

ANNA WOJTOWICZ

Kultura organizacyjna a proces zarządzania strategicznego

Wprowadzenie

Przeglądając literaturę dotyczącą teorii praktyki zarządzania, która ukazała się ostatniej dekadzie, można stwierdzić, iż wiele pozycji dotyczy tematyki związanej z zarządzaniem strategicznym oraz kulturą organizacyjną (organizacji, przedsiębiorstwa). Zainteresowanie tymi zagadnieniami wynika z postępującej globalizacji gospodarki oraz burzliwości otoczenia, co wywołuje potrzebę szukania bardziej skutecznych sposobów na funkcjonowanie organizacji w tych warunkach. Według wielu autorów właśnie zarządzanie daje nowe możliwości. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie, w jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na proces zarządzania strategicznego. Składa się dwóch części. Pierwsza przedstawia charakterystykę dwóch typów kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa — kultury silnej i kultury „miękkiej” (wiele publikacji dotyczących kultury przedsiębiorstwa przedstawia kulturę silną jako kulturę sukcesu; artykuł przedstawia argumenty przemawiające na korzyść kultury „miękkiej”) oraz funkcji, jakie pełni kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie. Druga część poświęcona jest zagadnieniom związanym z rolą, jaką odgrywa kultura organizacji w poszczególnych fazach zarządzania strategicznego.

Z a r z ą d z a n i e s t r a t e g i c z n e stanowi kolejny etap w ewolucji teorii i praktyki zarządzania. Jest odpowiedzią na wyzwania współczesności związane przede wszystkim ze zjawiskami nieciągłości rozwoju globalizacji rynków klientów i konkurentów. Z kolei te zjawiska są generowane przez szybki rozwój nauki, techniki oraz przez powiązane z nimi zmiany kulturowe [A. Glišńska-Noweś 1999, s. 76]. Zarządzanie strategiczne powstało jako potrzeba właściwej reakcji na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa, nie wystarcza już bowiem tylko sformułowanie strategii, lecz trzeba zarządzać w jej kontekście.

Główne wyróżniki charakteryzujące zarządzanie strategiczne można tak ująć [T. Gołębiowski 2001, s. 36]:

— zarządzanie strategiczne odnosi się do realizacji głównych celów całej organizacji, co wymaga zaangażowania oraz zrozumienia przez menedżerów — zarządzających — sensu istnienia organizacji i zamierzeń strategicznych; dotyczy to nie tylko naczelnego kierownictwa, ale także menedżerów kierujących poszczególnymi funkcjami lub inaczej wyodrębnionymi obszarami (dziedzinami) działania organizacji (np. grupami produktów lub regionami geograficznymi),

— w zarządzaniu strategicznym punktem ciężkości jest orientacja przedsiębiorstwa na przyszłość. Decyzje strategiczne oparte są na przewidywaniach i antycypacji przyszłych uwarunkowań działania. W zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu wymaga to nie tylko umiejętności szybkiej i skoordynowanej reakcji na następujące zmiany, ale także zdolności do proaktywnego działania, uwzględniającego przewidywane zmiany lub generującego zmiany pożądanego przez przedsiębiorstwo. Istotnymi czynnikami sprawnego zarządzania strategicznego są zatem m.in. wizjonerstwo menedżerów, umiejętność kształtowania wizji i rozwoju organizacji, zdolność do wytyczania ambitnych, mobilizujących celów; cechy przywódcze menedżerów sprzyjające integracji pracowników wokół wizji i rozwoju i celów strategicznych przedsiębiorstwa,

— zarządzanie strategiczne integruje procesy zarządzania poszczególnymi funkcjami lub poszczególnymi dziedzinami działania przedsiębiorstwa (reprezentuje więc „tonalne” podejście). Doskonałość w zarządzaniu wycinkami działalności organizacji nie wystarcza do zapewnienia wymaganej skuteczności i efektywności całej organizacji. Stąd niezbędny jest mechanizm koordynacji i integracji zapewniający spójność działań i tworzący efekty synergiczne. Strategiczna perspektywa w zarządzaniu sprzyja zapewnieniu dynamicznej równowagi między skutecznością i efektywnością działania (w zarządzaniu wycinkowymi sferami przedsiębiorstwa notuje się np. tendencje do eksponowania efektywności realizacji danej funkcji kosztem utraty łącznej skuteczności — poziomu osiągniętych celów całej organizacji),

— w zarządzaniu strategicznym kładzie się nacisk na zapewnienie dynamicznej równowagi, dopasowywanie wielkości i struktury zasobów do poziomu celów strategicznych, w sposób mobilizujący do poprawy sprawności wykorzystania zasobów (tzw. *resource fit*). Decyzje strategiczne powodują alokację lub realokację dużych zasobów wewnątrz przedsiębiorstwa i pozyskanie znacznych zasobów z otoczenia lub *outsourcing* (rezygnację z części funkcji poprzez wyłączenie pewnych zasobów ze struktury danej organizacji). Funkcją zarządzania strategicznego jest zapewnianie wymaganej produktywności dostępnych zasobów i efektywności ich wykorzystania w całym przedsiębiorstwie,

— w zarządzaniu strategicznym uwzględnia się zarówno uwarunkowania zewnętrzne (wpływ otoczenia), jak i uwarunkowania wewnętrzne (zasoby i kompetencje) przedsiębiorstwa. Uwzględnienie kluczowych czynników sprzyjających i niesprzyjających występujących w otoczeniu i wewnątrz organizacji ma istotne znaczenie dla ustalenia celów, dziedzin działania firmy, wyboru strategii rozwoju, sposobów konkurowania itd. W zarządzaniu strategicznym eksponuje się konieczność ciągłego

monitorowania otoczenia i wnętrza organizacji i szybkiego reagowania bądź podejmowania działań wyprzedzających dla zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia ponadprzeciętnej rentowności,

— w zarządzaniu strategicznym uwzględniane są interesy różnorodnych grup interesu. Dla zapewnienia powodzenia organizacji niezbędne jest zrozumienie przez menedżerów, w jaki sposób ich decyzje wpływają na sytuację poszczególnych grup interesów (wewnętrznych i zewnętrznych), oraz zapewnienie w działaniach równowagi między oczekiwaniami tych grup, co wymaga umiejętności budowania kompromisów (warto podkreślić, że menedżerowie kierujący poszczególnymi funkcjami zwykle są nastawieni na uwzględnianie oczekiwań pojedynczych grup interesów, np. kierownik odpowiedzialny za zarządzanie zasobami ludzkimi jest uczulony na oczekiwania pracowników, kierownik służby marketingowej na oczekiwania nabywców itd.),

— w zarządzaniu strategicznym uwzględnia się różne horyzonty czasowe. Brzmi to nieco paradoksalnie, jako że decyzje strategiczne odnoszą się przede wszystkim to relatywnie długiego okresu. Jednak przy podejmowaniu decyzji, również strategicznych, trzeba uwzględnić bieżące uwarunkowania, niezbędne są też zmiany strategii przyjętej z założenia na dłuższy okres pod wpływem znacznych zmian następujących w krótkim horyzoncie czasowym. Zatem menedżerowie muszą uwzględniać w swych decyzjach jednocześnie krótki i dłuższy horyzont czasowy. Należy pamiętać, że decyzje odnoszące się do bieżących efektów mają często znaczące reperkusje w dłuższym okresie.

1. Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie

1.1. Silna i „mięka” kultura przedsiębiorstwa

Kultura organizacyjna¹ jest pojęciem wieloznacznym, mimo to przyjęło się ono w zarządzaniu i jest wykorzystywane w interpretacji zachowań pracowników i działań przedsiębiorstwa. Kultura przedsiębiorstwa bywa definiowana różnie², obejmuje czynniki uchwytnie i nieuchwytnie. W pierwszym przypadku chodzi o sformułowane pisemnie kluczowe wartości przedsiębiorstwa, jego misję, a także o szereg elementów wizualnych, jak znak firmowy, publikacje, opakowania, wystrój wnętrz. Ważniejsze są jednak czynniki trudno zauważalne, jak zachowania, zwyczaje podzielane przez większość pracowników, nawet jeśli nie są tego świadomi, oraz przede wszystkim założenia kulturowe. Kluczowe wartości mogą wyglądać jak spis banałów, lecz sposób ich praktykowania może w znacznym stopniu wpływać na wyniki przedsiębiorstwa.

¹ Jako zamiennie dla tego określenia stosuje się słowa: kulturowa organizacji, kultura przedsiębiorstwa, kultura firmy.

² Ze względu na ograniczone ramy artykułu dywagacje związane z definiowaniem kultury organizacyjnej nie będą miały miejsca. Zainteresowanym tym tematem polecam liczne pozycje w literaturze, m.in. Cz. Sikorski, *Kultura organizacji w instytucji*, Łódź 1991 lub *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Kozłowskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1998.

Dla potrzeb niniejszego artykułu przyjęto definicję kultury organizacyjnej zaproponowaną przez A. Stachowicz-Stanusz [2001, s. 77]: „kulturę organizacyjną można rozumieć (...) jako charakterystyczny dla każdego przedsiębiorstwa system procesów, które łączą (integrują i wzajemnie na siebie oddziałują) preferowane przez kierownictwo i pracowników wartości oraz normy społeczne i kulturowe z ich podstawami oraz sposoby, w jakich te podstawy oddziałują i kształtują zachowania organizacyjne. Kultura organizacyjna w tym rozumieniu to fenomen społeczny, na który składają się m.in. relacje między wartościami i normami a sposobami organizowania struktury przedsiębiorstwa, sposobami i kryteriami wyborów strategicznych oraz kierowania ludźmi w firmie”. Kultura organizacyjna jest zatem zbiorem wartości ujawniających się w takich obszarach zachowań organizacyjnych, jak: dbałość i wzgląd na ludzi, fachowość, przedsiębiorczość, sposób traktowania pracowników, odpowiedzialność społeczna, praca zespołowa, nastawienie na rynek/klientów oraz norm dotyczących takich aspektów zachowań organizacyjnych, jak np.: tego, w jaki sposób menedżerowie traktują swoich podwładnych oraz jak ci podwładni odnoszą się z kolei do swoich podwładnych, a także jak ci podwładni odnoszą się z kolei do swoich podwładnych, obowiązującej etykiety w pracy, władzy, ambicji, lojalności itp. [M. Armstrong 1997, s. 116–118].

Rolę kultury organizacji w zarządzaniu (strategicznym) rozważa się głównie w odniesieniu do stopnia jej rozpowszechnienia i utrwalenia (mówi się o kulturze organizacyjnej „silnej” i „słabej”)³ oraz funkcji, jakie spełnia w przedsiębiorstwie.

W literaturze często podkreśla się rolę silnego „zakorzenienia” określonej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Silna kultura organizacyjna jest postrzegana jako jeden z czynników przyczyniających się do sukcesu przedsiębiorstwa. Jednak coraz częściej można spotkać się z twierdzeniem, iż w obecnej sytuacji gdy globalizacja. Zmiany technologiczne i społeczno-polityczne są przyczynami dynamicznymi przekształceń w większości sektorów gospodarczych, nie ma tam miejsca — na dłuższą metę — dla organizacji przeciwstawiających się zmianom zorientowanym na *status quo*. A takie właśnie nastawienie dominuje w silnych kulturach organizacyjnych (cechy — efekty silnej kultury organizacyjnej — przedstawia tabela 1)⁴.

Silna kultura przedsiębiorstwa może więc utrudniać innowacje, które wiele przedsiębiorstw chce właśnie wdrażać. Należy więc zwrócić uwagę na tzw. kultury słabe (miękkie).

Miękka kultura przedsiębiorstwa pozostawia w całej organizacji miejsce na indywidualną inicjatywę, kreatywność, argumentację, czyli umożliwia zorientowaną na cele samorealizację jednostki [H. Skinmann, R. Kamiński 2001, s. 6]. Podstawową

³ Ze względu na prejeratywny odbiór określenia „kultura słaba” zasadne jest używanie terminu „kultura miękka” — por. H. S t e i n m a n n, R. K a m i ń s k i, *Miękka kultura przedsiębiorstwa a teoria zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie”, 2001 nr 3.

⁴ W kontekście wymagań i wyzwalań, jakie stawia przed każdym przedsiębiorstwem obecna rzeczywistość, można stwierdzić, iż większe znaczenie mają cechy (efekty) negatywne silnej kultury organizacyjnej.

Tabela 1

Efekty silnej kultury organizacji w przedsiębiorstwie

| Efekty pozytywne | Efekty negatywne |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ukierunkowanie działań na redukcję złożoności 2. Sprawna sieć komunikacyjna 3. Szybkie przetwarzanie informacji i podejmowania decyzji 4. Przyspieszone wdrażanie planów i projektów 5. Małe nakłady na kontrolę 6. Stabilność i niezawodność 7. Silna motywacja i lojalność | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencje do zamykania się w sobie 2. Blokowanie nowych orientacji 3. Bariery we wdrożeniach 4. Utrwalanie tradycyjnych motywów sukcesu 5. Kolektywna postawa uniku 6. „Kulturowe myślenie” 7. Brak elastyczności |

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 453–456.

cechą takiej kultury jest zorientowanie na argumentację, a nie na władzę. Do cech takiej kultury można więc zaliczyć np. [H. Steinmann, R. Kamiński 2001, s. 11]:

— możliwość popełniania błędów — błędy nie są oceniane jak straty, lecz postrzegane jako szansa uczenia się i zmiany oraz nie wiążą się z karą; jest to szczególnie istotne w warunkach dynamicznego otoczenia, gdzie przed podjęciem działań trudno jest ocenić ich sens,

— nonkonformizm i indywidualizm — wynalazcy, wizjonerzy, geniusze itp. powinni być uznani za zawodowe subkultury i wciągnięci w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, aby można było spojrzeć na problemy z innej perspektywy i znaleźć dzięki temu lepsze ich rozwiązanie,

— przejrzystość komunikacji — formy komunikowania się mają charakter swobodny, otwarty i bezpośredni dla każdego członka organizacji, różnice w statusie bądź w hierarchii nie mogą hamować przepływu informacji,

— instytucjonalizacja procesów samoorganizacji — elastyczność i brak tradycyjnych mechanizmów sterowania oraz kontroli wiążą się z nową rolą przełożonego, którego działanie ogranicza się do dawania impulsów zakłócających niewłaściwie funkcjonujące procesy samoorganizacji,

— zorientowanie na argumentację — kierownictwo nie ma monopolu na określanie jednego systemu wartości obowiązujących w przedsiębiorstwie, lecz sprzyja ich wielości, a własne postępowanie i założenie poddaje dyskusji, w celu znalezienia rozsądnego kierunku działań przez wymianę i weryfikację argumentów.

1.2. Funkcje kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie

Znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu (strategicznym) wynika również z funkcji, jakie pełni ona w przedsiębiorstwie. Można wyróżnić trzy funkcje kultury organizacyjnej:

- integracyjną,
- percepcyjną,
- adaptacyjną.

I n t e g r a c y j n a f u n k c j a kultury organizacyjnej polega na tym, iż jej poszczególne składniki są czynnikiem łączącym instytucje w całość. Wspólny sposób myślenia i działania wynikający z przyjętej kultury organizacyjnej ułatwia osiąganie celów instytucji. Szczególne znaczenie tej funkcji ujawnia się w zarządzaniu strategicznym.

P e r c e p c y j n a f u n k c j a k u l t u r y organizacyjnej polega na sposobie postrzegania środowiska i nadaniu w związku z tym odpowiedniego znaczenia życiu organizacji. Sprawowanie tej funkcji umożliwia zrozumienie sensu rzeczywistości, w której organizacja działa.

A d a p t a c y j n a f u n k c j a k u l t u r y organizacyjnej polega na stabilizowaniu rzeczywistości poprzez wypracowanie i stosowanie gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji. Dzięki temu kultura sprzyja zmniejszeniu niepewności i redukcji lęków związanych z koniecznością przystosowania się do nowej lub niestabilnej sytuacji.

Nowe formy zarządzania, właściwe dla gospodarki opartej na wiedzy, wymagają przejścia od kultury organizacyjnej sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym organizacji [Cz. Sikorski 2001, s. 27].

Jak zostało przedstawione wyżej, kultura organizacyjna, która ściśle określa zasady postępowania, ukierunkowuje sposób myślenia pracowników, unifikuje ich, w obecnej rzeczywistości gospodarczej nie daje większych szans na rozwój i sukces przedsiębiorstwu. Zwiększenie odporności na niepewność, nieuchronną w warunkach globalnych powiązań i zalewu informacji, wymaga przyswojenia i akceptacji wzorów kultury organizacyjnej całkowicie odmiennych od tych, które były pożądanym w dotychczasowych formach działalności [Cz. Sikorski 2001, s. 35]. W związku z tym zmianie ulega również rozumienie funkcji kultury organizacyjnej⁵.

F u n k c j a i n t e g r a c y j n a nie oznacza już stałych więzi społecznych i organizacyjnych, w nowej kulturze organizacji określa ona umiejętności łatwego integrowania się z różnymi grupami społecznymi, co wyraża się poprzez łatwość wchodzenia do nowych grup i wychodzenia z nich.

F u n k c j a p e r c e p c y j n a nie jest już tłumaczeniem na język własnej kultury obserwowanych faktów, zdarzeń i procesów. W nowej kulturze oznacza wysiłek

⁵ Szerzej na ten temat: Cz. S i k o r s k i, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

zrozumienia ich rzeczywistych znaczeń i uwarunkowań, co wiąże się z poszerzaniem zbioru informacji docierających z zewnątrz⁶.

Funkcja adaptacyjna nie oznacza już teraz dążenia i umiejętności przystosowywania otoczenia do wymagań własnej kultury, lecz umiejętności przystosowywania siebie do zmieniających się w otoczeniu sytuacji bądź współtworzenia nowych wzorców kulturowych z przedstawicielami innych grup społecznych.

Jak wynika z powyższego, aby proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie był efektywny (do wydajności, czyli kwestii ekonomicznego zrealizowania danej strategii, dochodzi pytanie, czy biorąc pod uwagę występujące zmiany w otoczeniu lub ich oznaki, sama strategia jest prawidłowa), kultura organizacyjna tego przedsiębiorstwa musi być na tyle elastyczna, aby możliwe było w każdej chwili podjęcie działań mających na celu korektę aktualnej strategii. Jest to o tyle ważne, iż kulturę przedsiębiorstw obciążają dzisiaj następujące zjawiska [Zarządzanie na świecie 2002, s. 27]:

— inwestorzy i analitycy wywierają silny nacisk na najwyższe gremia przedsiębiorstw, domagając się ciągłego podnoszenia zysku, co sprzyja powiększaniu dystansu między radą nadzorczą a zarządem, a także między nim a menedżerami średnich szczebli,

— oczekiwania koncentrują się bardzo mocno na prezesie zarządu — jeśli nie zapewnia on poprawy rezultatów, to wymieniany jest znacznie szybciej niż kiedyś. Tendencję do skupiania niemal całej uwagi na najwyższym szefie potęgują media. Wielu prezesów reaguje na tę całą obserwację wytyczaniem ambitnych celów i próbami głębszych reorganizacji, które na ogół wiążą się z redukcjami personelu,

— menedżerowie średnich szczebli mają wrażenie, że zarząd nie jest zainteresowany ich uwagami lub inicjatywami i żąda tylko wykonywania poleceń. Na zewnątrz sygnalizują podporządkowanie się tym oczekiwaniom, ale po cichu myślą o możliwie spokojnym przetrwaniu do emerytury,

— zarządy lubią faworyzować młodych dynamicznych menedżerów, którzy jednak widzą niepewność panującą wśród przełożonych. Wobec tego nastawiają się na możliwie szybko robioną karierę i zapewnienie sobie bezpieczeństwa finansowego już w wieku ok. 40 lat,

— w rezultacie powyższych czynników, a także przejęć i fuzji (które często wiążą się z dużymi zwolnieniami) znacznie zmalała lojalność zatrudnionych wobec przedsiębiorstwa,

— wola i możliwości przełożonych, by troszczyć się o własnych współpracowników, słabną,

— identyfikacja prezesa i członków zarządu z przedsiębiorstwem maleje. Traktują oni swą pracę jako tymczasowy kontrakt związany z dużym ryzykiem.

Determinujący wpływ kultury organizacyjnej na strategię wynika z jej funkcji zewnętrznych, których spełnienie pozwala wypracować strategię zmiany oraz kierunki

⁶ W dawnej kulturze percepcja oznaczała zawężenie informacji z zewnątrz poprzez postrzeganie, rozumienie i rozpoznawanie jedynie tego, na co pozwalała nam nasza kultura.

doskonalenia organizacji. W zakresie dostosowania zewnętrznej kultury organizacyjnej umożliwia [pod. red. R. Krupskiego 1998, s. 335]:

- zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej uczestnictwo,
- integrację uczestników wokół misji i strategii organizacji,
- integrację wokół środków przyjętych w dążeniu do celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania jej uczestników,
- ulepszanie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana.

Funkcje te spełnia tylko proefektywnościowa kultura organizacyjna, czyli taka, która sprzyja osiągnięciu pożądaných celów strategicznych.

2. Znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu strategicznym

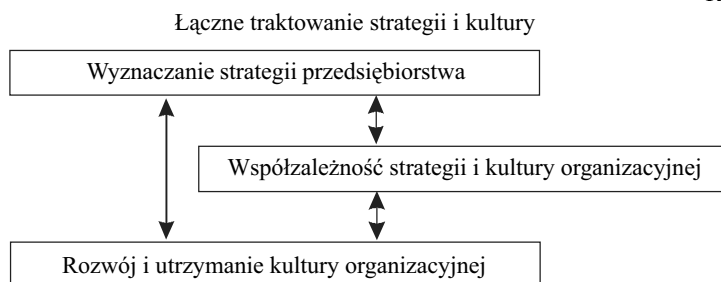
2.1. Kultura organizacyjna jako determinanta strategii

Kultura organizacyjna jest z jednej strony czynnikiem wyznaczającym zachowania strategiczne przedsiębiorstw, z drugiej zaś — warunkiem powodzenia procesu implementacji wcześniej opracowanej strategii. Wspólne wartości wynikające z obowiązującej kultury organizacyjnej mogą tworzyć mocne siły motywacyjne członków organizacji do realizacji przyjętej strategii, a wcześniej stanowić wskazówki przy formułowaniu celów i misji przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę we wszystkich fazach zarządzania strategicznego [pod. red. R. Krupskiego 1998, s. 329]. Najczęściej wyróżnia się następujące fazy zarządzania strategicznego:

- planowanie strategiczne, czyli formułowanie misji przedsiębiorstwa, celów strategicznych, strategii,
- implementacja strategii,
- kontrola strategiczna — to faza zarządzania strategicznego przenikająca dwie wcześniejsze i realizowana jednocześnie z nimi.

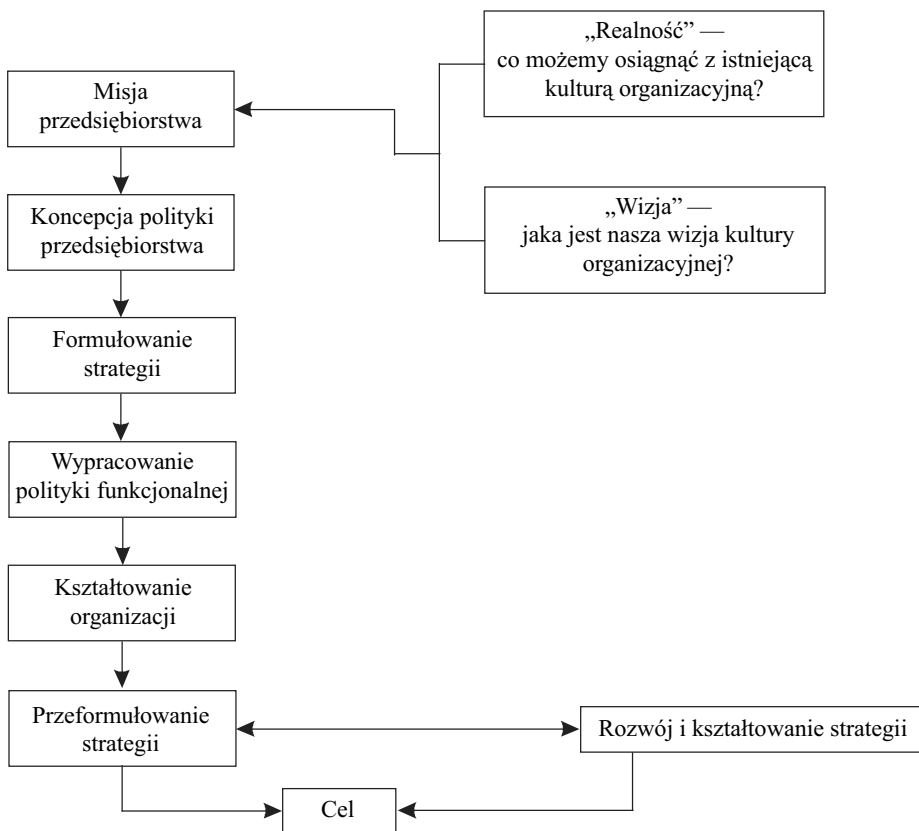
Związki kultury organizacyjnej i strategii są wzajemnie zdeterminowane, bez wyraźnej dominacji jednej z nich (rysunek 1).

R y s u n e k 1



Oba składniki tworzą system dwustronnie uzależnionych powiązań, który w trakcie formułowania i dopasowywania strategii do zastanej kultury organizacyjnej. Efekt synergiczny strategia i kultura organizacyjna stworzą wówczas, gdy pomiędzy nimi będą zachodzić odpowiednie powiązania. Z jednej strony strategia tworzy swoisty kompas wyznaczający kierunek rozwoju kultury organizacyjnej, co oznacza, że kultura organizacyjna jest zorientowana strategicznie. Z drugiej strony zastana kultura wyznacza ramy (systemy wartości i normy zachowań), które trzeba uwzględnić jako determinanty wyjściowe procesu formułowania strategii. Oznacza to, że strategia jest zorientowana kulturowo. Kultura organizacyjna występuje jako główna determinacja w procesie formułowania strategii. Aby stworzyć strategię, musimy najpierw rozpoznać kulturę i na jej podstawie sformułować misję, a dopiero potem przystąpić do dalszych etapów tworzenia strategii (rysunek 2).

R y s u n e k 2
Współzależności między strategią przedsiębiorstwa i kulturą organizacyjną



Takie patrzenie na proces formułowania strategii zakłada, że kultura organizacyjna jest mocno związana z przeszłością, reprezentuje sumę doświadczeń członków organizacji.

W przebiegu procesów strategicznych następuje jednak przeprofilowanie kultury na kulturę zorientowaną przyszłościowo [A. Stańda 1994, s. 79].

Uznając istnienie związku między kulturą organizacyjną a strategią, H.I. Ansoff wyróżnił pięć typów kultur organizacyjnych, określając je jako kultury strategiczne [A. Stańda 1994, s. 80]: kultura stabilna, kultura reaktywna, kultura antycypacyjna, kultura eksploracyjna, kultura kreatywna.

Wymienione typy kultur zostały opisane za pomocą sześciu kryteriów (tabela 2):

- orientacji czasowej, w której organizacja postrzega siebie i swoje otoczenie,
- obszaru koncentracji uwagi (czy uwagę skupia się na wydarzeniach wewnętrznych czy zachodzących w otoczeniu),
- skłonności do zmian, mierzonej siłą sygnału niezbędnego do wzbudzenia strategicznej zmiany,
- stopniem nieciągłości, czyli zdolnością do zerwania z dotychczasowymi doświadczeniami,
- skłonnością do ryzyka w wyborze alternatyw.

Natomiast Cz. Sikorski wyróżnił cztery podstawowe modele orientacji kulturowej (typy kultury organizacyjnej): orientację defensywną, orientację adaptacyjną, orientację na dominację, orientację na niezależność.

Wymienione modele orientacji kulturowej stanowią podstawę ideologiczną odpowiednich modeli organizacyjnych strategii instytucji (model produkcyjny, model rynkowy, model technokratyczny, model biurokratyczny)⁷.

Tak więc poszczególne typy kultury organizacyjnej są powiązane w naturalny sposób z typami strategii:

— kultura defensywna łączy się ze strategią produkcyjną; charakteryzuje ją silne przywiązanie do wewnątrzorganizacyjnych norm, wartości i wzorów zachowań, podkreślających odrębność instytucji. Zwiększenie efektywności gospodarowania ma swoje źródło w intensyfikowaniu pracy bezpośrednich wykonawców. Wzorce, które obowiązują, preferują wysiłek fizyczny, a wymagania co do efektów pracy mają charakter ilościowy,

— kultura adaptacyjna wiąże się ze strategią rynkową; podstawowa wartość to zdolność do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, dlatego preferowani są pracownicy niebojący się rywalizacji i konkurencji (ale według zdrowych zasad), pełni inicjatywy. Dewizą uczestników organizacji jest praca za dobrą płacę. Dominuje przekonanie, że pracę należy oceniać na podstawie efektów, a nie włożonego wysiłku.

⁷ Szerzej na ten temat w: Cz. S i k o r s k i, *Kultura organizacyjna instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.

Typy kultur strategicznych

| Atrybuty | Kultura | | | | |
|--|--|--|------------------------------------|--|---|
| | stabilna | relatywna | antycypacyjna | eksploracyjna | kreatywna |
| 1. Orientacja czasowa | przeszłość | teraźniejszość | bliska przyszłość | nieznana przyszłość | nowatorskie perspektywy |
| 2. Obszar wyboru alternatyw | dotychczasowe warianty | suma doświadczeń | ekstrapolowane możliwości | globalne możliwości | kreatywne możliwości |
| 3. Obszar koncentracji uwagi – do wewnątrz i na zewnątrz | organizacja | organizacja | organizacja i otoczenie | otoczenie | otoczenie |
| 4. Skłonność do zmian – czynniki wyzwalające zmianę | kryzys | niezadowolająca efektywność | antycypowany spadek efektywności | stałe poszukiwanie zmian | stałe poszukiwanie nowatorskich zmian |
| 5. Akceptowany stopień nieciągłości | żaden – punktem wyjścia jest <i>status quo</i> | bardzo mały – minimalne zmiany w <i>status quo</i> | akceptowane cząstkowe zmiany | akceptowana nieciągłość | akceptowany nowatorski charakter zmian |
| 6. Skłonność do ryzyka | awersja do ryzyka | minimalny poziom ryzyka | akceptowany znany poziom ryzyka | analiza relacji ryzyko–korzyści | preferowanie określonego poziomu ryzyka |
| 7. Slogan określający typ kultury | „nie przeciągaj struny” | „trzymaj rękę na pulsie” | „planuj” | „idź za ciosem” | „stwórz przyszłość” |
| 8. Działy preferujące kulturę | dział produkcji, dział księgowości | dział produkcji, dział kontroli finansowej | dział marketingu, dział planowania | dział dywersyfikacji, dział rozwoju produktów i rynków | dział nowych przedsięwzięć |

Źródło: H.I. Asnof, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 161, podaję za: A. Standa, *O niektórych zależnościach między kulturą organizacyjną i strategią*, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu” 1994, nr 214, s. 81.

— kultura dominacji współistnieje ze strategią biurokratyczną: w kulturze tej korzyści z pozytywnej oceny i akceptacji instytucji przez otoczenie i w otoczeniu są łączone z systemem norm i wzorców zachowań. Dominuje w niej konformizm, umiejętność działań pozornych, dbałość o insygnia władzy, przywiązanie do formy, a nie treści,

— kultura zorientowana na niezależność łączy się z technokratycznym modelem strategii: w kulturze tego typu członkowie organizacji dążą do stworzenia warunków działania umożliwiających realizację własnych celów i zainteresowań zawodowych. Ich działania wyróżniają się profesjonalizmem, który sprzyja wynalazczości i racjonalizacji. Członkowie organizacji uważają jej misję za ważniejszą od oceny otoczenia oraz doraźnych zysków. Ten typ kultury preferuje ujmowanie zadań instytucji przede wszystkim w aspekcie jakościowym.

Okazuje się, że patrzeć na strategię przedsiębiorstwa z pominięciem kontekstu kulturowego jest daleko idącym uproszczeniem, uniemożliwiającym poprawne sformułowanie, wdrożenie i realizację strategii [A. Stańda 1994, s. 83].

2.2. Kultura organizacyjna w implementacji strategii oraz kontroli strategicznej

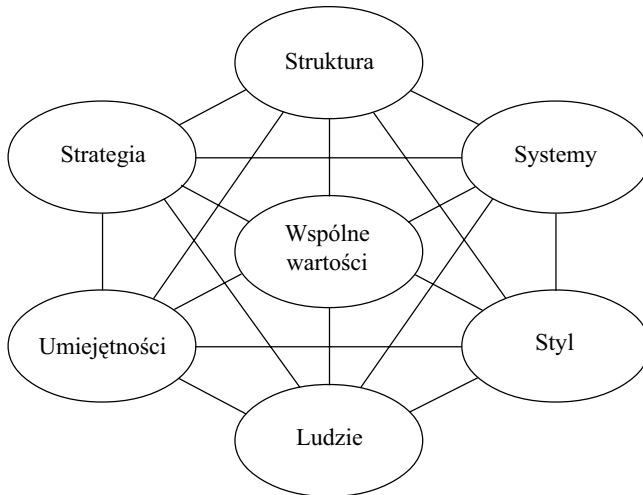
Na etapie implementacji⁸ następuje wprowadzenie do praktyki sformułowanych wcześniej planów strategicznych. Dotyczą one najczęściej struktury organizacyjnej, systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oraz zmian kultury organizacyjnej (jeśli zachodzi taka konieczność).

Rozpatrując wdrożenie strategii — implementację, w kontekście kultury organizacji, należy pamiętać, iż kultura przedsiębiorstwa jest jednym z elementów składowych organizacji, podobnie jak jej struktura czy strategia. Kultura organizacyjna jest jednak zasobem specyficznym i wyjątkowym, gdyż ma wpływ na kształt, jaki przybierają pozostałe elementy. Funkcjonujący w organizacji system podstawowych założeń i wartości decyduje o jej zachowaniach strategicznych i operacyjnych, sposobie podejmowania decyzji, przepływie informacji, stylach zarządzania itd. [A. Glińska-Noweś 1999, s. 55]. Takie ujęcie kultury organizacyjnej zostało przedstawione w modelu 7S McKinseya, gdzie kultura organizacji, czyli wspólne wartości, stanowi jądro diamentu obrazującego organizację (rysunek 3).

Równowaga pomiędzy kulturą organizacyjną a innymi elementami organizacji jest warunkiem prawidłowego jej funkcjonowania. Najczęściej podkreślany jest związek kultury ze strategią i strukturą organizacji, jako ten, który decyduje, czy organizacja jest w stanie nie tylko przetrwać, ale także rozwijać się. Założenia i cele zawarte w strategii przedsiębiorstwa muszą być zgodne z wartościami i normami uznawanymi

⁸ Implementacja oznacza wdrożenie w życie rozwiązań teoretycznych (modelowych) i projektów użytkowych. Jej rolą jest więc wprowadzenie do praktyki wszelkiego rodzaju innowacji i usprawnień, czemu odpowiada realizacja określonych pomysłów i koncepcji [Cz. Sikorski 2001, s. 306].

Model organizacji 7S McKinseya



Źródło: T.J. Peters, R.H. Waterman Jr., *In search of Excellence. Lessons from American Best-Run Companies*, „Harper&Row”, London 1990, podaje za: A. Gliński-Neweś, *Strategie kształtowania kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 1999 nr 1, s. 55.

przez pracowników, w przeciwnym razie będzie trudno taką strategię wdrożyć w życie. Z kolei zachowania narzucone przez obraną strategię działania staną dopiero wówczas elementem kultury organizacyjnej, gdy będą przekazywane nowicjuszom przez członków organizacji.

Struktura organizacji, będąc usankcjonowaniem, określa styl kierowania pracownikami, zachowania pracowników względem siebie nawzajem oraz przełożonych. Kultura organizacyjna wpływa też istotnie na przebieg procesów rekrutacji i dekrutacji, motywowania i szkolenia kadr, czyli ogólnie biorąc — na system zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Rekrutacja i selekcja pracowników może być interpretowana jako proces poszukiwania ludzi, którzy mają system wartości zbliżony do kultury przedsiębiorstwa. Na każdym z etapów procesu rekrutacji — począwszy od opisu stanowiska pracy, aż po moment zatrudnienia kandydata — jakąś rolę odgrywa kultura organizacyjna i podstawowy dla całego naboru postulat poszukiwania ludzi pasujących do kultury organizacyjnej. Pracownicy wykazujący właściwe zachowania — takie, które są zgodne z systemem wartości obowiązującym w organizacji — są oceniani pozytywnie, lepiej wynagradzani i chwaleni przez przełożonych. Na tych, którzy wykazują inne postawy, spadają sankcje, najpierw symboliczne, a następnie materialne [Ł. Sułkowski 2002, s. 13 i nast.].

Kontrola strategiczna jest zadaniem polegającym na ciągłym sprawdzaniu planów strategicznych i ich realizacji pod względem aktualności, aby zawczasu sygnalizować zagrożenia i konieczne zmiany kursu strategicznego. Wyróżniamy trzy typy kontroli strategicznej [H. Steinmann, G. Schreyögg 1998, s. 184–185]. Są to:

- strategiczny nadzór jako globalna funkcja podstawowa i towarzyszące mu funkcje specjalne, tj.:
- strategiczna kontrola realizacji,
- strategiczna kontrola założeń.

Podczas gdy kontrola założeń koncentruje się na założeniach przyjętych w procesie planowania, zadaniem kontroli realizacji jest zbieranie tych wszystkich informacji, które pojawiają się w trakcie urzeczywistnienia strategii i mogą świadczyć o jej zagrożeniach. Aby kontrola strategiczna była sprawna, musi wykorzystywać wszystkie źródła informacji w przedsiębiorstwie. Oznacza to, że czujność strategiczna jest pożądana w całym przedsiębiorstwie, w zasadzie u wszystkich pracowników (a nie tylko w podsystemie planowania) [H. Steinmann, R. Kamiński 2001, s. 9]. W tym momencie wkraczamy w sferę kultury organizacyjnej. Wynika to z tego, że od pracowników wymaga się czegoś więcej niż tylko sprawnego wykonywania powierzonych prac. To, co jest niezbędne — to „raczej pracownicy na miejscu, każdy w swoim zakresie pracy, którzy jak radar nieustannie uważnie obserwują wydarzenia w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz je rozsądnie oceniają, aby w porę zauważyć zagrożenia strategii i szanse na obranie nowej orientacji, oszacować je i później uczynić przedmiotem dyskusji” [H. Steinmann, R. Kamiński 2001, s. 10]. Uważna obserwacja wydarzeń wymaga nie tylko myślenia, krytyki i innowacji ze strony pracowników. Musi być wsparta przez system zarządzania, który zapewnia niezbędne strategiczne informacje do oceny zaobserwowanych danych oraz pozytywnie reaguje, a nawet pobudza do tego typu inicjatywy poprzez odpowiedni styl kierowania, ocenę wyników itp. Wiązą się z tym dokładnie takie warunki, normy i wartości oraz sposoby zachowania jak te, które charakteryzują kulturę miękką.

Podsumowanie

Kultura organizacji jest czynnikiem determinującym zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Kształtuje strategię od samego początku, stanowiąc podstawę formułowania wizji i misji przedsiębiorstwa. W procesie implementacji stanowi ramy działań podejmowanych przy realizacji strategii, jednocześnie daje się poprzez te działania odpowiednio modyfikować — jeśli zachodzi taka konieczność. Poprzez ustalenie pożądanego wzorców zachowań oraz norm i wartości przyczynia się do sprawnej kontroli strategicznej. Jak więc wynika z powyższego, umiejętność obserwowania, diagnozowania i kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej staje się koniecznością w praktyce zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Glińska-Neweś A., *Strategie kształtowania kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 1.

- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne*, „Planowanie i Kontrola”, Difin, Warszawa 2001.
- Mentalność przedsiębiorstwa kluczowym czynnikiem sukcesu*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 1.
- Sikorski Cz., *Wpływ kultury organizacyjnej na motywację. Od ograniczenia poczucia niepewności do jej wysokiej tolerancji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2001, nr 6.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.
- Stachowicz-Stanusch A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001.
- Standa A., *O niektórych zależnościach między kulturą organizacyjną i strategią*, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu” 1994, nr 214.
- Steinmann H., Kamiński R., *Miękka kultura przedsiębiorstwa a teoria zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 3.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Sułkowski Ł., *Rycerze czy partyzanci? Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 3.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, pod red. Krupskiego R., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.