

Ewa Tracz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

AUDYT KULTURY ORGANIZACYJNEJ – WARUNEK KONIECZNY IMPLEMENTACJI ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

1. Strategie diagnozowania kultury organizacyjnej

Powszechna jest już obecnie świadomość, iż kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę w procesie wprowadzania zmian – może im sprzyjać lub też może stanowić poważną barierę przy ich implementacji. Dlatego planowane zmiany, szczególnie te jakościowe, związane ze zmianą filozofii, wizji procesów i struktur, powinny być poprzedzone audytem kultury organizacyjnej. Diagnoza ta może mieć różny zasięg i różną głębokość, różne mogą być też jej cele i strategie postępowania. Cameron i Quinn wyróżniają ogólnie trzy strategie diagnozowania kultury organizacyjnej [Cameron, Quinn 2003, s. 137]:

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

Dwa pierwsze podejścia można zakwalifikować jako podejścia jakościowe (podejście metaforyczne ma jednak bardziej ograniczone zastosowanie), trzecie z nich ma charakter ilościowy.

Miedzy badaczami trwa spór dotyczący najlepszej strategii oceny kultury. Każde z tych podejść ma swoje zalety i ograniczenia. Wydaje się, że istotne jest jednak, aby przyjęty sposób diagnozowania pozwolił badać nie tylko wzory zachowań, artefakty (to, co jest obserwowalne i deklarowane przez członków organi-

zacji), ale także wzorce myślenia, założenia podstawowe, wartości – to, co jest wspólnie przeżywane przez uczestników organizacji (i nie jest uświadamiane).

Skuteczność określonej strategii jest związana z dopasowaniem jej do szczegółowych celów audytu kultury oraz z wiedzą i doświadczeniem zespołu diagnozującego.

2. Etapy audytu kultury organizacyjnej

Ogólnie audyt kultury powinien pozwolić na identyfikację istniejącej kultury i jej ocenę w kontekście planowanych zmian. Dlatego w postępowaniu diagnostycznym powinien być też zawarty etap opracowania modelu kultury docelowej [Maslyk-Musiał 2003, s. 130], wspierającej zmiany, odpowiadającej strategii i specyfice danej organizacji.

Przez porównanie kultury rzeczywistej do modelowej (pożądaney) można określić tzw. lukę kulturową, zachodzącą według T. Kilmanna w czterech wymiarach [Siewierski 1999]:

1. Realizacja zadań. Określa stopień, w jakim, zdaniem członków organizacji, kultura sprzyja osiąganiu celów i realizacji zadań firmy, a inni uczestnicy organizacji udzielają jednostce niezbędnego wsparcia.
2. Innowacyjność. Określa stopień, w jakim kultura stwarza klimat sprzyjający generowaniu nowych pomysłów, akceptacji zmiany, wyjścia poza rutynę.
3. Stosunki międzyludzkie. Wymiar ten określa stopień, w jakim kultura umożliwia rozwinięcie się prawidłowych relacji interpersonalnych, klimatu współpracy i wzajemnego poszanowania.
4. Swoboda jednostki. Przejawia się w dwóch następujących zjawiskach:
 - zakres swobody działań jednostki w ramach organizacji – przyzwolenie na wykonywanie pracy „na swój sposób” (pod warunkiem jego skuteczności), dopuszczenie popełniania błędów itd.;
 - zbieżność celów i dążeń życiowych jednostki z wymogami efektywnej pracy w firmie (czy stanowią one przeszkodę w realizacji dążeń osobistych pracowników).

Z kolei G. Snyder [Siewierski 1999] proponuje przy analizie zbieżności kultury ze zmianą model oparty na następujących dwóch wymiarach:

- Orientacja firmy (technologiczna lub społeczna). Orientacja technologiczna zakłada zatomizowaną strukturę organizacyjną. Orientacja społeczna sprzyja zintegrowanej strukturze organizacyjnej, zacierając tradycyjne linie podziału.
- Dominujące nastawienie wartościujące – wybór między nastawieniem na wykonanie pod ścisłą kontrolą (system zamknięty) a nastawieniem na osiągnięcie (system otwarty).

Skrzyżowanie tych kryteriów daje cztery typy kultury organizacyjnej w różny sposób zbieżnych (lub nie) ze zmianą (zob. tab. 1).

Tabela 1. Analiza zbieżności kultury organizacyjnej ze zmianą

	Orientacja technologiczna	Orientacja społeczna
Wykonanie pod ścisłą kontrolą	Kultura produktywna Elementy: • wydajność • spójność • ścisłe procedury • rytuały w postępowaniu Kultura – opór wobec zmian	Kultura wspierająca Elementy: • praca zespołowa • kooperacja • wzrost Kultura – reaguje na zmiany
	Kultura nastawiona na jakość Elementy: • efektywne planowanie • rozwiązywanie problemów Kultura – akceptacja zmiany	Kultura twórcza Elementy: • innowacje • przedsiębiorczość • przedsiębiorczość wewnętrzna • podejmowanie ryzyka Kultura – inicjuje zmiany

Źródło: opracowanie na podstawie: [Siewierski 1999].

Bardziej szczegółowe cele diagnozy kultury mogą się różnić w zależności od obszaru i zasięgu planowanych zmian – mogą wychodzić poza obręb jednej organizacji (np. przy fuzji), dotyczyć całości firmy lub tylko jakiegoś jej obszaru (np. obsługi klienta). W związku z tym otrzymane opisy kultur też będą miały różny charakter – od wieloaspektowych do częściowych, gdzie przedmiotem diagnozy mogą być wzorce zachowań i myślenia kadry menedżerskiej.

W tabeli 2 przedstawiono etapy diagnozy kultury organizacyjnej, cele diagnozy, stosowane techniki i otrzymywane w jej wyniku opisy kultur.

Tabela 2. Diagnoza kultury organizacyjnej

ETAPY BADANIA
Decyzja o badaniu kultury organizacji, jej celach i kierunku wykorzystania wyników audytu. Określenie zakresu badań, wybranie podmiotów odpowiedzialnych za diagnozę (planowanie, przygotowania, wykonanie, analizę i ewentualnie zaplanowanie i wdrożenie zmian). Identyfikacja kultury organizacyjnej: • metodologia, projekt badań, • przygotowanie dokumentacji, • zebranie danych za pomocą przyjętych metod i technik, • analiza danych z punktu widzenia założonych celów. Określenie orientacji kultury, typu kultury, siły i kierunku działania kultury organizacyjnej. Określenie luki kulturowej. Wpływ kultury na sukces firmy i zmiany. Określenie założeń do zmiany kultury organizacyjnej (kierunki/orientacje zmian, cele, sposoby, efekty itd.).

OGÓLNE CELE DIAGNOZY
Kultura organizacyjna w kontekście strategii, celów, planowanych zmian. Dopasowanie do otoczenia. Określenie potencjalnych sfer konfliktów na tle kulturowym (fuzje, przejęcia itp.). Postawy pracowników, ich zaangażowanie w pracę. Identyfikacja subkultur, kontrkultur. Wartości organizacji, zorientowanie organizacji, siła kultury. Kultura organizacyjna określonego obszaru (handlowa, obsługi klienta itp.). Monitoring, obserwacja dynamiki kultury organizacyjnej.
TECHNIKI. ŹRÓDŁA ZBIERANIA DANYCH
Ankiety, wywiady, rozmowy indywidualne, uczestnictwo w spotkaniach, obserwacje, obserwacje uczestniczące, sondaże, opinie, analiza dokumentacji, obchód organizacji, metody obrazowania, warsztaty.
OPISY KULTUR
Wieloaspektowe Częstkowe: • systemy wartości, klimat organizacji, dominujący typ motywacji kierowników, system przekonań określonej grupy pracowników (kierowników, pracowników kluczowych itd.), wzorce, bohaterowie organizacji, subkultury, kontrkultury.

Źródło: opracowanie własne.

Niezależnie od celu audytu kultury organizacyjnej warunkiem koniecznym jest poparcie kadry menedżerskiej, a szczególnie zarządu, dla przeprowadzenia diagnozy, przygotowania i wdrażania zmian kulturowych.

Etap identyfikacji kultury jest związany z badaniem treści i manifestacji oraz interpretowaniem kultury organizacyjnej. Są tu stosowane różne metody i techniki, których forma i treść zależy od przyjętej strategii diagnozowania.

3. Podejście jakościowe w diagnozowaniu kultury organizacyjnej

Jak już wspomniano, podejście to polega na „wejściu” w badaną kulturę poprzez czasowe uczestniczenie w życiu organizacji badacza kultury. Oprócz obserwacji uczestniczących wykorzystuje się także inne techniki – wywiady, ankiety, analizę dokumentacji itd. Bada się:

- wewnętrzny kontekst kultury: strategie, struktury i procedury, systemy zarządzania i procesy;
- zewnętrzny kontekst kultury: wpływy ekonomiczne, wpływy społeczne, wpływy technologiczne, wpływy ekologiczne; relacje z interesariuszami;
- personel firmy (zarząd, kadra menedżerska, pracownicy).

W odniesieniu do poziomu personelu ważne są takie aspekty, jak:

1. Wzorce zachowań menedżerów, profile osobowości, cele i priorytety własne kierowników.
2. Rytuały i symbole, przyjęte wzorce zachowań, wzorzec sukcesu.

3. Komunikacja, atmosfera; relacje między pracownikami; źródła informacji, wiedzy.
4. Świadomość pracownika (postrzeganie firmy – jak się jawi jako całość, jej indywidualność i osobowość, strategia, cele; świadomość własnej pracy pracownika i jej sensu, znaczenia dla firmy itd.).
5. Postrzegane wartości; wzorce postępowania; bohaterzy organizacji.
6. Motywacje pracowników; czynniki motywujące i demotywujące w organizacji; zorientowanie w pracy.
7. Dyskryminacja.
8. Świadomość i znajomość instrumentów zarządzania (np. motywowania).
9. Słabe i mocne strony organizacji w opinii pracowników.

W badaniach kultury organizacyjnej zaleca się najpierw dokładną obserwację tego, co widoczne (formalny wymiar organizacji, jej artefakty), a dopiero później powinna być badana percepcja elementów kultury przez pracowników firmy (to, co jest niewidoczne) [Mastyk-Musiał 2003, s. 121]. Można zaproponować następujący schemat postępowania [[Marcinkowski, Sobczak 2000]:

- ogólne zapoznanie się ze specyfiką firmy, jej misją, wizją, strategią, deklarowanymi kluczowymi wartościami,
- analiza dokumentacji firmy,
- obchód firmy (obserwacje artefaktów – głównie materialnych),
- badania ankietowe,
- obserwacje, uczestnictwo w spotkaniach, obserwacje pracy zespołów,
- wywiady indywidualne, wywiady zespołowe,
- badania dodatkowe, warsztaty (w zależności od potrzeb i sytuacji w firmie).

Spośród technik szczególnie ważne w tym podejściu są wywiady z pracownikami. Powinny one być przeprowadzone w grupie najważniejszych stanowisk, stanowisk menedżerskich oraz powinni w nich uczestniczyć pracownicy reprezentujący różne obszary firmy, ale ważni dla niej i reprezentujący różne szczeble organizacji.

Wywiady wymagają jednak od przeprowadzającej je osoby sporych umiejętności, szczególnie tam, gdzie pracownicy są nieufni i trzeba ich przekonać do szczerości, otwarcia się w rozmowie. Pomocne w tym przypadku mogą być techniki metafor i wizualizacji, np. przy określaniu przez rozmówcę „osobowości” firmy, specyfiki komunikowania się pracowników, relacji między zwierzchnikami a podwładnymi. Przykładowe obszary pytań i pytania dla wywiadów indywidualnych przedstawiono w tab. 3. W konkretnych sytuacjach pytania te muszą być określone z punktu widzenia celu diagnozowania i powinny uwzględniać w swojej formie język, którym się posługują badani pracownicy. 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 one być zidentyfikowane w podejściu ilościowym).

W podejściu jakościowym, jak już wspomniano, można także wykorzystywać techniki metafor i wizualizacji – zarówno w wywiadach indywidualnych, jak i na warsztatach poświęconych diagnozie i zmianie danej kultury organizacyjnej. Są one

przydatne w odkrywaniu wzorców myślenia i zachowania. Wizualizacja to myślenie obrazami [Stevens 2000, s. 74.], a komunikacja między ludźmi opiera się właśnie na obrazach [Proctor 2002, s. 211]. Wizualizacja wspomaga formułowanie i osiąganie celów organizacyjnych, pozwala też na zmianę orientacji w tych działaniach. Na przykład grupa osób – uczestników danej organizacji ma za zadanie powiązać różne symbole ze swoją organizacją. Późniejsza dyskusja, w której ludzie dzielą się swoimi odczuciami i spostrzeżeniami, pozwala na stworzenie wspólnej wizji rozpatrywanej organizacji [Proctor 2002, s. 211], określenie jej podstawowych wzorców.

Tabela 3. Przykładowe obszary pytań i pytania dla wywiadów indywidualnych

1. Czy misja, wizja, strategia są znane każdemu pracownikowi? W jakim zakresie?
2. Jak się w organizacji postrzega otoczenie (zagrożenie, wyzwanie, przyjazne, poligon doświadczalny, poszukiwanie sojuszników, przeszkoda itd.)?
3. Jakie są dominujące wartości (stabilizacja, akceptacja przez otoczenie, osiągnięcia zawodowe, władza, wpływy, samorealizacja, pieniądze, bycie najlepszym itd.)?
4. Czy istnieje oddzielenie pracy od życia prywatnego; czy te dwie sfery się przenikają?
5. Czy dozwolone jest okazywanie emocji, jakich (złość, gniew, agresja, radość, smutek, załamanie, niepewność, pewność siebie, złe samopoczucie itd.)?
6. Co jest uważane za „uchybiecie moralne” w firmie? Czy wszystko, co jest uważane za dobre w organizacji i dla organizacji, można uznać za etyczne z punktu widzenia moralności ogólnej?
7. Czy w organizacji można zauważyć różne grupy pracowników, które kierują się odrębnymi systemami norm i wartości? Jakie są to grupy i na co mają w organizacji wpływ?
8. Czy szefowie stanowią wzór do naśladowania dla pracowników, w jakich aspektach? Negatywny czy pozytywny z punktu widzenia organizacji?
9. Jaki jest w organizacji stosunek do osób popełniających błędy? Czy popełnianie błędów jest dozwolone, w jakim stopniu?
10. Jaka jest pozycja młodych pracowników, starszych pracowników, kobiet itd.?
11. Czy szanuje się wszystkich pracowników? Czy szanuje się prawo?
12. Czy w organizacji istnieje tzw. kodeks etyczny, kodeks postępowania, credo firmy? Jakież? Czy normy deklarowane (jakie?) odbiegają w znacznym stopniu od norm przestrzeganych (jakich?)?
13. Czy organizacja posiada:
 - indywidualny język (hasła, motta, slogany, powiedzonka itp.),
 - mity, legendy, anegdoty,
 - rytuały (np. świętowania, nagradzania, przyjmowania do pracy, awansowania, związane z samym wykonywaniem pracy, zwalnianiem z pracy, komunikowaniem, przekazywaniem „trudnych informacji” itd.),
 - artefakty fizyczne (wystroj wnętrza, znaki, kolorystyka, porządek, ład, zaplecze socjalne itd.)?
14. Jak postrzega się pracowników (ludzie są dobrzy, pracowici, godni zaufania, leniwi, źli, egoiści, trzeba ich kontrolować itd.)?
15. Jaka jest reakcja na niepewność (podporządkowanie przywódcy, ignorowanie pozaformalnych elementów rzeczywistości, podporządkowanie normom społecznym, samodzielność itd.)?
16. Jaka jest podstawa kształtowania relacji między pracownikami (podporządkowanie, przepisy, równość, aktywność, współdziałanie, uległość, panowanie, konkurencja, współpraca itd.).

17. Jaka jest podstawa relacji zwierzchnik-podwładny (władza, autorytet, siła, otwartość, równość, obłuda, sztywność, szczerość, dystans, zaufanie, formalność, wspieranie, egoizm, empatia itd.)?
18. Co jest podstawą kształtowania się hierarchii (władza, autorytet, wiek, wykształcenie, staż w pracy, prestiż społeczny, prestiż w pracy, pozycja, płeć itd.)?
19. Co jest celem, przedmiotem konkurencji między pracownikami (wyniki pracy, jakość pracy, pozycja, wpływy, władza, korzyści ekonomiczne, mistrzostwo, osiągnięcia itd.)?
20. Co jest podstawą współpracy (charakter formalny; zadowolenie, rozwój osobisty, możliwość manipulowania innymi, wpływania, zwiększania efektów pracy, kontakty międzyludzkie itd.)?
21. Z czego wynika motywacja (zainteresowanie działaniem, innymi ludźmi, nagrody, płaca, obawa przed karą, lojalność, zadania i cele, rozwój, rozwiązywanie problemów, prestiż, władza, obowiązki, przymus pracy)?
22. Czym jest dla organizacji rozwój pracowników (wzrost umiejętności formalnych, rozwiązywanie problemów, staż pracy, staż zawodowy itd.)?
23. Kto jest bohaterem organizacji? Jakie są wyróżniki sukcesu? Co trzeba zrobić, umieć, osiągnąć, zdobyć itd., aby odnieść sukces w organizacji?
24. Co jest podstawą kariery i awansu: efekty, rozwój, formalne doszkalanie, koneksje, uległość, talent, innowacyjność, bezwzględność, intrygantwo, przebiegłość, przywództwo, zmysł organizatorski, mistrzostwo, wybór właściwego mistrza w zawodzie, rzeczywiste umiejętności, umiejętność atrakcyjnego zaprezentowania się, ujmująca powierzchowność, prestiż społeczny, łatwość nawiązywania kontaktów itd.?
25. Jakie są przeważające dążenia menedżerów (asekuracja, unikanie konfliktów, unikanie ryzyka, nawiązywanie korzystnych kontaktów, przyjaźni, akceptacja przez pracowników, zaangażowanie, aktywność w pracy zespołu, rozwój, wzrost efektów, innowacyjność, twórczość, kontrola, władza, wpływy, koneksje, kariera itd.)?
26. Jakie są główne motywy kierowników (nieufność, kontrola, akceptacja otoczenia, uznanie, samorealizacja, ucieczka od ludzi, władza, wpływy, pieniądze itd.)?
27. Jakie są kierunki przepływu informacji? Jaki charakter ma kontrola; kto ją sprawuje?
28. Jaki jest charakter systemu motywowania i oceniania (cele, związki ze strategią, misją, wizją i wartościami; formalizacja, metody, uznaniowość, zasady, modele itd.)?

Źródło: opracowanie własne.

Metoda obrazowania (oparta na wizualizacji i metaforach) jest metodą jakościową, wykorzystującą technikę rysunku. Rysunki możemy potraktować jako zewnętrzną formę jakiegoś wyobrażenia [Maruszewski 2001, s. 287]. Dzięki obrazom można często obejść bariery werbalne i dotrzeć do sedna rzeczy [Lazarus 2000, s. 19]. Rysunek ułatwia zidentyfikowanie problemów [Oster, Gould 2004, s. 14]. Podczas rysowania uruchamiany jest na zewnątrz proces projektowania wewnętrznych tendencji, odczuć i przekonań; ulega też zniwelowaniu postawa obronna wobec rozważanych problemów [Litwińska-Malec, Cieślukowska-Wach 2004, s. 98]. Rysunek uaktywnia twórczość, dzięki czemu łatwiej poszukiwać nowych rozwiązań [Litwińska-Malec, Cieślukowska-Wach 2004, s. 106]. Uczestnicy warsztatów przy zastosowaniu metody obrazowania mogą w sposób bezpieczny skonfrontować się ze swoim rzeczywistym sposobem myślenia o określonych problemach.

Obrazowanie i metaforyzacja pozwalają zazwyczaj obnażyć główne czy najbardziej dolegliwe słabości w zarządzaniu, we wzorcach kulturowych przedsiębiorstwa (zob. szerzej [Tracz 2005, s. 147-154]), bez atakowania np. kadry kierowniczej. Wnioski mogą stanowić ważny element interpretacji danej kultury, a także punkt wyjścia do dyskusji i wyznaczenia modelu pożądanej kultury, kierunków kształtowania kultury istniejącej i planowania w związku z tym określonych przedsięwzięć.

W analizowaniu kultury organizacyjnej zaleca się łączenie czterech poziomów [Masłyk-Musiał 2003, s. 120]: wartości, norm zachowań, założeń podstawowych i zbiorowych działań. Najtrudniejsze jest zinterpretowanie założeń podstawowych – można to zrobić jedynie w sposób pośredni; nie ma tu metody, która gwarantowałaby trafność wnioskowania. Trafność ta zależy w znacznej mierze od wiedzy i doświadczenia badacza.

W podejściu jakościowym narzędzia diagnostyczne powinny więc być przygotowywane na potrzeby konkretnej organizacji i celów audytu kultury organizacyjnej.

4. Podejście ilościowe w diagnozowaniu kultury organizacyjnej

Interesujące rozwiązanie w tym podejściu zaproponowali Cameron i Quinn. Jest ono oparte na modelu wartości konkurujących, który odnosi się do badania treści kultury i jej wzorca (typu). Kwestionariusze badające te treści są podstawą do określenia profilu kultury – jej typu. Profile natomiast służą do diagnozowania kultury organizacyjnej i określania programu jej zmian (poprzez porównanie stanu rzeczywistego z pożądanym) [Cameron, Quinn 2003, s. 138]. W podejściu tym uważa się bowiem, że „efektywność organizacji jest bardziej uzależniona od typu panującej w niej kultury niż od zgodności czy siły tej kultury” [Cameron, Quinn 2003, s. 140].

Model wartości konkurujących powstał w wyniku badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji. Badania te wymagały określenia kryteriów oceny – odpowiedzi na pytania: co decyduje o tym, że przedsiębiorstwo jest efektywne lub nie jest efektywne? Jakie podstawowe czynniki określają skuteczność działania organizacji? Gdy twierdzi się, że jakaś organizacja jest efektywna, jakie wskaźniki ma się na uwadze? Została sporządzona lista trzydziestu dziewięciu wskaźników efektywności organizacji, która posłużyła za podstawę analizy statystycznej, dzięki której wyodrębniono dwa główne wymiary:

- Wymiar grupujący kryteria efektywności akcentujące: elastyczność, samodzielność, dynamiczność – na jednym biegunie, a na drugim – niezmienność, porządek, kontrolę.
- Wymiar zestawiający kryteria efektywności akcentujące sprawy wewnętrzne, integrację i jedność z kryteriami związanymi z orientacją na pozycję w otoczeniu, zróżnicowaniem i rywalizacją.

Takie ujęcie oznacza, że jedne organizacje uważa się za skuteczne, gdy się ciągle zmieniają i są mało sformalizowane, a inne wtedy, kiedy są stabilne i przewidywalne, albo tworzą harmonijną całość lub ich poszczególne jednostki bardziej

przystosowują się do warunków lokalnych, niż przestrzegają centralnie narzuconych wzorców [Cameron, Quinn 2003, s. 39].

Wymiary te są podstawą wyróżnienia czterech typów kultury organizacyjnej – kultury: klanu, hierarchii, adhokracji i rynku (zob. tab. 4).

Tabela 4. Charakterystyka typów kultur w modelu wartości konkurujących

Kultura hierarchii	Kultura rynku
- wysoka formalizacja i hierarchizacja - stała hierarchia - procedury – wyznacznik działania - kierowanie – skupienie się na koordynacji i organizowaniu - organizacja dąży do trwałości, przewidywalności, efektywności - ważne – niezakłócone funkcjonowanie organizacji	- silne nastawienie na rynek, orientacja na zewnątrz - nastawienie na wyniki, do których prowadzi jasne cele i agresywna strategia - główne zadanie kierownictwa – dbałość o wydajność, wyniki i zyski; przywódcy są twardzi i wymagający - działanie dzięki relacjom rynkowym - wartości – konkurencyjność i wydajność - otoczenie traktowane jako nieprzyjazne - ważne jest pokonywanie konkurencji i pozycja lidera
Kultura klanu	Kultura adhokracji
- podobieństwo do rodziny - dominacja wspólnie wyznaczanych celów i wartości - spójność, wysokie uczestnictwo, lojalność, poczucie wspólnoty - główne zadanie kierownictwa – budowanie zaangażowania, odpowiedzialności i lojalności, troska o pracowników - praca zespołowa; delegowanie uprawnień - dążenie do zwiększenia zaangażowania - poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników; spłaszczone struktury	- orientacja na innowacyjność, wysoka innowacyjność - wartości – elastyczność i kreatywność - główne zadanie kierownictwa – popieranie przedsiębiorczości, kreatywności, poszukiwanie nowatorskich rozwiązań - szybkie reagowanie na pojawiające się możliwości - wzajemne przekazywanie władzy – w zależności od potrzeb i sytuacji - brak stałej struktury organizacyjnej

Źródło: opracowanie na podstawie: [Cameron, Quinn 2003, s. 41-49].

W podejściu opartym na modelu wartości konkurujących wykorzystuje się niewidoczną strukturę archetypów. Psychologowie zauważyli, że większość ludzi podobnie tłumaczy otaczający ich świat. Te wspólne wzorce postrzegania – archetypy – wyznaczają sposób, w jaki ludzie porządkują informacje, z którymi się stykają. Zgodność tych symboli przypisuje się podobieństwu psychiki na najgłębszym poziomie podświadomości [Cameron, Quinn 2003, s. 39, 138-139].

Ocena kultury organizacyjnej z zastosowaniem modelu wartości konkurujących polega więc na dotarciu do odwiecznego systemu porządkującego, poszczególne osoby opisują bowiem zgodnie z tym systemem i interpretują informacje kulturowe w powiązaniu z nieuświadomianymi archetypami. Kwestionariusz jest

tak skonstruowany, że odpowiedzi na pytania dają możliwość określenia cech kultury nieuświadamianych przez ludzi poprzez odwołanie się do struktur nieobcych respondentom – do archetypów. Kwestionariusze pozwalają też na określenie pożądanego modelu kultury.

Omówiona metoda charakteryzuje się względną prostotą. Ważny jest prospektywny charakter procesu diagnostycznego – badanie określa perspektywę organizacji w przyjętych kryteriach w ciągu najbliższych 5 lat [Stańda 2005, s. 678]. Ponadto autorzy proponują listę rozwiązań zmieniających kulturę badanej firmy i propozycje doskonalące umiejętności menedżerskie w kontekście tej kultury.

Zaletą zaproponowanego podejścia jakościowego jest też możliwość dokonania porównań różnych kultur w różnych organizacjach [Cameron, Quinn 2003, s. 138], co jest raczej niemożliwe w szerszym zakresie w podejściu jakościowym.

5. Podsumowanie

Zmiany w firmach pociągają za sobą niejednokrotnie potrzebę zmian wzorców zachowań i wzorców myślenia, które wiążą się z kulturą danej organizacji. Aby więc wdrożenie zmian było skuteczne, należy najpierw zdiagnozować istniejącą kulturę, określić model pożądaną kultury i je ze sobą porównać. Ocena luki kulturowej jest podstawą do wyznaczenia celów i działań związanych ze znoszeniem tej luki i kształtowaniem pożądanego modelu kultury.

W praktyce istnieje wiele różnych rozwiązań w zakresie audytu kulturowego, są one generalnie związane z dwiema strategiami diagnozowania: strategią jakościową i ilościową. Wybór strategii zależy od celów audytu, poglądów badaczy na temat diagnozowania, sytuacji firmy itp., chociaż wydaje się, że w przypadku wykorzystywania diagnozy do opracowania „miękkich” narzędzi zmian, takich jak np. systemy motywowania czy systemy komunikacji, samo podejście ilościowe może być niewystarczające.

Ważne jest też odpowiednie zorganizowanie i przygotowanie zespołu badawczego; powinny być do niego włączone osoby mające doświadczenie w identyfikowaniu i interpretowaniu kultur. Wskazane jest uczestnictwo specjalisty (lub specjalistów) z zewnątrz, który ma odpowiedni dystans do danej kultury, może więc być wnikliwym jej obserwatorem i interpretatorem. Warto też powiązać diagnozowanie kultury organizacyjnej z audytem personalnym, a szczególnie z audytem menedżerskim. Umiejętności menedżerskie mogą być istotną barierą zmian, także kulturowych.

Kształtowanie kultury, jej zmiany i korekty wymagają czasu. Szybciej można zmieniać wzorce zachowań, ale przeobrażenie wzorców myślenia, założeń podstawowych jest procesem rozłożonym nawet na lata. Firma zamierzająca przeprowadzić restrukturyzację i swoją głęboką przebudowę powinna więc audyt kulturowy zaplanować odpowiednio wcześniej.

Literatura

- Cameron K., Quinn R. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Lazarus A. (2000), *Wyobrażenia w psychoterapii*, GWP, Gdańsk.
- Litwińska-Malec K., Cieślukowska-Wach K. (2004), *Wykorzystanie rysunku drzewa i rysunku problemu w diagnostycznej fazie terapii*, [w:] *Rysunek projekcyjny w badaniach obrazu siebie*, red. B. Kostrubiec, B. Mikucka, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.
- Marcinkowski A., Sobczak J. (2000), *Kultura poszukiwana*, „Personel”, nr 2.
- Maruszewski T. (2001), *Psychologia poznania*, GWP, Gdańsk.
- Maslyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Oster G., Gould P. (2004), *Rysunek w psychoterapii*, GWP, Gdańsk.
- Proctor T. (2002), *Twórcze rozwiązywanie problemów*, GWP, Gdańsk.
- Siewierski B. (1999), *Kultura organizacyjna w procesie wprowadzania zmian*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.
- Stańda A. (2005), *Model wartości konkurujących jako wyznacznik zmiany kulturowej w organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław.
- Stevens M. (2000), *Rozwiązywanie problemów*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa.
- Tracz E. (2005), *Metoda obrazowania – jej wykorzystanie w diagnozowaniu sposobu myślenia o motywowaniu pracowników*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, t. 2, red. J. Lewandowski, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.

DIAGNOSING ORGANIZATIONAL CULTURE – THE PRECONDITION OF ORGANIZATIONAL CHANGES

Summary

It is recognize that organizational culture has a powerful effect on the performance and long-term effectiveness of organization. Organizational culture assessment is increasingly important because of the need to change and maintain stability in the face of increasingly turbulent external environments. Having a diagnostic instrument to identify organizational culture can be an especially useful tool in the effective management of organizational change.

The article covers a description of the culture diagnosing steps and the two main strategies to assess culture: qualitative (holistic, metaphorical/language approach) and quantitative approach. It includes examples of this approaches.