjnych, fizyczne warunki pracy, elastyczną strukturę organizacyjną ułatwiającą komunikację oraz pogłębiającą wspólnotę celów i akceptację zmian. Trzeci obszar, rozwiązań organizacyjnych, obejmuje swoim zakresem takie narzędzia, jak chociażby stosowany styl kierowania, zakres i forma kontroli, tworzenie zrozumiałej misji i wizji, zwracanie uwagi na zwyczaje i rytuały czy też wskazywanie przez kierownika własną postawą pożądanym wzorców zachowania.

6. Dokonanie zmiany. Dokonanie zmiany dotyczy działania na trzech polach: akceptacji projektu, stworzenia warunków do jego wdrożenia oraz samego wdrożenia. Pierwszym zadaniem kadry kierowniczej jest akceptacja projektu oraz uzyskanie poparcia ze strony pracowników. Działania te prowadzone są od samego początku wprowadzania zmian, a na etapie wdrożenia konieczne jest całkowite poparcie społeczne do sprawnego przeprowadzenia zmian kultury organizacyjnej. W warunkach kryzysu akceptacja zmian i poparcie pracowników są jeszcze bardziej istotne, gdyż ich brak może uniemożliwić wprowadzenie zmian, a w konsekwencji niedostosowanie kultury organizacyjnej do wymogów sytuacji kryzysowej [Czerska 2003, s. 60-72]. W dokonywaniu zmian istotna jest także strategia zarządzania kadrami, dzięki której możliwe jest „stabilizowanie i umacnianie nowych elementów kultury i ułatwianie adaptacji do nowej kultury” [Krupski (red.) 2005, s. 281]. Ważny jest udział wszystkich pracowników w utrwalaniu nowych wzorców i norm zachowania. Menedżerowie biorą udział w rekrutacji i później socjalizacji pracowników, a pracownicy niższych szczebli przekazują normy i wartości nowo zatrudnionym. Istotne jest to zwłaszcza w sytuacjach wymagających szybszego podejmowania decyzji, takich jak sytuacje kryzysowe. Podczas rekrutacji dobiera się pracowników w taki sposób, aby wnosili nowe umiejętności i kompetencje do firmy oraz aby współgrali z kulturą organizacyjną. Proces socjalizacji polega natomiast na ciągłym utrzymywaniu istniejącej kultury i jest prowadzony w sposób ciągły. Istotną rolę odgrywają także dobór i szkolenie osób, które biorą udział w wymienionych procesach. Kadra kierownicza nie jest w stanie samodzielnie dokonać wszystkich zmian i właśnie dlatego, w wyniku zaistniałej sytuacji kryzysowej, deleguje część zadań podwładnym, aby w szybszy i sprawniejszy sposób przystosowali nowe osoby do istniejącej w firmie kultury organizacyjnej [Stańczyk 2008, s. 68-71].

Ważne okazują się także pewne cechy kadry kierowniczej, które ułatwią kształtowanie kultury w sytuacji nagłej zmiany. Zaliczyć do nich można: intuicję, motywację i umiejętność dostrzegania problemów uwarunkowanych kulturowo, a także stereotypów, umiejętność kierownictwa wywoływania u podwładnych odpowiedniego nastawienia w rozwiązywaniu problemów czy też zmian wynikających z kształto-

wania kultury. Przydatne okazują się umiejętności współpracy w zespole, sprawność działania i zaufanie, zwłaszcza w trudnym środowisku. Cechą kierownictwa, która w sposób znaczący pomaga w kształtowaniu kultury organizacyjnej, jest charyzma. Silny kierownik ma większy wpływ na podwładnych. Stają się oni wtedy bardziej podatni na przekazywane treści i łatwiej przyswajają podawane przez kierownika wartości i normy. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że silny kierownik może ograniczać swobodę działań swoich pracowników [Zarębska 2002, s. 202-210].

7. Kontrola nowej kultury. Ostatni etap to sprawdzenie poprawności wdrożenia działań korygujących, kontrola skuteczności całego procesu wdrożenia oraz ciągły monitoring nowo wdrożonej kultury.

4. Zakończenie

Jednym z wielu obowiązków kadry kierowniczej, zwłaszcza w warunkach kryzysu, jest dostosowanie aktualnej kultury organizacyjnej do zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz w jego wnętrzu. Kadra kierownicza powinna mieć charyzmę, władzę formalną do dokonywania zmian kulturowych oraz powinna być darzona zaufaniem. Jej podstawowym zadaniem jest świadome kształtowanie norm i wartości w organizacji. Rola kadry kierowniczej w zmianie kultury organizacyjnej w warunkach kryzysu jest bardzo istotna. Przez cały okres trwania tego procesu kadra powinna konsekwentnie dążyć do zmian, akceptować je, wierzyć w ich racjonalność i budować klimat współpracy. Istotna jest także komunikacja pomiędzy kierownictwem i pracownikami, która ma uświadamiać wszystkim uczestnikom organizacji konieczność i słuszność przeprowadzanych zmian oraz utwierdzać ich w tym przekonaniu.

Literatura

- Brooks I., *Leadership of a cultural change process*, „Health Manpower Management” 1997, No. 4.
- Cameron K.S., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w kryzysie*, Difin, Warszawa 2003.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 1996.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Łuczak M., *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Waterman R., Peters T., *Structure is not organisation*, „Business Horizons”, czerwiec 1980.
- Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie w kryzysie*, PWE, Warszawa 1984.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie: teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.

ROLE OF MANAGEMENT IN THE PROCESS OF CHANGES OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE TIMES OF CRISIS

Summary: The turbulent environment forces the adaptation of organizational culture for internal and external conditions. Many companies cannot keep up with introducing corrective measures and as the consequence they fall into a state of crisis. In order to avoid such a situation it is necessary to change the organizational culture integrated with the process of management. Managers play the most important role in the process of changing the organizational culture. The aim of this article is to show the influence of managers in various stages of culture change under conditions of crisis. Persistence of changes depends on the degree of interfering in the individual layers of organizational culture. Executives must not only change the norms and behaviour of employees, but also the values professed by members of the organization. On the competence of management will depend whether the process of culture change will be successful, and whether employees accept the new culture within the company.