

Ewa Tracz

AUDYT KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE FIRMY X

1. Wstęp

We współczesnym świecie o sukcesie organizacji decyduje wiele czynników: strategia, adaptacyjność, innowacyjność, wiedza i wysokie kompetencje pracowników, komunikacja, zasobność finansowa, szczególna kultura organizacyjna, będąca wyrazem „ducha firmy”, jej osobowości, niepowtarzalnego stylu i charakteru.

Problem z kulturą polega na tym, że chociaż jest wszechobecna i jest kontekstem wszelkich działań w organizacji, trudno ją uchwycić i zidentyfikować. Jest przekazywana w procesie społecznym, a jej składniki – wartości, normy, zasady, założenia podstawowe zwykle są przyswajane podświadomie. To powoduje, że kultura rzadko jest przedmiotem refleksji uczestników organizacji. Dlatego też wszelkie planowane zmiany, szczególnie te jakościowe, powinny być poprzedzone audytem kultury organizacyjnej. Diagnoza ta może mieć różny zasięg i różną głębokość, różne też mogą być jej cele i strategie postępowania. C. Cameron i R. Quinn wyróżniają ogólnie trzy strategie diagnozowania kultury organizacyjnej [Cameron, Quinn 2003, s. 137]:

1. Podejście holistyczne (jakościowe) – badacz zanurza się w kulturze i oddaje się dogłębnej obserwacji uczestniczącej (przyjmuje pozycję jednego z uczestników organizacji).

2. Podejście metaforyczne (językowe, jakościowe) – badacz analizuje wzorce języka w dokumentach, sprawozdaniach, opowieściach i rozmowach w celu odkrycia wzorców kultury, tak jak detektyw wykorzystuje odciski palców czy słownictwo do określenia tożsamości człowieka.

3. Podejście ilościowe – badacz posługuje się kwestionariuszami i wywiadami do oceny konkretnych wymiarów kultury. Podejście ilościowe pozwala na uwzględnienie licznych punktów widzenia podczas oceny cech kultury organizacji.

Skuteczność określonej strategii jest związana z dopasowaniem jej do przyjętych założeń i szczegółowych celów audytu kultury, jak i z wiedzą oraz doświadczeniem zespołu diagnozującego (zob. szerzej [Tracz 2006, s. 596-597]).

2. Założenia audytu kultury organizacyjnej w Firmie X

Firma X jest firmą działającą w sektorze budowlanym – oddziałem projektowo-handlowym dużego światowego koncernu. Przez kilka lat przedsiębiorstwo to z małego przedstawicielstwa rozwinęło się w firmę średniej wielkości, posiadającą oddziały niemal we wszystkich regionach naszego kraju.

Narastające problemy wewnętrzne i trudności w ich rozwiązaniu spowodowały, że zarząd Firmy X zdecydował się przebudować system motywowania. Zarząd bowiem upatrywał źródeł problemów w niskiej motywacji pracowników. Prace nad doskonaleniem systemu motywowania zostały poprzedzone analizą diagnostyczną Firmy, ze szczególnym zwróceniem uwagi na obszar kultury organizacyjnej. Ponieważ przedsiębiorstwo nie posiadało zweryfikowanej strategii, w audycie kultury skupiono się na identyfikacji: struktury kultury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego, siły kultury i osobowości Firmy, stosując podejście jakościowe. Przyjęto przy tym następujący schemat postępowania:

- ogólne zapoznanie się ze specyfiką Firmy, jej misją, wizją, dotychczasową strategią, deklarowanymi kluczowymi wartościami, celami zmian, strukturą organizacyjną,
- przeanalizowanie dokumentacji Firmy,
- dokonanie obchodu Firmy (centrali i oddziałów), obserwacje artefaktów,
- przeprowadzenie badań ankietowych,
- przeprowadzenie obserwacji, uczestniczenie w spotkaniach,
- przeprowadzenie wywiadów indywidualnych z pracownikami,
- przeprowadzenie wywiadów z uczestnikami zarządu.

W pracach diagnostycznych dane i informacje zbierano na podstawie:

- wywiadów swobodnych i kierowanych,
- ankiet (pytania otwarte i zamknięte),
- obserwacji,
- analizy dokumentów i niektórych danych firmowych,
- technik metafor, przeñośni i wizualizacji.

Z technik szczególnie ważne w tym podejściu były wywiady z pracownikami. Istotną zaletą wywiadów jest to, że pozwalają niejednokrotnie na wykrycie poważnych problemów i barier kulturowych, zagrażających procesowi zmian, ale i sprawnemu funkcjonowaniu firmy w ogóle (nie zawsze mogą być one zidentyfikowane np. we wspomnianym podejściu ilościowym).

Wywiady przeprowadzono ze wszystkimi pracownikami centrali Firmy i kierownikami oraz kluczowymi pracownikami prawie wszystkich oddziałów regionalnych. Wywiady wymagały dużej dozy profesjonalizmu ze strony prowadzących

je osób, gdyż pracownicy byli nieufni i trzeba ich było przekonać do szczerości i otwarcia się w rozmowie. Pomocne w tym przypadku stały się techniki metafor i wizualizacji, np. przy określaniu przez rozmówców „osobowości” Firmy, specyfiki komunikowania się pracowników, relacji między zwierzchnikami a podwładnymi. Techniki te są bowiem przydatne w odkrywaniu wzorców myślenia i zachowania. Dzięki obrazom i metaforom można często obejść bariery werbalne i dotrzeć do sedna rzeczy [Lazarus 2000, s. 19].

Głównym celem audytu było znalezienie kulturowych źródeł problemów Firmy i określenie kierunków zmian.

3. Analiza wyników audytu kultury organizacyjnej Firmy X

3.1. Artefakty, wzorce i wartości

Język firmy

Język Firmy (tzw. artefakt językowy) nie podkreśla dystansu; wiele osób jest ze sobą na „ty”; używa się często wyrażen zawodowych/żargonowych związanych ze specyfiką Firmy. Język obsceniczny jest dopuszczalny wewnątrz organizacji. Ten typ wyrażania się jest dla niektórych osób objawem bezpośredniości, a dla innych – przedmiotowego traktowania ludzi. Język obsceniczny nie jest raczej używany (w relacji pracowników) w obecności klientów, natomiast zdarza się, że stosuje się go do określania klientów wewnątrz Firmy – jeśli taka sytuacja dotyczy liderów organizacji, jest to komunikatem o przedmiotowym stosunku do klienta firmy. Firma nie ma raczej silnie wykształconego własnego języka.

Pseudonimy niektórych pracowników (w opinii respondentów) mają zazwyczaj charakter sytuacyjny niż trwały. Mity organizacji mają raczej wydźwięk negatywny, dotyczą trudnych sytuacji

Rytuały i ceremonie

W Firmie jest stosunkowo niewiele widocznych rytuałów i ceremonii. Nie świętuje się zwycięstw. Spotkania z przedstawicielami oddziałów są oceniane jako bezproduktywne („nigdy praktycznie nie zaczynają się punktualnie, są chaotyczne i nieprzygotowane, są kłótnie i wytykanie błędów, zarząd często demonstruje emocje, często ucina się dyskusje i to nawet wówczas, gdy są poruszane ważne sprawy”). Trudno jest zauważyć symbole i rytuały, które podkreślałyby w widoczny, jasny i zrozumiały sposób prestiż i pozycje wyróżniających się pracowników.

Wizerunek firmy – artefakty

Ubiór pracowników nie akcentuje pozycji, hierarchii, dystansu; raczej podkreśla stwierdzenie: *jesteśmy młodzi, swobodni, otwarci i jesteśmy indywidualistami*.

Wystrój wnętrz nie kojarzy się silnie i jednoznacznie z firmą o ugruntowanej renomie, tradycji i wysokim profesjonalizmie, aczkolwiek przywodzi na myśl

określenie „biuro projektowe”. Pracownicy Firmy nie mają obowiązku noszenia znaczków firmowych, nie ma ich też na służbowych samochodach. Samochody służbowe są w barwach firmowych.

Wymienione artefakty Firmy niosą ze sobą nieco odmienne komunikaty niż wizerunek koncernu:

- „nie rzucajmy się w oczy”,
- niejednorodność, zmienność, lekkie nieuporządkowanie (twórcze?), rozgardiasz,
- dostępność, otwartość, mały dystans, swoboda,
- raczej prostota,
- indywidualizm,
- „biuro projektowe”.

Zasady i wartości Firmy

Można stwierdzić, iż wartości postrzegane przez pracowników są związane z zyskiwaniem uznania za: sprzedaż, współpracę, dobrą pracę. Tak więc dominującymi wartościami są:

- orientacja na wyniki (sprzedaż, prestiżowe duże projekty),
- orientacja na własną grupę,
- swoboda.

Warto zwrócić uwagę, że:

1) orientacja na wyniki w tej formie powoduje, że pracownicy tak naprawdę nie pracują „dla klienta”, ale na dobrą sprzedaż – wartością jest „dobra obsługa klienta” (co jest kojarzone jednocześnie z poczuciem bycia „dobrym handlowcem”), ale niekoniecznie wartością jest *klient* (klient jest tu narzędziem do uzyskania wysokiej sprzedaży, traktowanym zresztą bardzo dobrze). Orientacja na sprzedaż powoduje, że pracownicy z obszarów niemających bezpośredniego wpływu na nią mają zamkniętą drogę do sukcesu w Firmie;

2) pracownicy skupiają się na własnych grupach i ich wynikach; inne grupy są dla nich „otoczeniem”;

3) „swoboda” jest związana z poczuciem luzu, nienarzucaniem procedur, sposobów pracy, z brakiem ścisłej kontroli, ale nie jest kojarzona w tej formie ze wsparciem zawodowym. W przypadku popełnienia błędu pracownicy nie zawsze mogą liczyć na konstruktywną krytykę, raczej na przygany;

4) nikt tak naprawdę nie oczekuje od pracowników, że będą się rozwijać i będą twórczymi uczestnikami organizacji; kultura organizacyjna (ani twarde systemy) nie stworzyła bowiem wyraźnych komunikatów (artefaktów), które propagowałyby te wartości;

5) prawdopodobnie za mało są doceniane:

- postawy aktywne pracowników (wynikające z przekonania, a nie wymuszeń),
- możliwość przyczyniania się każdego pracownika do powodzenia Firmy (choć oczywiście w różnym wymiarze),
- integracja celów Firmy z celami pracowników.

Pracownicy do kodeksu Firmy chcieliby przede wszystkim wprowadzić:

- kulturę zachowania i pracy,
- lojalność i szacunek,
- rzetelne informowanie.

Pewne trudności przy określaniu przez pracowników dominujących wartości i zasad Firmy oraz sprzeczności w ich wymienianiu wskazują na brak wyrazistości kultury organizacyjnej Firmy jako całości oraz na wykształcenie się „subkultur”.

Wzorce

Żaden z pracowników nie jest „wzorcem Firmy”. Wzorcem sukcesu jest natomiast: wysoka sprzedaż, obroty, duży prestiżowy projekt. Wzorec ten wspiera tak naprawdę tylko jedną z wartości firmowych – „sprzedaż”. Sukces nie jest więc trwały, jeśli bowiem sprzedaż spadnie, to pracownik szybko może stracić swoją pozycję (a nawet w odczuciu pracowników – pracę).

Według opinii pracowników, handlowcy mający wysoką sprzedaż mogą sobie w Firmie pozwolić na więcej – są wysłuchani, mogą sobie na więcej pozwolić, mają większy wpływ na zarząd.

3.2. Klimat organizacyjny

W wywiadach pracownicy zwracali uwagę, że w Firmie pracuje zespół młodych ludzi, którzy są życzliwi i pomocni. Relacje w Firmie są w opinii pracowników zróżnicowane, powierzchowne; raczej koleżeńskie (ale nie są to przyjaźnie) w grupie, do której się należy (ale też nie zawsze). O traktowaniu ludzi (w opinii pracowników) decydują efekty pracy (sprzedaż) i rodzaj wykonywanej przez nich pracy oraz doświadczenie zawodowe. Generalnie ludzie są traktowani jak dzieci, nie informuje się ich o wielu sprawach i nie do końca, straszy się, ale kårze tak naprawdę rzadko. Część z pracowników czuje się traktowana przedmiotowo przez zwierzchników. Odczuwają napięcie i obawę w związku ze zmianami w koncernie i mają niedosyt informacji. Ludzie czują się wykorzystywani; brakuje im konstruktywnych rozmów o swojej pracy, wynikach, problemach, sukcesach itd.

„Silniejsze” oddziały mają wrażenie forowania „słabszych”, a „słabsze”, że „silniejszym” wszystko można. Pracownicy odczuwają *luz w pracy*, ale z drugiej strony nie mają poczucia wpływu na Firmę. Mają poczucie bałaganu.

3.3. Założenia podstawowe kultury organizacyjnej

Wydaje się, że założenia te można z pewnym przybliżeniem sformułować następująco:

a) założenia dotyczące **pracownika** (jak się postrzega pracowników):

- pracownicy są *jak dzieci*,
- ludzi trzeba przekupić do wysiłku,

- ludzie raczej unikają odpowiedzialności,
 - ludziom zależy głównie na pieniądzach,
 - b) **prawda** (w jaki sposób określa się, co jest „dobre” i co jest „złe”):
 - pojmowanie prawdy jest oparte na autorytecie zwierzchnika (podstawą autorytetu będzie tu zapewne władza),
 - c) **natura ludzkich działań** (czym charakteryzują się działania ludzi):
 - przystosowanie, konformizm pracowników,
 - kontrolowanie przez niepewność i strach (niedoinformowanie, zmiana kryteriów oceny),
 - d) **emocje** (okazywanie różnych emocji, akceptacja ich okazywania):
 - nadmierne okazywanie emocji jest dopuszczalne (dla zwierzchników),
 - e) **sukces** (wyznaczniki sukcesu):
 - sukces indywidualny i grupowy,
 - ponadprzeciętne wyniki, efekty pracy (sprzedaż),
 - f) **bohater firmy** (ten, kto może osiągnąć sukces):
 - handlowiec z dużą sprzedażą i prestiżowymi, dużymi projektami,
 - g) **relacje międzyludzkie** (wyznaczniki):
 - zróżnicowane – we własnej grupie mogą być otwarte,
 - mały dystans,
 - ograniczone zaufanie,
 - h) założenia dotyczące **otoczenia** (dotyczy także postrzegania konkurencji):
 - są w Firmie zróżnicowane,
 - zagrożenie,
 - należy się zabezpieczyć,
 - lekceważenie konkurentów (*jesteśmy od nich lepsi*),
 - *wspólny wróg* (tak widzi zarząd).
- Założenia nie są jednolite w całej Firmie.

3.4. Siła kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna Firmy nie jest bardzo wyrazista; wzorce są „rozmyte” (jedynym jasnym wzorcem dla wszystkich jest wysoka sprzedaż). Siła natchnienia kultury organizacyjnej (siła wyzwiania emocji, np. entuzjazmu, zaangażowania) nie wydaje się ogólnie zbyt duża (może być różna dla różnych grup pracowników) w zakresie emocji pozytywnych (hamuje ją m.in. brak strategii, celów). Jest większa w zakresie emocji negatywnych.

W Firmie można wyróżnić następujące grupy pracowników (niektóre z tych grup tworzą subkultury):

- „my – oni” (zarząd i reszta pracowników),
- handlowcy i pozostali,
- oddziały i centrala.

W Firmie można zauważyć raczej brak głębokiej akceptacji zasad i norm oraz konformizm i czasowe przystosowanie się do sytuacji w organizacji – tzw. postępowanie kulturowo konformistyczne. Kultura organizacyjna Firmy nie jest kulturą jednorodną; ma prawdopodobnie nieznaczne nachylenie w kierunku kultur męskich. Nie należy do bardzo silnych kultur (brak integracji wobec wspólnych celów i wartości).

3.5. Osobowość firmy

Pracownicy mieli za zadanie w trakcie wywiadów przedstawić Firmę za pomocą metafory, przypisać jej charakterystyczne cechy. Pracownicy użyli następujących metafor na opisanie Firmy:

- *pies* – przyjazny, łagodny, przyjacielski; *nie ma podgryzania, czasem może pokazać siłę; gryzie obcego; pies jest za głupi*;
- *gość na desce surfingowej na fali (teraz jest wysoka fala i się obniża)*;
- *przystojny facet w średnim wieku, zaradny; na trudne chwile; elastyczny*;
- *zgrana grupa*;
- *rodzina, ale każdy martwi się o swoje*;
- *kolos na glinianych nogach*;
- *bałagan*.

Pracownicy generalnie oceniają Firmę jako profesjonalną, posiadającą renomę (*przystojna*) w sprzedaży i dającą sobie radę na rynku (*zaradna*) – silną na zewnątrz, ale słabszą wewnątrz (chaos, bałagan, *gliniane nogi*); ukierunkowaną na przetrwanie (*każdy martwi się o swoje*), bez wyraźnie zaznaczonych celów ogólnych (*każdy chce realizować swoje cele*), z koleżeńską atmosferą (*rodzina, zgrana grupa; przyjazny pies*) i ze „słomianym zapalem” („Hurra, zrobimy coś”. *Ale nigdy nic się w tym kierunku nie działo*).

4. Wnioski z przeprowadzonego audytu

W wyniku przeprowadzonego audytu określono słabe i mocne strony kultury organizacyjnej Firmy X w kontekście jej problemów i konfliktów. Za mocne strony uznano:

- orientację na wyniki,
 - czytelny wzorzec sukcesu – *wysoką sprzedaż*,
 - swobodę i samodzielność,
 - niezłą atmosferę w poszczególnych grupach pracowników,
 - niezbyt mocno ugruntowaną kulturę, co ułatwiłoby ewentualne, pożądane zmiany,
 - dobry wizerunek Firmy na zewnątrz,
 - mały dystans w relacjach między ludźmi.
- Natomiast słabymi stronami okazały się:
- brak integracji pracowników wokół wspólnych celów i wartości,

- żaden z pracowników nie jest „wzorcem, bohaterem” organizacji,
- odczucia nierównego traktowania pracowników,
- konformizm pracowników,
- brak atmosfery twórczego fermentu, kreatywności,
- sukces jest dostępny tylko dla niektórych i szybko się dewaluje,
- traktowanie pracowników *jak dzieci*, a stawianie wymagań jak dorosłym,
- dużo emocji skierowanych na wytykanie błędów, wyśmiewanie, wzajemne zarzuty,
- nonszalancki stosunek do konkurencji,
- kultura zachowania i porozumiewania – dopuszczalny język obsceniczny, pokrzykiwanie, kłótniowość, brak szacunku itp.

Zaproponowano następujące ogólne działania w zakresie kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej:

- opracować nową strategię Firmy i ją rozpowszechnić wśród pracowników,
- ukierunkować rozwój kultury na realizowanie strategii, celów Firmy i integrowanie pracowników z Firmą,
- położyć nacisk na podmiotowość człowieka, więzi międzyludzkie, pracę grupową i efekty zespołowe,
- zapewnić jasność i jednoznaczność komunikatów dotyczących pożądanych postaw i zachowań,
- skonstruować artefakty propagujące i nagradzające odpowiednie (w kontekście strategii) postawy i zachowania,
- zwiększyć zaufanie wobec pracowników jako „dorosłych” ludzi,
- wprowadzić rozwiązania wspomagające dzielenie się wiedzą fachową i doświadczeniami,
- rozwinąć wartości wspierające rozwój, aktywność, integrację z Firmą.

Działania te wymagają opracowania odpowiedniego instrumentarium realizacji zmian.

5. Zakończenie

Jest wiele sposobów przeprowadzenia audytu kultury organizacyjnej. Ważne jest, aby określić cele i założenia takiej diagnozy, odpowiednio dobrać narzędzia oraz przeanalizować uzyskane wyniki, pamiętając, że mają one charakter interpretacji. Aby więc audyt był jak najbardziej wiarygodny, musi być realizowany przez profesjonalny zespół wraz z udziałem specjalistów z zewnątrz, którzy mają odpowiedni dystans do badanej kultury i którym zwykle jest łatwiej uzyskać zaufanie pracowników (oczywiście nie mogą tego zaufania nadużyć). Diagnoza kultury organizacyjnej powinna być prowadzona nie tylko w przypadku zmian przedsiębiorstwa, ale również co jakiś czas w celu monitorowania kultury, tak aby nie stanowiła ona przeszkody w osiągnięciu sukcesu firmy, ale by wspierała i gruntowała ten sukces.

Literatura

Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Lazarus A., *Wyobrażenia w psychoterapii*, GWP, Gdańsk 2000.

Tracz E., *Audyt kultury organizacyjnej – warunek konieczny implementacji zmian organizacyjnych*, [w]: *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1141, AE, Wrocław 2006.

ORGANIZATIONAL CULTURE AUDIT: FIRM X CASE

Summary

Although an organizational culture is ubiquitous, it is difficult to be identified as well. In fact several different solutions for culture audit exist. Generally, they are combined with two diagnostic strategies: quantitative and qualitative. The article presents an example of culture assessment based on the qualitative approach and completed in Firm X.

Ewa Tracz – dr inż., adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.