Andrzej Stańda
Katedra Teorii Organizacji
i Zarządzania AE w Poznaniu

KULTURA ORGANIZACYJNA W PERSPEKTYWIE STRATEGICZNEJ

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna jest tą sferą funkcjonowania przedsiębiorstwa, która na gruncie teorii organizacji i zarządzania eksplorowana jest w sposób intensywny od stosunkowo niedawna. Jednak coraz częściej pogląd, iż krytycznym czynnikiem sukcesu firmy jest kultura organizacyjna, znajduje akceptację zarówno wśród naukowców, jak i praktyków zarządzania, co w swoisty sposób łamie dotychczasowe paradygmaty zarządzania. Uznaje się ją za źródło różnorodności sposobów pracy i zachowań członków organizacji, działających w warunkach organizacji globalnych, zinternacjonalizowanych, zróżnicowanych kulturowo. Wielopłaszczyznowy charakter kultury organizacyjnej powoduje, iż jej odniesienia do różnych sfer funkcjonowania organizacji, stosowanych metod i technik zarządzania są niezwykle silne i zróżnicowane. W opracowaniu podjęto próbę przedstawienia uwarunkowań zachodzących pomiędzy kulturą organizacyjną a strategią, uznając, iż takie powiązania mają fundamentalne znaczenie dla sprawności realizowanych zamierzeń strategicznych organizacji. Przedmiotem analiz jest próba wskazania najważniejszych ustaleń badawczych, jakie w literaturze przedmiotu z zakresu badań kultury organizacyjnej dotyczą zależności kultury i strategii.

1. Związki kultury organizacyjnej i strategii w badaniach światowych

W literaturze światowej z zakresu zarządzania problem związków kultury i strategii ma swoją ponad trzydziestoletnią historię, a współcześnie jest przedmiotem intensywnego zainteresowania wielu autorów. W opinii autorów *Szkoły strategii* prekursorami badań nad omawianą kwestią byli badacze Skandynawskiego Instytutu Badań Administracyjnych (SIAR), założonego w Szwecji

w 1965 roku[1]. Przedstawiciele tego instytutu wprowadzili do terminologii nauk o zarządzaniu bogaty aparat pojęciowy (współdziałanie, symbole i wartości, cenność, rytuały i mity, recesja, kryzys, restrukturyzacja) właściwy badaniom kultury organizacyjnej i strategii. W centrum uwagi badaczy tej szkoły pojawiły się problemy identyfikacji przyczyn stagnacji i upadłości organizacji i ich kontekstu kulturowego. Zapoczątkowane przez Szwedów badania kontynuowano zarówno na gruncie europejskim, jak i amerykańskim. W Anglii A.M. Pettigrew, badając brytyjski koncern ICI, identyfikuje ważne czynniki kulturowego zarządzania[2]. W Stanach Zjednoczonych wzajemne zależności między kulturą organizacyjną a zmianami strategicznymi badał C. Feldman[3], a J. Barney szukał odpowiedzi na pytanie, na ile uzasadnione jest postrzeganie kultury jako źródła stałych przewag konkurencyjnych[4]. Kanadyjczycy M. Firsirotu i F. Rieger w drugiej połowie lat osiemdziesiątych podjęli problemy strategicznej restrukturyzacji przedsiębiorstwa jako rewolucji kulturowej oraz wpływu kultury narodowej na rozwój branży przewozów lotniczych[5]. J. Lorsch, podejmując problem przezwyciężenia strategicznej inercji kultury organizacyjnej, formułuje tezę, że kierownictwo wyższych szczebli zarządzania powinno szczególną uwagę przypisywać elastyczności i nowatorstwu jako nieodłącznym składnikom kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa[6]. Z kolei I. Bjorkman[7] zwraca uwagę na problem przestrzegania koniecznej zasady, że radykalna zmiana strategii powinna być poprzedzona fundamentalnymi zmianami w kulturze firmy. Przełomem intelektualnym w postrzeganiu kultury organizacyjnej okazała się praca T. Petersa i R. Watermana, którzy przedstawiając koncepcję modelową organizacji odnoszącej sukces, określonej jako „7-S", centralną pozycję przypisują kulturze organizacyjnej (superordinate goals), okrążonej strategią, strukturą, systemami, stylami kierowania ludźmi i szczególnymi kompetencjami[8].

---

[1] H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy safari*, Prentice Hall, London – N. York 1998.

[2] A.M. Pettigrew, *The Awekening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Oxford: Basil Blackwell, 1985.

[3] S.P. Feldman, *Management in Context; An Essey on the Relevancy of Culture to the Understanding id Organizational Change*, „Journal of Management Studies", 23, 6, 1986.

[4] J.B. Barney, *Organizational Culture: Can It Be a Source of Susteined Competitive Advantage*, „Academy of mangement Review", 11, 3, 1986.

[5] M. Firsirotu, *Strategic Turnaround as Cultural Revolution*, McGill Universit, Faculty of Management, Montreal, 1985; R. Rieger, *The Influency of National Culture on Organizational Structure, Process, and Stretegic Decisin Making: A study of International Airlines*, McGill Univesity, Faculty of Mnagement, Montreal, 1987.

[6] J. Lorsch, *Managing Culture: The Invisible Brrier to Strategic Change*, „California Management Journal", 28, 2, 1986.

[7] I. Biorkamn, *Foctors Nfluencing Processes of Radikal Change in Organzational Belief System*, „Scandinavian Journal of Managemnt", 5, 4, 1989.

[8] T.H. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, New York: Harper &Row, 1982.

Autorzy ci, wskazując na pierwszorzędną rolę kultury organizacyjnej, przypuścili atak na racjonalny model zarządzania, zwracając uwagę na jego niską efektywność i wskazując na konieczność silniejszego zwrócenia uwagi na główny czynnik sprawczy wszelkiej efektywności, jakim jest człowiek i jego system wartości i norm wyznaczających jego aktywność w organizacji.

Całościowe spojrzenie na organizację w jej różnych kontekstach kulturowych, w tym strategicznym, zawarte jest w pracach autorów zaliczanych do wiodących w tej sferze badań problemów zarządzania. Wskazać należy na klasyczne już prace T.E. Deala i A.A. Kenndy'ego, R. Harrisona, G. Hofstede, W. Ouchiego i E. Scheina. Również w Polsce w ostatnich latach silnie rozwijają się badania kultury organizacyjnej, prowadzone przez M. Bratnickiego, Cz. Sikorskiego, L. Zbigień-Maciąg.

2. Siła związków między kulturą organizacyjną a strategią

H.I. Ansoff jako jeden z pierwszych klasyków zarządzania strategicznego zwraca uwagę na wzajemne powiązania wyróżnionych kategorii[9], podkreślając, że działanie strategiczne podlega wartościowaniu, co oznacza, iż jednostki i organizacje preferują pewne typy zachowań strategicznych. Nawiązuje on do poglądów R.L. Ackoffa, który sformułował tezę, że firmy wykazują zarówno aspiracje do określonych rezultatów, jak i określonych sposobów działania, które nazwał „preferencjami dotyczącymi stylu działania"[10]. H.I. Ansoff traktuje kulturę organizacyjną w wymiarze strategicznym, określając ją jako normy i wartości wyznaczające preferencje określonej grupy społecznej charakterystyczne dla dokonywanych wyborów strategicznych. Wyróżnia on sześć typów kultury organizacyjnej korespondujących z sześcioma typami ciągu strategicznego[11], zakładając, że odpowiedni typ kultury prowadzi do przyjęcia ciągu strategicznego o tej samej nazwie. Poszczególne typy kultur określone są przez ich specyficzne atrybuty, takie jak[12]:

- orientacja czasowa, w której organizacja postrzega siebie i swoje otoczenie;
- obszar wyboru rozwiązań, w którym organizacja poszukuje możliwości działania;
- obszar koncentracji uwagi wskazujący, czy organizacja skupia się na wydarzeniach w otoczeniu, czy w samej organizacji;

[9] H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

[10] R.L. Ackoff, *Redesignig the Futur: A Systems Approach to Societal Problems*, Wiley, New York 1974.

[11] H.I. Ansoff, *Zarządzanie...*, dz.cyt., s. 157.

[12] Tamże, s. 158.

- skłonność do zmian mierzona siłą sygnału niezbędnego do wzbudzania strategicznej zmiany;
- stopień nieciągłości akceptowany w procesie wyboru rozwiązań działania;
- skłonność do ryzyka w wyborze rozwiązań opcji strategicznych.

Poszczególne typy kultur organizacyjnych i odpowiadające im strategie wykazują względną stałość ciągu strategicznego w dłuższych interwałach, przerywanych okresowymi zmianami ciągu, co związane jest z cyklem rozwoju organizacyjnego. Poszczególne typy kultur charakteryzują się następującymi właściwościami ciągu strategicznego[13]:

- kultury stabilną i reaktywną cechuje w ciągu strategicznym minimalna akceptacja ryzyka i niepewności, koncentracja na zdarzeniach zachodzących wewnątrz organizacji oraz występowanie oporów wobec zmian; efektywność organizacji wobec takich wyróżników jest niezadowalająca, przechodząca do kryzysowej;
- kultury eksploracyjna i kreatywna w ciągu strategicznym zorientowane są na działania prospektywne, kreatywne, akceptujące wysokie poziomy ryzyka, niepewności i nieciągłości rozwoju oraz koncentrujące się na otoczeniu; stałe poszukiwanie nowatorskich zmian stwarza podstawy wysokiej efektywności działań;
- kultura antycypacyjna i odpowiadający jej ciąg strategiczny cechują działania zorientowane na bliską przyszłość, akceptacja znanego poziomu ryzyka, a możliwości rozwoju oparte są na ekstrapolacji możliwości; w tych warunkach akceptowana jest w określonych granicach niezadowalająca efektywność.

W praktyce zarządzania strategicznego konsekwencje tak różnicowanych typów kulturowo-strategicznych wyznaczają konieczność rozpatrywania rozwoju strategicznego w całej jego różnorodności. Powoduje to na przykład konieczność postrzegania problemu wielokulturowości organizacji wynikającej z silnych subkultur funkcjonalnych, co oznacza sytuację taką, że w służbach marketingowych dominują kultury (i strategie) eksploracyjna i antycypacyjna, bo są zorientowane na otoczenie, potrzeby klientów, działania wzmacniające konkurencyjność, a w działach produkcyjnych potrzebne są kultury (i strategie) stabilne i reaktywne. Skutkiem takiego zróżnicowanie jest tendencja do uważania swojej kultury (silnej i homogenicznej) za kluczową z punktu widzenia jej znaczenia dla realizacji celów strategicznych, powoduje to próbę narzucenia własnej kultury i typu działań strategicznych pozostałym częściom organizacji, co wywołuje zaistnienie sytuacji typu „koncepcja totalnego marketingu" łamiącej obowiązujący dotychczas porządek strategiczno-kulturowy.

Organizacja współczesne stojąca w sposób trwały wobec narastających zaburzeń otoczenia jest zagrożona niemożliwością sprostaniu temu wezwaniu, jeśli jej kultura organizacyjna pełna jest różnorodności, nad którymi nie sposób zapanować. Jednocześnie organizacja powinna otwierać się na możliwość funkcjonowania w niej

[13] Tamże, s. 159.

autonomicznych enklaw kulturowych oraz dawać swobodę swej kreatywności. Powinna przyjąć zasadę R. Lawrence`a i J. Lorscha zwiększania dyferencjacji pomiędzy jej jednostkami składowymi[14]. Integracja kulturowa jest zawsze procesem w toku realizacji jakichś zróżnicowanych zadań strategicznych, co powoduje, że cecha heterogeniczności kulturowej jest nawet bardziej znacząca niż upodobnienie do innych. Zatem przekształcanie homogenicznej i zintegrowanej kultury jest czymś naturalnym, kultura heterogeniczna też może spełniać warunek bycia zintegrowaną ze względu na rozwój strategiczny oparty na koncepcji dywersyfikacji.

W tradycyjnej organizacji kultura organizacyjna kształtowana była na zasadzie akceptacji podporządkowania i kontynuacji. Ewolucyjność rozwoju, stabilność otoczenia pozwalały uczestnikom organizacji przyzwyczajać się do nowości. Obecnie szok przyszłości nieustannie towarzyszy ich poczynaniom w różnych sferach aktywności biznesowej, a jedność oraz trwałość są wyjątkowe. Wiele organizacji przeżywa okres zaburzeń rozwoju strategicznego powodowanych licznymi przyczynami: częsta zmiana strategii, zakwestionowanie celów organizacji, zmiana właściciela, zmiana przepisów prawnych regulujących funkcjonowanie firmy, rewolucja technologiczna, internacjonalizacja firmy, zmiana skali działalności, narastające konflikty z personelem na tle rozbieżności w pojmowaniu celów firmy, silna dywersyfikacja, utrata najważniejszych klientów. W takiej sytuacji problem egzystencji biznesowej jest również problemem trwałości wartości kształtujących kulturę organizacyjną i szybkości, z jaką możliwe jest powstanie nowej, silnej kultury. W tym kontekście sformułowanie „jesteśmy cywilizacją, która nie harmonizuje sama z sobą"[15] okazuje się być swoistym przesłaniem, z którym zarządzający muszą tworzyć nową tożsamość kulturową organizacji.

Złożoność kultury organizacyjnej w wymiarze jej strategicznego kontekstu interesująco przedstawia klasyczna już typologia G. Hofstede, wykazująca różnorodność kulturową ze względu na następujące wymiary[16]:

- dystansu władzy, odnoszącego się do zakresu, w jakim postrzegana jest formalna hierarchia władzy organizacyjnej oraz związane z nią różnice statusów społecznych i organizacyjnych właściwych poprawnie zorganizowanej i sprawnie funkcjonującej organizacji;
- indywidualizmu i kolektywizmu wyrażanych stopniem akceptacji przez podwładnych prymatu interesów indywidualnych nad zespołowymi i odwrotnie; ma on kapitalne znaczenie z punktu widzenia rozstrzygnięć o celach organizacji;
- męskości i kobiecości odnoszonych do tego, jakie wartości mają fundamentalne znaczenie w kształtowaniu koncepcji rozwoju organizacji, czy są to wartości

[14] P.L. Lawrence, J.W. Lorsch, *Organization and Environment; Manging Differentation and Integration*, Harvard University, Boston 1967.

[15] G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Nukowe PWN, Warszawa 1998.

[16] G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.

tradycyjnie uznawane za męskie (zarobki, racjonalność ekonomiczna, rywalizacja, siła, władza), czy wartości określane jako kobiece (atmosfera w pracy, bliskość kontaktu, niski stopień sformalizowania, zaufanie i pomoc);

- konfucjańskiego dynamizmu wyznaczonego stopniem akceptacji działania w warunkach niepewności oraz możliwością działania bez koniecznych systemów i procedur.

Odpowiednio do możliwych kombinacji powyższych wymiarów G. Hofstede wyróżnia cztery typy kultur (organizacji) odmiennie pojmujących preferencje rozwoju strategicznego: organizacje o orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo, organizacje o orientacji na strukturę i rutynowe procedury, organizacje nastawione na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup i organizacje zorientowane na realizację zadań, cechujące firmy o organicznej strukturze i stylu kierowania określanym jako przewodzenie.

Podobny sposób identyfikacji wymiarów kulturowych przedstawia koncepcja J. Petersa wyróżniająca również cztery typy kultur i odpowiadające im charakterystyki potencjału strategicznego rozwoju[17]: organizacje o kulturze innowacyjnej, organizacje o kulturze działania, organizacje oparte na nadzorze i kontroli i organizacje o harmonii działania. Odpowiednio do ich właściwości kształtowana jest koncepcja rozwojowa.

Reasumując powyższe uwagi postawić można tezę, że kultura organizacyjna postrzegana jest jako istotny czynnik kształtujący zachowania strategiczne przedsiębiorstwa oraz jest tym czynnikiem i na tym między innymi polega jej fenomen organizacyjny, że jest warunkiem skuteczności implementacji programu strategicznego. Istotne jest zatem pytanie, jak te dwie kategorie mają się względem siebie? Kultura i strategia tworzą system dwustronnie powiązanych są sobą sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa. Od strony procesu projektowania rozwoju logika powiązań wynika z procedur projektowania. W pierwszym kroku analityczno-diagnostycznym identyfikowana jest pozycja strategiczna firmy wyznaczona między innymi wyróżnikami kultury organizacyjnej. Odpowiednio do typu pozycji strategicznej kreowane są takie kategorie strategiczne jak: misja, wizja, cele strategiczne, strategie wielkie. Ich treść musi być definiowana w określonym kontekście identyfikowanej i pożądanej kultury organizacyjnej. Problemem jest tutaj zatem stopień dopasowania kulturowo-strategicznego. Strategia i kultura tylko wtedy będą generować efekt synergiczny, jeżeli pomiędzy nimi zachodzić będzie sprzężenie zwrotne dodatnie. Z jednej strony tworzy więc strategia swoisty kompas wyznaczający kierunek rozwoju kultury organizacyjnej, co oznacza, że kultura jest zorientowana strategicznie. Z drugiej strony, zastana kultura wyznacza ramy (systemy wartości i norm zachowań mające charakter zaprogramowania umysłów uczestników organizacji), które stanowią silne ograniczenia procesu

[17] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

projektowania strategii organizacji. W pierwszych fazach projektowania strategii kultura powinna być postrzegana jako silna zmienna ograniczająca proces. Kultura organizacyjna stanie się narzędziem zarządzania strategicznego, gdy spełnione są następujące warunki[18]: kultura oparta jest na konsensie, kultura społeczna w dostatecznym stopniu toleruje kulturę organizacji, personel jest odbierany według kryteriów kulturowych, prowadzone jest kształcenie w zakresie preferowanych wartości, organizacja dba o swoją symbolikę wyrażaną: językiem, zwyczajami, rytuałami, mitami, metaforami, historią czy zachowaniami przywódczymi, kształtowanie kultury oparte jest na okresowym przeglądzie wartości towarzyszących jej przekazowi. Kolejne kroki projektowania strategii wyznaczają koncepcję kształtowania kultury organizacyjnej, co musi uwzględniać jej dotychczasową wyrazistość, stopień upowszechnienia i głębokość zakorzenienia.

Takie patrzenie na proces formułowania strategii zakłada, iż kultura organizacyjna jest mocno związana z przeszłością, reprezentuje sumę doświadczeń członków organizacji. W przebiegu procesów strategicznych następuje jednak zmiana kultury organizacyjnej w kierunku wyznaczonym projekcją strategiczną, co oznacza jej przeprojektowanie na kulturę zorientowaną przyszłościowo

Tezę powyższą potwierdza pogląd P. Bate, który twierdzi, iż relację pomiędzy strategią i kulturą znakomicie oddaje termin „jedno jest drugim"[19], co powoduje, że kultura jest fenomenem strategicznym a strategia fenomenem kulturowym. W rzeczywistości organizacyjnej oznacza to konieczność traktowania tych dwóch kategorii w swoisty sposób: zmiany kulturowe determinują zmiany strategiczne, a zmiany strategiczne generują zmiany dotychczasowego systemu wartości i norm. Strategia bez odpowiadającej jej kultury organizacyjnej nie może mieć charakteru aplikacyjnego i kultura musi mieć wymiar strategiczny, przyszłościowy. W opinii cytowanego autora kultura organizacyjna to swoisty konglomerat różnych kategorii charakteryzujących organizację, co oznacza, że kultura organizacyjna: „nakreśla kierunki zmian, wprowadza wierzenia i filozofię, kształtuje życie, koduje instrukcje, pokazuje rzeczy takimi jakimi one są i dlaczego powinny być takimi jakimi są, jest zbiorem przepisów ograniczających działania i nimi kierujących, jest zbiorem interpretacji i propozycji, jest zbiorem znaków organizacji, jest historyczne ukształtowanym i wyłonionym zbiorem idei, jest strukturą rządzącą zachowaniami, jest strukturą kształtującą zasady i wzajemne powiązania, jest sposobem myślenia, jest sposobem postępowania".

Uznaje się, że kultura organizacyjna, biorąc pod uwagę jej wymiar strategiczny, ma swoistego rodzaju „jakość mityczną"[20], przedstawiającą pozytywny, anty-

[18] G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Nukowe PWN, Warszawa1998.

[19] P. Bate, *Strategies for Cultural Change*, London 1994.

[20] B. Hedberg, S.A. Jonsson, *Strategy Formulatinas A Discontinuous Process*, „International Studies of management and Organization" 7, 2, 1977.

cypacyjny obraz przyszłości organizacji, przez co wyraża się szacunek do projekcji strategicznych. Mity są podstawą kreowania prawidłowej strategii, bowiem są kategorią strukturalną, w której ramach ludzie myślą, rozumują, postrzegają i reagują na świat. Są konkretnym, wyznaczonym czasem ich kształtowania, wyrażeniem zbiorowych wyobrażeń czym może i czym powinna być organizacja. Oddają one charakter instytucji i są podstawą, na której bazie proces zmian o charakterze strategicznym może nastąpić.

Jeśli przyjmiemy, że kultura i strategia są swoiście substytuujące się, to konieczne jest rozważenie tego, w jaki sposób będziemy postrzegać zmianę kultury. Możliwe są tutaj dwa podejścia[21]:

- Rozwój strategii jest rozwojem kultury organizacyjnej; strategia postrzegana jest jako odmienna faza w procesie kulturowym, gdzie tworzone są w sposób celowy, przez określone grupy uczestników organizacji symbole prowadzące ludzi w określonym kierunku. Wpływają one na ich interpretacje określonych sytuacji i wydarzeń zarówno przeszłych, teraźniejszych jak i przyszłych.
- Zmiana kultury jest zmianą strategii. Oznacza to, że nie możemy traktować kultury organizacyjnej i strategii jako dwóch odmiennych kategorii, wymagających dwóch oddzielnych procesów. Należy je postrzegać jako jedność.

Wynika z tego, że tworzenie oddzielnego programu zmian w kulturze organizacyjnej nie ma uzasadnienia merytorycznego, gdyż w sposób obiektywny zmiana kultury występuje w procesie strategicznym, czyli nie może być ona zmieniana w sposób abstrakcyjny.

Z powyższych uwag wynika konstatacja, iż zmiana kultury organizacyjnej może być zidentyfikowana, jako przejście z jednej strategii (S1) do drugiej (S2) (S1 → S2). Możliwe są różne konfiguracje zmian strategii i kultury, ale dwie mają charakter kierunkowy:

- Strategia dotychczasowa (S1) zmienia się w określonych interwałach, ale zachowuje swoją podstawową formę (czyli (S1) przechodzi w (S1a) → (S1b), (S1b) → (S1c), itd.). Strategia kierunkowa w swej istocie się nie zmienia (nadal realizowana jest np. strategia wielka konserwatywna), zmieniają się sposoby jej realizacji. Zmienić się natomiast mogą strategie dziedzinowe, konkurowania, czy funkcjonalne, co oznacza, że odpowiednio do zmian strategicznych zmienia się kultura (K1) w (K1a), a ta z kolei przechodzi w (K1b), itd. W takiej sytuacji mamy do czynienia z ewolucyjnym rozwojem kultury i strategii; kontynuowana jest dotychczasowa zgodność kultury i strategii (S ↔ K) w ich podstawowych parametrach, czyli zachowana jest tożsamość kultury i strategii.
- Strategia dotychczasowa (S1) przechodzi w sposób radykalny w strategię (S2) (np. ze strategii defensywnej do ofensywnej), dotychczasowy ewolucyjny

[21] A. Stańda, *Kultura organizacyjna i strategia przedsiębiorstwa. Związki, dopasowania, zmiana*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, (tom II), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000.

ciąg strategiczny (S1 → S1a) zostaje przerwany, nie ma kontynuacji i zgodności form. W takiej sytuacji, najczęściej strategia nowa (S2) nie ma potwierdzenia w nowej kulturze organizacyjnej (S2≠K2). Powstaje sytuacja konieczności zmiany, dostosowania nowej strategii i kultury. Konieczna jest wtedy identyfikacja „siły" kultury dotychczasowej, silne kultury nie dopasowane do nowej strategii mogą być powodem niepowodzenia. Jednocześnie zmiana silnej kultury jest niezwykle trudna, czasochłonna, bo ta jest wyrazista, szeroko upowszechniona i mocno zakorzeniona.

Niezależnie od konfiguracji wzajemnej strategii i kultury należy pamiętać o tym, że poprzez funkcję dostosowania zewnętrznego kultura organizacyjna umożliwia[22]:

- Zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację podstawowego celu organizacji. Warto tutaj przypomnieć, że generalne cele przedsiębiorstwa nie są ustalane a priori, lecz są rezultatem specyficznie ukształtowanego procesu. Szczególnie ważne, z punktu widzenia przedmiotu rozważań, jest przy tym stwierdzenie, że indywidualni uczestnicy organizacji posiadają specyficzne, heterogeniczne, indywidualne cele, które chcą realizować przez swoją działalność w organizacji. Te indywidualne cele członków organizacji przechodzą jako „cele dla organizacji" przez polityczne procesy w autoryzowany system celów przedsiębiorstwa. Czy i jak daleko, w tak rozumianym procesie tworzenia celów organizacji, cele dla organizacji przekształcą się w system celów przedsiębiorstwa jest jednym z głównych pytań, jakie stawiane są zarządzającym. Podkreślić przy tym należy, że tzw. „cele dla organizacji", czyli cele jej uczestników są każdorazowo determinowane przez systemy wartości i normy zachowań (czyli przez kulturę organizacyjną) właściwe dla pojedynczych pracowników jaki i grup. Te wartości i normy specyficzne dla danego przedsiębiorstwa wykazują dualną strukturę. Z jednej strony dla wielu członków organizacji właściwe są normy i wartości, które nie mają charakteru trwałego i ulegają zmianom pod wpływem zmian np. w otoczeniu społecznym (zmiana modelu konsumpcji). Z drugiej natomiast strony właściwe są dla tych samych członków organizacji systemy wartości i norm o trwałym charakterze (np. stosunek do pracy, stosunek do klienta). Są one szczególnie trwałe w przedsiębiorstwach ze starą, silną , utrwaloną kulturą.
- Integrację uczestników wokół misji, wizji, celów i strategii organizacji, przez co realizowany jest określony aspekt integracyjnej funkcji kultury. Misja i wizja organizacji okazać się mogą kluczowymi kategoriami łączącymi uczestników organizacji. Nie negując prawa pracowników do posiadania zróżnicowanych poglądów koncepcja kultury ogniskuje się na tym co wspólne, tożsame dla wszystkich. Są one wyrazem aspiracji, dążeń uczestników organizacji, ale speł-

[22] Por. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

niać powinny warunek ugruntowania poznawczego i realności organizacyjnej koncepcji rozwoju strategicznego.

- Integracje wokół środków przyjętych do realizacji celów firmy oraz zwiększenia zaangażowania uczestników. Kultura oferuje porozumienie co do tego, jak i za pomocą jakich zasobów można i należy działać.
- Oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów. Dzięki nim jednostki i grupy są w stanie zgodzić się co do tego, czy cele zostały zrealizowane, a jeśli tak, to w jakim stopniu.
- Umożliwia ulepszanie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana. Dzięki kulturze uczestnicy są w stanie wspólnie wypracować strategie zmiany oraz kierunki i sposoby doskonalenia organizacji.

Problem związków między kulturą organizacyjną okazuje się być wielopłaszczyznowy i wielowymiarowy. Fakt ten znajduje odzwierciedlenie w poglądach wielu, cytowanych również w niniejszym opracowaniu autorów. Dla potwierdzenia znaczenia tego problemu przytoczyć warto pogląd H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela, którzy piszą już o strategicznej szkole kultury organizacyjnej, jako jednej z dziesięciu szkół strategicznych, zwracając uwagę na jej podstawowe założenia[23]:

- formułowanie strategii jest procesem społecznego współdziałania opartym na wspólnych przekonaniach członków organizacji;
- przekonania jednostki są rezultatem procesu przystąpienia do określonej kultury albo socjalizacji; z zasady nie są wyrażane jawnie, ale w sposób niewerbalny, chociaż niekiedy silnie wzmacniane są wychowaniem formalnym;
- członkowie organizacji gotowi są tylko częściowo charakteryzować przekonania, na których bazuje ich kultura; w tym czasie jej źródła i wyjaśnienia mogą być dla niech niezrozumiałe;
- w konsekwencji, strategia przyjmuje przede wszystkim formę perspektywy i dopiero w drugiej kolejności pozycji zakorzenionej w zespołowych dążeniach, odzwierciedlonych w modelach zabezpieczających ograniczone zasoby i możliwości organizacji, kształtujących podstawy jej przewagi wobec innych uczestników rynku; w tej sytuacji podstawową charakterystyką strategii pozostaje przewidywalność;
- kultura a w szczególności ideologia sprzyjają bardziej nie zmianom strategicznym, a ochronie realizowanej strategii; w najlepszym przypadku dopuszczają one korekty w ramach aktualnej strategicznej perspektywy organizacji.

Zmiana kultury jako niezbędny warunek spójności reakcji strategicznej może być przeprowadzona w sposób rewolucyjny lub ewolucyjny. Liczne są poglądy wskazujące na konieczność radykalnych zmian polegających na zlikwidowaniu wszelkich pozostałości dawnego systemu kulturowego i wprowadzenie nowego.

[23] H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy safari*, Prentice Hall, London – N. York 1998.

Ewolucjoniści proponują natomiast zmiany stopniowe, rozłożone w czasie polegające na powolnym i ostrożnym ich wprowadzaniu. Podejście to nazwane przez J. Quinna „logicznym inkrementalizmem" w języku strategii oznacza serie małych kroków, decyzji bazujących na poprzednich ustaleniach strategicznych. Takie inkrementalne podejście postrzegane jest jako logiczne, ponieważ menedżerowie nie są i nie mogą być świadomi wszystkich czynników kulturowch i strategicznych mogących wpłynąć na przyszłość, a zmiany radykalne w nieznaną przyszłość mogą być nieskuteczne. Trzecim podejściem, które uznać można za najbardziej realne w sensie aplikacyjnym jest podejście hybrydowe, polegające na tym, że do aktualnie dominujących wartości dodawane są nowe. Takie podejście jest mało skuteczne w sytuacji istnienia silnych kultur. Pamiętać należy, iż zmiana kultury organizacyjnej jest możliwa, ale jest to proces długotrwały i wymaga profesjonalizmu i wymaga postrzegania go w stałym związku ze strategią firmy.

Summary

Culture of organization in strategic perspective

This study shows bilateral relations between organizational culture and strategy. It presents essential problem that happen in adopting these categories. The study also handle crucial aspects of changing organizational culture. In points basic rules if changing organizational culture and tendencis in it wthin organisations under examinations.