

Placówka oświatowa – zmiana kultury organizacyjnej – diagnoza i modele

dr hab. Rafał Mrówka, prof. SGH

Katedra Teorii Zarządzania SGH
Kierownik programów MBA-SGH i MBA for Startups
rafal.mrowka@sgh.waw.pl

Co to jest kultura organizacyjna?

Modne pojęcie, ale...
niewielu menedżerów
je rozumie!

Kultura organizacyjna – definicje

Stephen P. Robbins:

*System znaczeń przyjmowanych przez członków organizacji, **odróżniający tę organizację od innych.***

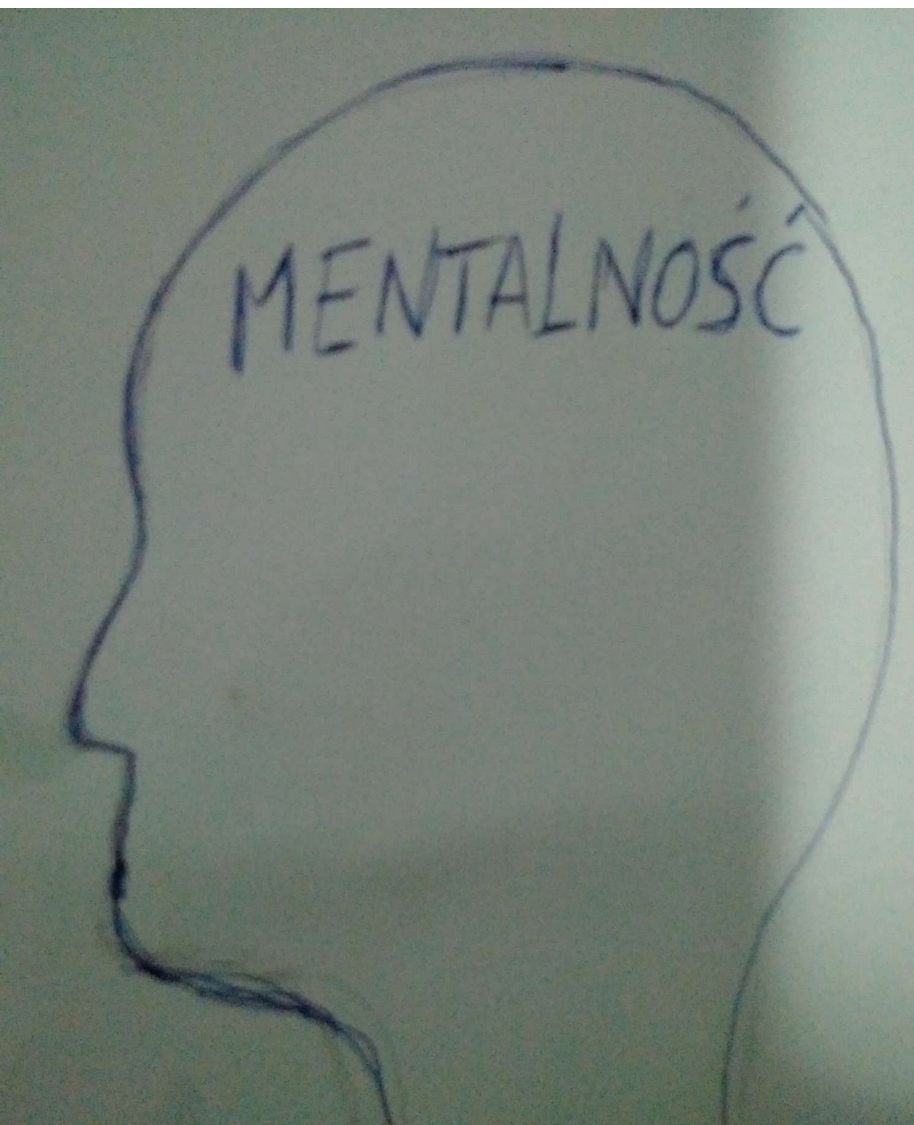
Edgar Schein:

*Całość **fundamentalnych założeń**, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej.*

R. Deshapande, R. Parasurman:

*Niepisane, przestrzegane często **podświadomie** zasady, które wypełniają lukę między tym, co napisane, a tym co się rzeczywiście dzieje. Kultura dotyczy **wspólnych** poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm.*

Kultura organizacyjna – nieformalne skojarzenia



Problem z kulturą organizacyjną

- Płynne, nieprecyzyjne pojęcie
- Jak kulturę zdiagnozować?

Dlaczego kultura jest ważna?

*„Konkurenci nigdy nie są
w stanie skopiować kultury firmy”*

Jeff Bezos, Założycie
i CEO Amazon.com



**Potencjalnie jedyna (!) w dzisiejszych czasach
trwała przewaga konkurencyjna!**

Priorytet Kultura czy strategia?



Jak więc zmienić kulturę organizacyjną?

Diagnoza i wywołanie potrzeby zmiany

Opis stanu pożądanego i realnego celu

Zmiana (rewolucja lub ewolucja)

Zamrożenie

Okresowe audyty

Kultura organizacyjna

Model Edgara Scheina

Artefakty

Behawioralne

Fizyczne

Językowe

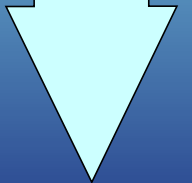
Normy i wartości

Deklarowane

Przestrzegane

Podstawowe założenia

Zmiany



Diagnoza kultury organizacyjnej

- Identyfikacja typowych artefaktów (językowych, fizycznych, behawioralnych) i ich ocena
- Na tej podstawie dotarcie do głębszych poziomów kultury
- Zrozumienie konsekwencji

Diagnoza i wywołanie potrzeby zmiany

Opis stanu pożądanego i realnego celu

Zmiana (rewolucja lub ewolucja)

Zamrożenie

Okresowe audyty

Model wartości konkurujących (CVF – Cameron, Quinn)



Dwie główne osie podziału

Model CVF (Competing Values Framework) opiera się na dwóch kluczowych wymiarach, które tworzą przestrzeń do analizy kultury organizacyjnej poradni.



Oś pierwsza: Stabilność vs. Elastyczność

Określa, czy organizacja ceni sobie przewidywalność, kontrolę i porządek (stabilność), czy raczej adaptacyjność, innowacyjność i dynamiczne dostosowywanie się do zmian (elastyczność).



Oś druga: Wewnętrzne vs. Zewnętrzne skupienie

Wskazuje, czy organizacja koncentruje się bardziej na integracji i rozwoju wewnętrznym (wewnętrzne skupienie), czy na konkurencyjności i pozycji w otoczeniu (zewnętrzne skupienie).

Te dwie osie tworzą kwadrat podzielony na cztery obszary odpowiadające różnym typom kultur organizacyjnych. Każda poradnia może wykazywać cechy wszystkich czterech typów, jednak zwykle jeden lub dwa z nich są dominujące.

Cztery typy kultury według CVP

Kultura klanowa (Rodzinna)

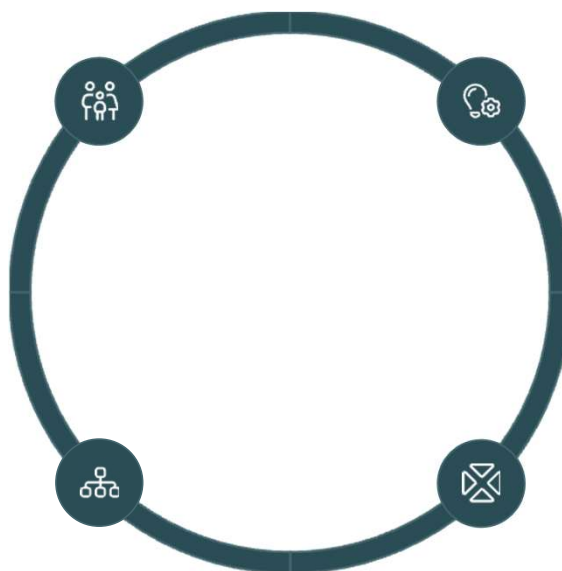
Elastyczność + Skupienie wewnętrzne

- Przyjazna atmosfera pracy
- Duże zaangażowanie pracowników
- Praca zespołowa i konsensus
- Lojalność i tradycja

Kultura hierarchiczna

Stabilność + Skupienie wewnętrzne

- Formalne procedury i struktura
- Przewidywalność i kontrola
- Standaryzacja działań



Kultura adhokracji

Elastyczność + Skupienie zewnętrzne

- Innowacyjność i kreatywność
- Eksperymentowanie i ryzyko
- Dynamiczna adaptacja
- Indywidualna inicjatywa

Kultura rynkowa

Stabilność + Skupienie zewnętrzne

- Orientacja na wyniki
- Konkurencyjność
- Wydajność i efektywność
- Zdobywanie pozycji zewnętrznej

Narzędzie OCAI – czym jest?

Diagnoza kultury organizacyjnej

OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) to sprawdzone narzędzie diagnostyczne opracowane przez Camerona i Quinna, służące do badania kultury organizacyjnej w oparciu o Model Wartości Konkurencyjnych.

Obraz teraźniejszości i przyszłości

Narzędzie pozwala na jednoczesne zbadanie obecnej kultury organizacyjnej oraz kultury preferowanej przez pracowników, wskazując kierunek potrzebnych zmian.

Praktyczne zastosowanie

Kwestionariusz jest prosty w użyciu, ale dostarcza głębokiej analizy, która może stanowić punkt wyjścia do dyskusji o zmianach w poradni i zaplanowania konkretnych działań transformacyjnych.

Wymiary oceniane w OCAI



Dominująca cecha organizacji

Ogólna charakterystyka poradni



Styl przywództwa

Podejście liderów do zarządzania



Zarządzanie pracownikami

Styl pracy i relacje międzyludzkie



Spójność organizacji

Co trzyma poradnię razem



Strategiczna orientacja

Kluczowe obszary nacisku

Każdy z tych wymiarów jest oceniany przez respondentów poprzez rozdzielenie 100 punktów między cztery opisy odpowiadające różnym typom kultur. Dzięki temu uzyskujemy szczegółowy obraz tego, jak pracownicy postrzegają swoją organizację obecnie i jak chcieliby, aby funkcjonowała w przyszłości.

Jak czytać wyniki OCAI?

Profil kultury organizacyjnej

Wyniki OCAI prezentowane są w formie wykresu radarowego, gdzie każdy wierzchołek odpowiada jednemu z czterech typów kultury. Im więcej punktów otrzymuje dany typ, tym większa jego dominacja w profilu organizacji.

Analiza profilu pozwala określić, które wartości i praktyki są obecnie najsilniejsze w poradni, a które wymagają wzmocnienia według pracowników.

Identyfikacja luki kulturowej

Najbardziej wartościowym elementem analizy OCAI jest zestawienie profilu obecnej kultury z profilem kultury preferowanej. Różnica między nimi stanowi lukę kulturową, która wskazuje kierunek i skalę potrzebnych zmian.

Duża luka w określonym obszarze sugeruje, że pracownicy odczuwają silną potrzebę zmiany w tym właśnie wymiarze kultury organizacyjnej poradni.

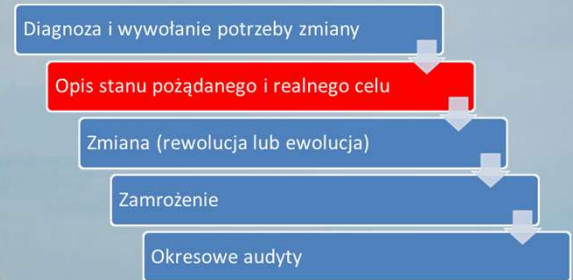
Wyobrażenie nowej kultury organizacyjnej

- „Ostateczny kształt kultury firmy jest mieszanką składającą się:
 1. w 30 procentach z tego, jaką chciałeś ją uczynić,
 2. 30 procentach z tego, kim byli twoi pierwsi pracownicy,
 3. a w 40 procentach jest to kwestia przypadku.
- Złą rzeczą, jeśli chodzi o przypadkowe ukształtowanie kultury firmy jest to, że jak już się to stanie, nie sposób się tego pozbyć.”

Jeff Bezos, Amazon.com



Wniosek:



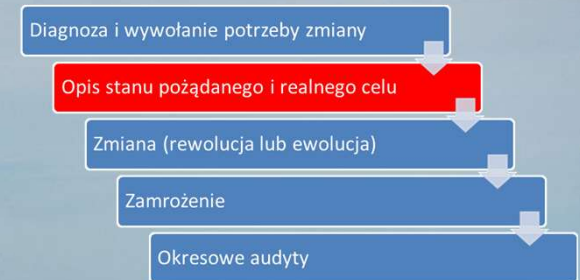
**Zarządzający MUSZĄ wiedzieć,
jaką kulturę budują, jakie mają
być jej „podstawowe założenia”!**

Nowoczesna kultura organizacyjna

- *Kultura otwarta na zmiany – oczekiwanie ciągłej zmiany*
- *Otwartość na otoczenie, ciekawość*
- *Kultura eksperymentu*
- *Tolerancja na błędy*
- *Zespół!*
- *Zaangażowanie ludzi*
- ...

W tym celu

- Określenie pożądanych artefaktów (językowych, fizycznych, behawioralnych), czyli np. sposobu komunikacji z beneficjentami, wyglądu biura, standardów zachowań itp.
- UWAGA! Spójność!
- Zaangażowanie w planowanie pracowników



Kreowanie kultury – elementy systemu

- Wartości są zwerybalizowane
 - Misja firmy – komu i czemu ma służyć nasza praca
 - Świadomość mocnych stron firmy
 - Swoisty język firmy
- Wartości żyją
 - Przywódcy są wzorem zachowań
 - Informowanie o wartościach
 - Nagradzanie i karanie na podstawie wartości
- Wartości są naśladowane
 - Tworzenie i podtrzymywanie mitów
 - Tworzenie bohaterów – mówienie o sukcesach pracowników
 - Budowa rytuałów



Zmiana – Ewolucja czy rewolucja?

■ Rewolucja:

- Podłożenie bomby pod fundament starego systemu
- Znaczenie symboli
- Przykład: IBM i Lou Gerstner
- Wdrożenie nowych artefaktów
- Kluczowe znaczenie przywódców – symboliczne zachowania
- Zaangażowanie pracowników niezależnie od szczebla!
- Komunikacja – tłumaczenie „dlaczego”



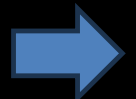
Zamrożenie i kontrola

- Nie wolno zostawiać wyjątków konserwujących starą kulturę – stara kultura jest jak **dżuma (lub covid-19)** – trzeba ją unicestwić do ostatniego bakcyła – inaczej się odrodzi (PKO BP i Inteligo)
- Rekrutacja pracowników pod kątem przestrzeganych **wartości**, nie tylko kompetencji
- Okresowe audyty



Działania przywódcy w sytuacji zmiany kultury

- Mów językiem tych, którzy są odbiorcami.
- Uważaj na symbole kultury organizacyjnej.
- Uważaj na wartości podstawowe.
- Jeśli coś robisz, szukaj pozytywów, ale dla tych, których to dotyczy.
- Nawet najbardziej wartościowe działanie przestaje być wiele warte bez odpowiedniej komunikacji.
- Działanie musi być zgrane z komunikacją. Jedno bez drugiego może przynosić wartość ujemną.
- I mów, pisz, pokazuj co robisz. Bądź obecny –
zarządzanie przez przechadzanie się!

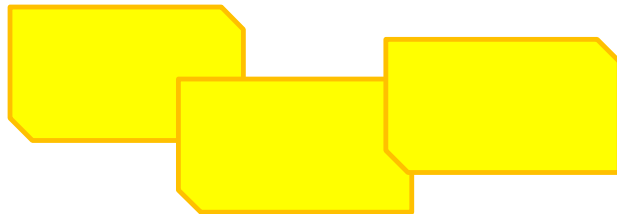


Kluczowe artefakty w naszym zespole – diagnoza

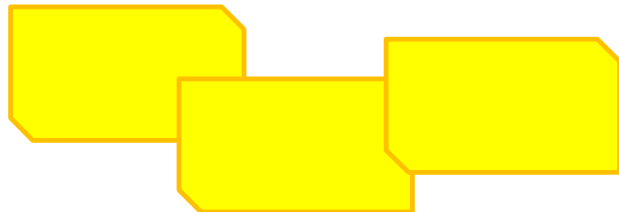
- Artefakty fizyczne (symboliczne)



- Artefakty językowe



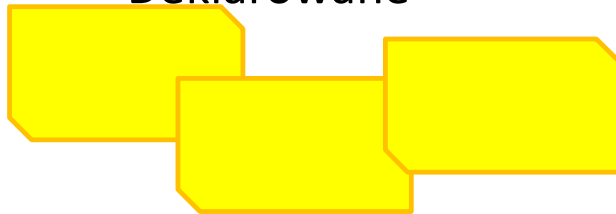
- Artefakty behawioralne (zachowania)



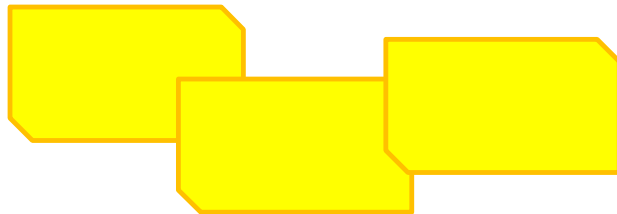
3 minut
Brak dyskusji

Normy i wartości – diagnoza

- Deklarowane



- Przestrzegane

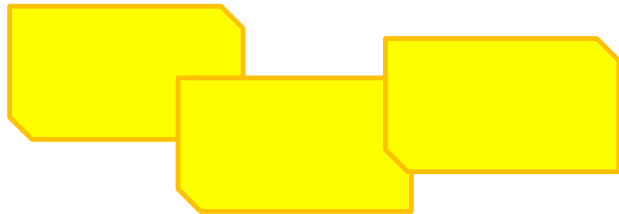


Na każdej kartce norma/wartość i w nawiasie przykładowy artefakt, który o tym świadczy



3 minut
Brak dyskusji

Podstawowe założenia – diagnoza



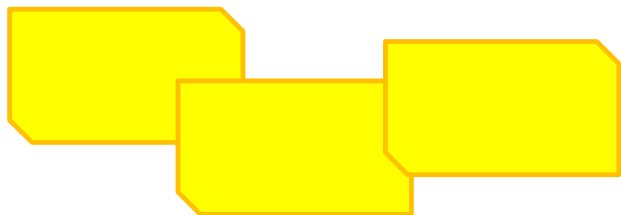
Wynika z norm i wartości – odpowiedzi na pytania (wybrane) – szczerść(!):

- Co definiuje nasz sukces/porażkę
- Nasz sens istnienia (zespołu)
- Dla kogo istniejemy (interesariusze)
- Fundamenty naszego działania w zespole
- Relacje z innymi zespołami w ramach organizacji
- Stosunek do otoczenia
- ...



3 minut
Brak dyskusji

Podstawowe założenia – stan pożądany



Jak chcemy, aby myśleli – odpowiedzi na pytania (wybrane):

- Co definiuje nasz sukces/porażkę
- Nasz sens istnienia (zespołu)
- Dla kogo istniejemy (interesariusze)
- Fundamenty naszego działania w zespole
- Relacje z innymi zespołami w ramach organizacji
- Stosunek do otoczenia
- ...

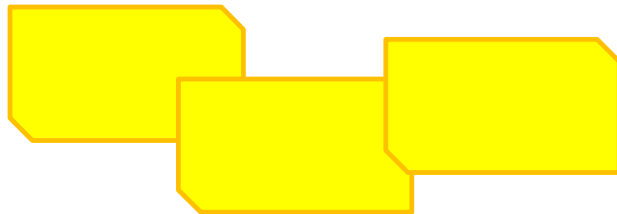
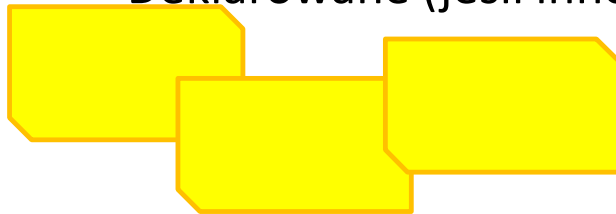


8 minut
Konsensus po dyskusji

Normy i wartości – stan pożądany

- Przestrzegane

- Deklarowane (jeśli inne, niż przestrzegane)



Wynikają z podstawowych założeń

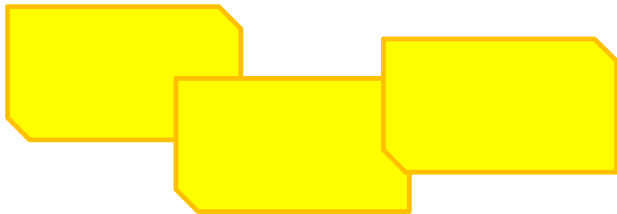


8 minut

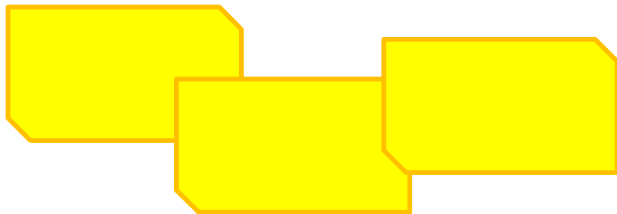
Konsensus po dyskusji

Kluczowe artefakty w naszym zespole – stan pożądany

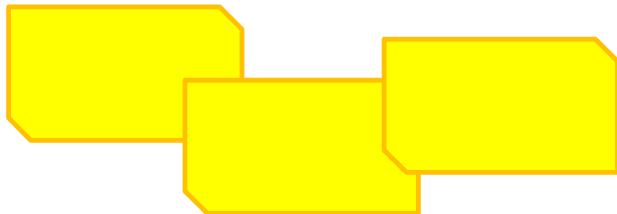
- Artefakty fizyczne (symboliczne)



- Artefakty językowe



- Artefakty behawioralne (zachowania)



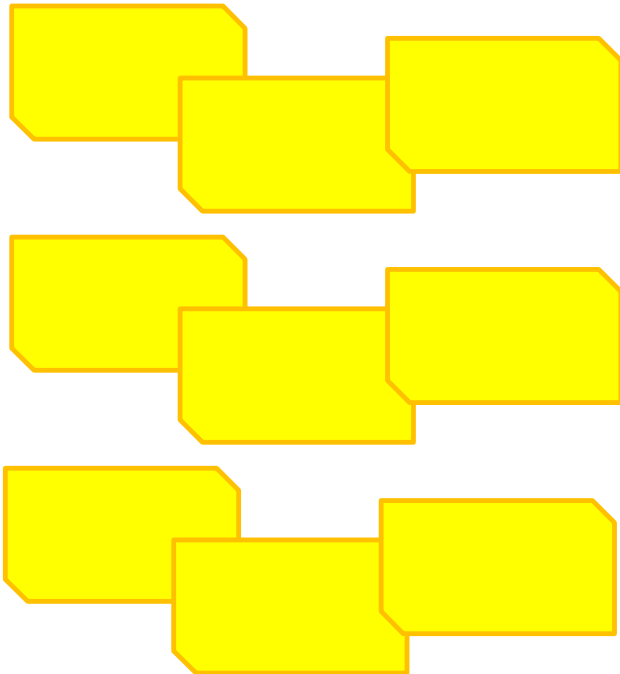
8 minut

Konsensus po dyskusji

Wynikają z norm i wartości

Zmiana

■ Artefakty z diagnozy



Jak dojść?

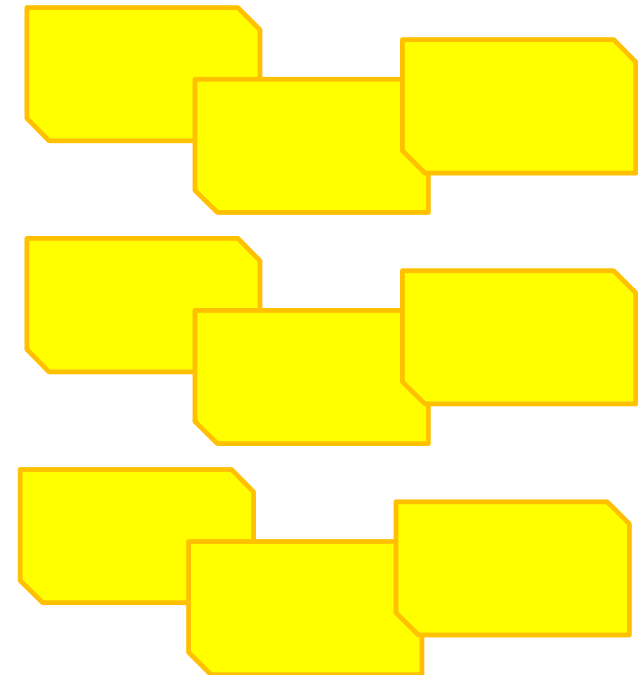
- Kluczowe działania
- Sojusznicy
- Małe i szybkie sukcesy
- Symboliczne zachowania lidera
- Komunikacja



10 minut

Konsensus po dyskusji

■ Artefakty pożądane



Operacyjne budowanie kultury przez lidera - Quiz

Kultura organizacyjna stanie się taka, jak ją komunikujesz!

FAŁSZ!

Kultura organizacyjna stanie się taka, jaki jesteś!

FAŁSZ!

Kultura organizacyjna stanie się taka, jak
interpretowane są Twoje zachowania!

PRAWDA!

Dziękuję!

dr hab. Rafał Mrówka, prof. SGH

Katedra Teorii Zarządzania

Kierownik programów MBA-SGH i MBA for Startups

rafal.mrowka@sgh.waw.pl

