PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128

Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Sylwia Stańczyk
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CYKL ŻYCIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie konieczności dynamicznego podejścia do modelowania kultury organizacji. Problem ten jest bardzo istotny we współczesnym świecie biznesu, ponieważ kultura, jako zasób strategiczny, może decydować o przewadze konkurencyjnej. Rozważane w artykule zagadnienia i sformułowane wnioski powstały w oparciu o studia literatury przedmiotu oraz dostępne w literaturze przedmiotu wyniki badań empirycznych.

Słowa kluczowe: cykl życia organizacji, kultura organizacyjna, *Double S Cube*.

1. Wstęp

Przewaga literatury przedmiotu, która prezentuje wiedzę z zakresu nurtu kulturowego w zarządzaniu w sposób wielce statyczny, zmusza do zaakcentowania rzeczywistego charakteru tego zjawiska. W wielu badaniach i koncepcjach teoretycznych pomijany jest bowiem ważny aspekt temporalny kultury organizacyjnej. Kultura organizacji, tak jak i cała organizacja, ma cykl życia, a każda jego faza wymaga innego jej typu. I tu nasuwa się wątpliwość co do sensu i poprawności metodycznej prowadzenia wszelkich badań identyfikujących typ kultury organizacyjnej bez uwzględnienia fazy cyklu życia organizacji w czasie ich trwania.

Niewątpliwie, cykl życia kultury organizacyjnej, tak jak cykl życia organizacji, może stać się pomocnym narzędziem zarządzania, gdyż możliwość wczesnego dostrzeżenia przejawów, przyczyn i zakresu sytuacji kryzysowej, dzięki stałemu monitorowaniu zdolności rozwojowej firmy, pozwoliłaby kadrze menedżerskiej na intencjonalne kształtowanie kultury organizacyjnej, dokonanie we właściwym czasie niezbędnych zmian kulturowych we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w konsekwencji na zahamowanie tendencji schyłkowej i powrót firmy na ścieżkę rozwoju.

W artykule przyjęto *explicite* założenie, że kultura organizacyjna zintegrowana z procesem zarządzania jest jednym z kluczowych czynników rozwoju firm. Świadczą o tym następujące poglądy:

– kultura organizacyjna może wzmacniać lub osłabiać konkurencyjność przedsiębiorstw [Sułkowski 2002, s. 137],

– kultura organizacyjna jest postrzegana jako istotny zasób strategiczny [Stańczyk, Stańczyk-Hugiet 2006, s. 287-295],
– kultura organizacyjna jest jednym z elementów determinujących wybory strategiczne przedsiębiorstw [Obłój 2007, s. 40-43],

Artykuł ten został poświęcony zaprezentowaniu cyklu życia kultury organizacyjnej w celu zaakcentowania konieczności uwzględnienia jej dynamicznego charakteru w badaniach i wywodach teoretycznych.

2. Cykl życia organizacji – wyjaśnienie pojęcia

Organizacje podlegają ciągłym zmianom. Wielu autorów opisuje je w kategoriach uporządkowanych, czyli rozwoju traktowanego jako proces składający się z logicznie uporządkowanych faz i etapów, przez które przechodzą organizacje. Jest to tak zwany cykl życia organizacji, czyli ogół zjawisk (bądź procesów) tworzących zamknięty krąg rozwojowy organizacji w pewnym okresie [Gościński 1989, s. 11]. Fazy cyklu życia organizacji mają charakter sekwencyjny – pojawiają się w kolejności, którą trudno jest odwrócić. Końcowa faza rozwoju to schyłek i śmierć, lecz organizacje mogą się też wielokrotnie odnawiać. Organizacje jako systemy otwarte mają też zdolność przeciwdziałania kryzysom, które mogą się pojawiać po każdej fazie [Czerska 1996, s. 9]. Ciekawe w teorii cyklu życia organizacji jest to, że właściwie wszystkie organizacje przechodzą takie cykle i prawie żadnej nie omijają wstrząsy związane z przechodzeniem z jednej do drugiej fazy cyklu, mimo iż są one dobrze opisane i wydaje się, że można się dobrze do nich przygotować [Grzegorzewski 2007].

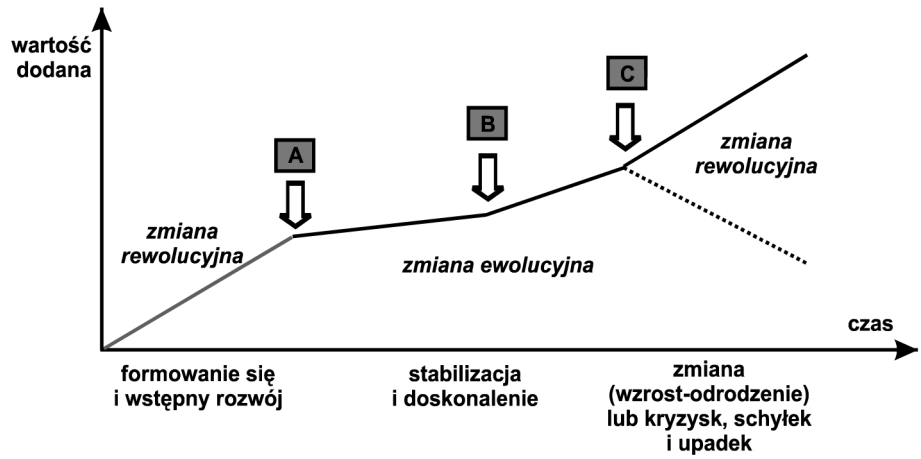
Literatura przedmiotu operuje dużym bogactwem w zakresie różnorodności i złożoności koncepcji cyklu życia organizacji. Najprostsze modele wyróżniają jednak trzy podstawowe fazy w życiu organizacji: narodziny i młodość (formowanie się i wstępny rozwój), dojrzałość (stabilizacja i dynamiczna równowaga) oraz kryzys (schyłek i rozpad).

Koncepcja ta została zaprezentowana na rys. 1.

Punkty A, B, C to punkty zwrotne w rozwoju organizacji w odniesieniu do kolejnych faz cyklu życia. Punkt A to moment zakończenia pierwszej fazy wzrostowej i rozpoczęcia fazy stabilizacji, którą punkt B dzieli na dwa etapy: (1) uporządkowanie działalności po etapie wzrostowym oraz (2) jej doskonalenie i przygotowanie do podwyższenia poziomu sprawności działania – wzrost wartości dodanej. Punkt C to moment rozpoczęcia kolejnej fazy wzrostowej, zdefiniowania luki rozwojowej lub, w przeciwnym wypadku, ujawnienia się zjawisk kryzysowych.

W fazie formowania się firmy są zwykle małe i rzutkie. Wyróżnia je minimalny poziom formalizacji i brak specjalizacji. Taka firma jest zwykle prosta, ma jeden lub dwa produkty i dostarcza je na ściśle określony rynek. Problemy zaczynają się, gdy firma zaczyna gwałtownie się zwiększać – wzrasta liczba pracowników oraz liczba odmian produktów i odbiorców. W tym momencie kończy się faza kreacji, tworzenia

i zaczyna faza dojrzałości organizacyjnej. Wyróżniają ją procesy formalizacji i standaryzacji związane z wprowadzaniem zasad specjalizacji pracy, krystalizowaniem się struktury, standardów technologicznych i marketingowych. Organizacja staje się przewidywalna w swoim funkcjonowaniu, stabilna, ale mało elastyczna, sztywna i zbiurokratyzowana. Formalne rozwiązania prowadzą najczęściej do fazy trzeciej, powolnego schyłku i upadku [Obłój, Palikot 2003, s. 55].



Rys. 1. Etapy i punkty zwrotne w cyklu życia organizacji

Źródło: [Wawrzyniak 1987, s. 142, za: Platonoff, Sysko-Romańczuk 2010].

Modele cyklu życia organizacji różnią się nie tylko liczebnością etapów, ale także ich charakterystyką. Istnieją koncepcje, w których cykl życia organizacji przybiera kształt spirali, okręgu czy dendrogramu (np.: [Quinn, Cameron 1983, s. 32; Churchill, Lewis 1983, s. 33-51]), co sugeruje możliwość powrotu organizacji do wcześniejszych faz rozwoju i jej ciągłą odnowę. To wyjaśnia, dlaczego niektórych firm na rynku nie dotyka faza schyłkowa. Przykładami mogą być japoński Hotel Hoshi założony w 718 r., firma Barovier & Toso produkująca szkło w Wenecji od 1295 r. czy angielska firma rodzinna John Brook & Sons, Ltd. działająca od 1541 r. Nie wszystkie firmy mogą się jednak pochwalić podobną tradycją. Przeglądając publikacje zawierające studia przypadków o upadających firmach, można odnieść wrażenie, że ich odsetek wzrasta. Badania dotyczące 500 największych firm z pierwszego takiego rankingu magazynu „Fortune", opublikowanego w 1957 r., zawierają informacje, że tylko 74 z tej listy znalazły się w takim rankingu w 1997 r. Wnioski i prognozy przeprowadzone na podstawie tych badań wskazują, że czas życia współczesnej korporacji skraca się średnio o 5 lat w ciągu dekady. Nie oznacza to oczywiście, że po tym czasie firma znika. Paradoksalnie prawdopodobieństwo upadku firmy zmniejsza się wraz z jej wiekiem, firma bowiem, ucząc się, coraz lepiej dopa-

sowuje efektywność działań do poziomu maksymalizującego zysk [Grzegorzewski 2007]. „Im większa firma, tym trudniej jej upaść, ale gdy już raz firma wejdzie na równię pochyłą schyłku, to bardzo trudno jej upadek zatrzymać" [Obłój, Palikot 2003, s. 55].

3. Kultura organizacyjna – która, kiedy i dla kogo?

Jednym z działań, które należy podejmować w celu przedłużania poszczególnych faz cyklu życia organizacji, powinny być działania naprawcze w obszarze kultury organizacyjnej. Jest to możliwe jedynie wtedy, kiedy menedżerowie uświadomią sobie, że kultura organizacyjna kształtuje się i rozwija w procesie, jest to zjawisko inercyjne (trwa), a jednocześnie samorozwijające się, jest rezultatem procesu uczenia się w obcowaniu z problemami otoczenia i koordynacji wewnętrznej [Stańczyk 2008, s. 22].

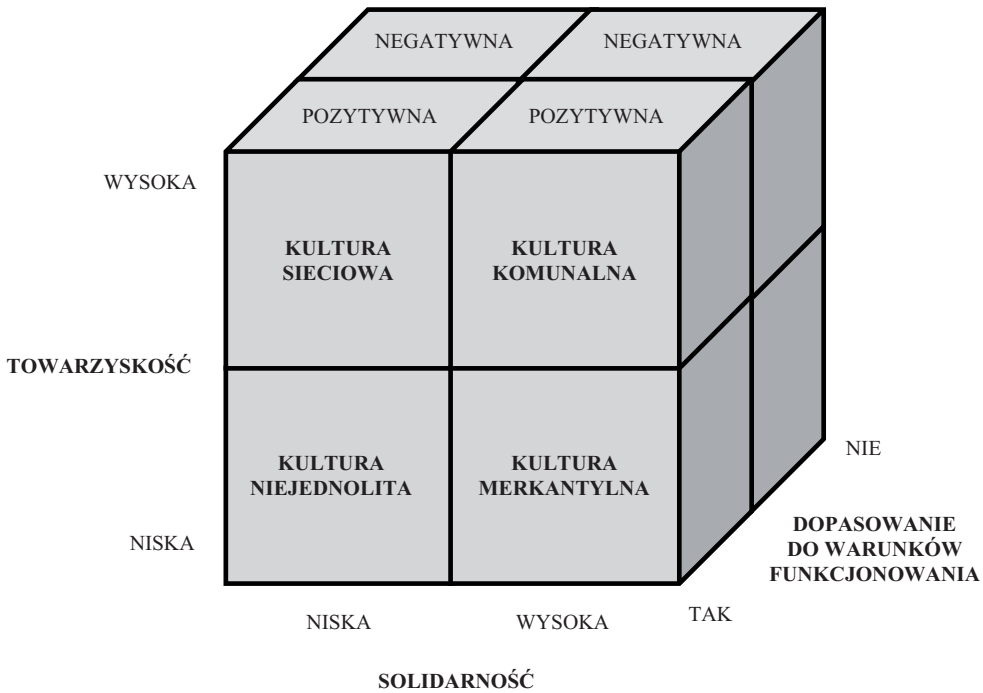
Ze względu na różnorodność i niezliczoną ilość koncepcji opisu kultur organizacyjnych pojawiają się różnorodne ich typologie. W wielu tych koncepcjach nie jest jednak akcentowany, lub jest w niewystarczającym stopniu, fakt, że wzorzec optymalny typu kultury organizacyjnej nie istnieje, gdyż w rzeczywistości każdy z typów kultury przystosowany jest do innego rodzaju społeczności organizacyjnej. Menedżerowie nie powinni więc popełniać błędu, poszukując najlepszego modelu kulturowego, lecz dążyć do określenia wzorca kulturowego panującego w ich przedsiębiorstwie, aby stwierdzić, czy pasuje on do tego przedsiębiorstwa.

Nieliczne koncepcje uwzględniają jednak aspekt cyklu życia kultury organizacyjnej. Jedną z nich jest dwuwymiarowa koncepcja typologizacji kultur organizacyjnych R. Goffeego i G. Jonesa [1996, 1998], która zostanie w tym miejscu przybliżona ze względu na jej funkcjonalności i praktyczną użyteczność omawianych tutaj zagadnień.

Według wspomnianych autorów właściwe jest ocenianie kultur według stopnia towarzyskości (*sociability*) i stopnia solidarności (*solidarity*), gdzie towarzyskość jest wykładnią szczerej sympatii panującej pomiędzy członkami danej społeczności (przyjazne nastawienie wobec siebie), a solidarność jest wskaźnikiem zdolności do osiągania wspólnych celów [Goffee, Jones 1996, s. 134]. Inne ważne, funkcjonalne założenia omawianej koncepcji przedstawiają się następująco:

- Kultura to wartości podzielane przez wspólnotę.
- Kultura to rodzaj wspólnoty. Wzorzec kulturowy zależy od ludzi oraz relacji, w jakich pozostają oni w stosunku do siebie.
- Życie organizacji oparte jest na normach współżycia, które mogą okazać się zarówno czynnikiem przetrwania, jak i przyczyną jego upadku.
- R. Goffee i G. Jones uważają wymiar towarzyskości i wymiar solidarności za wyjątkowo przydatne przy praktycznych i naukowych obserwacjach ludzkich zachowań. W zależności od stopnia intensywności tych wymiarów wyróżniają oni cztery typy kultur: kulturę sieci (*networked*), kulturę merkantylną (*mercena-*

ry), kulturę niejednolitą (fragmentaryczną) (*fragmented*) oraz kulturę komunalną (*communal*). R. Goffee i G. Jones uwzględniają też fakt istnienia negatywnych postaci podstawowych typów kultur i rzeczywiście przedstawiają nie cztery, lecz osiem typów kultur, posługując się formą sześcianu (*Double S Cube*). Graficzną prezentację tej koncepcji przedstawia rys. 2.



Rys. 2. *Double S Cube* kultury organizacji

Źródło: [Goffee, Jones, 1998, s. 21].

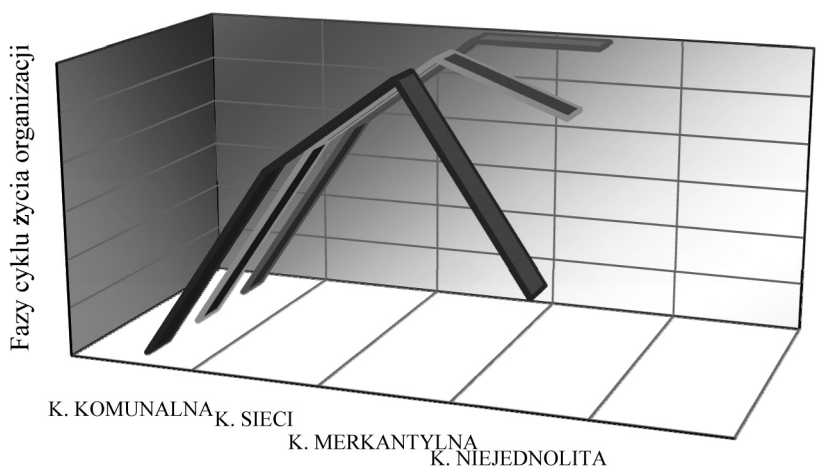
Przedstawiony model został stworzony na podstawie czterech założeń R. Goffeego i G. Jonesa, wyłonionych w drodze 14-letnich badań empirycznych [1998, s. 33-43]. Sprowadzają się one do następujących kwestii:

– Przedsiębiorstwo może być charakteryzowane przez jeden z przedstawionych typów kultury, lecz większość przedsiębiorstw skupia wiele kultur naraz (zazwyczaj w jednej organizacji spotykamy różne typy kulturowe, lecz jeden z nich jest dominujący).
– Istnieje swoisty cykl życia poszczególnych typów kultury w przedsiębiorstwie, zatem każdy z nich wymaga swoistych warunków.
– Podstawowe typy kultury organizacyjnej nie są z definicji ani dobre, ani złe. Kultury mogą być jedynie dobrze lub źle dopasowane do warunków otoczenia.

– Każda z kultur może być funkcjonalna lub niefunkcjonalna (stąd trójwymiarowy model). Towarzyskość i solidarność mogą bowiem generować zachowania niekorzystne dla funkcjonowania organizacji.

Bardzo ważnym aspektem przedstawianej koncepcji jest więc właściwe dopasowanie typu kultury organizacyjnej do specyfiki przedsiębiorstwa i warunków otoczenia, do cyklu życia organizacji. Jakie zatem warunki są odpowiednie dla każdej z wyłonionych kultur?

Kultura komunalna może rozwijać się w każdej fazie cyklu życia organizacji, lecz typowe są dla niej cechy małego, szybko rozwijającego się, młodego przedsiębiorstwa. Kultura komunalna wydaje się idealna, lecz dla wielu organizacji okazuje się niewłaściwa (lub nieosiągalna). Wielu menedżerów stara się bazować na zaletach kultur komunalnych, nie zdając sobie sprawy z możliwości niedopasowania tego typu kultury do fazy życia ich organizacji. Organizacje, które charakteryzuje wysoki poziom towarzyskości i niski poziom solidarności, posiadają z kolei kulturę sieci. Kultura sieci jest właściwa dla przedsiębiorstw na wyższym etapie rozwoju. Kultura sieciowa zapewnia elastyczność oraz pobudza kreatywność i zaangażowanie członków. Przynosi również korzyści w przedsiębiorstwach kładących nacisk na wolność jednostek i otwarty system komunikacji – szczególnie w ramach sieci oddziałów i zagranicznych filii. Niska towarzyskość i wysoka solidarność wyznaczają kulturę merkantylną. Podstawową zaletą kultur merkantylnych jest utrzymywanie silnej woli konkurencji i zwycięstwa, co wpływa znacząco na efektywność. Jednocześnie pracownicy skupieni na realizacji jasno określonych zadań nie wykazują chęci do współpracy (szczególnie działy o odmiennym charakterze), dzielenia się informacjami czy wymiany pomysłów i idei. Niski poziom towarzyskości i solidar-



Rys. 3. Cykl życia organizacji a typ kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

ności kształtuje niejednolity, fragmentaryczny typ kultury. Niski poziom solidarności członków kultury niejednolitej przejawia się w dość rzadko występującej zgodzie z celami organizacji, kluczowymi czynnikami sukcesu oraz standardami rozwoju. Kultura niejednolita może przyciągać i przynosić korzyści ludziom, którzy preferują samodzielną pracę i oddzielają sferę życia zawodowego od osobistego (np. przedsiębiorstwa doradcze, prawne czy organizacje wirtualne). Często zdarza się, że kultura niejednolita powstaje na skutek rozerwania więzów solidarności przez politykę firmy lub inne formy podziału. W takich przypadkach więzi przyjaźni i lojalności są lekceważone, ponieważ liczy się jedynie indywidualny sukces i przetrwanie.

Zgodnie z opisywaną koncepcją, w zależności od cyklu życia organizacji dominującym typem kultury w każdej jego fazie powinny być zatem kolejno: kultura komunalna, kultura sieci, kultura merkantylna i kultura fragmentaryczna (rys. 3).

4. Podsumowanie

Przedstawienie dynamicznego charakteru kultury organizacyjnej miało na celu zrozumienie i poznanie jej specyfiki, co umożliwia z kolei jej właściwą diagnozę i analizę. Przypomnijmy najważniejsze wnioski wynikające z rozważań tutaj prowadzonych:

– Życie przedsiębiorstw oparte jest na normach współżycia, które mogą być zarówno czynnikiem przetrwania, jak i przyczyną jego upadku.
– Kultura organizacji podlega ciągłemu przeobrażaniu – istnieje cykl życia poszczególnych typów kultury w przedsiębiorstwie, co oznacza konieczność dostosowywania kultury do faz życia organizacji.
– Kultura organizacyjna nie jest z definicji ani dobra, ani zła – może być tylko dobrze lub źle dopasowana do warunków funkcjonowania organizacji i otoczenia konkurencyjnego.
– Każda z kultur może być funkcjonalna lub niefunkcjonalna.

Świadomość poruszonych tutaj zagadnień jest podstawą celowego i świadomego zarządzania z kulturą organizacyjną w kierunku proefektywnościowym. Wspomaga również radzenie sobie ze zmianami organizacyjnymi i pojawiającymi się kryzysami.

Literatura

Churchill N., Lewis V., *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review" 1983, Vol. 29, No. 1.

Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.

Goffee R., Jones G., *The Character of a Corporation. How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*, Harper Collins Publishers, Harper Business, New York 1998.

Goffee R., Jones G., *What holds the modern company together?*, „Harvard Business Review", November-December 1996.

Gościński J.W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
Grzegorzewski Z., *Coraz krótsze życie firmy*, „CEO Magazyn Top Menedżerów", grudzień 2007, http://ceo.cxo.pl/artykuly/56737_0/Coraz.krotsze.zycie.firmy.html (pobrano 1.06.2010).
Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
Obłój K., Palikot J., *Myśli o nowoczesnym biznesie*, Wydawnictwo słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2003.
Platonoff A., Sysko-Romańczuk S., *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Zespół Badawczy „Integracja", Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, http://www.integracja.szczecin.pl/files/pdf/publikacje_naukowe_022.pdf (pobrano 1.06.2010).
Quinn R.E., Cameron K., *Organizational life cycle and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, „Managament Science" 1983, Vol. 29, No. 1.
Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
Stańczyk S., Stańczyk-Hugiet E., *Kultura organizacyjna – strategiczny zasób organizacji przyszłości*, [w:] P. Płoszajski, G. Bełz (red.), *Management Forum 2020: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, SGH, Warszawa 2006.
Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
Wawrzyniak B., *Szkoła zarządzania*, PWE, Warszawa 1987.

LIFE CYCLE OF AN ORGANIZATIONAL CULTURE

Summary: The goal of the paper is to emphasize the importance of dynamic approach to the organizational culture shaping. These problems are very important in a contemporary business world, where organizational culture could be the main factor of success. The conclusions in this paper are based on literature studies and results of empirical researches.