

Bogdan Siewierski

Kultura organizacyjna w procesie wprowadzania zmian

Stwierdzenie, iż wprowadzanie zmiany w organizacji, to nie tylko wdrażanie nowych technologii, procedur wykonawczych, struktur, modyfikacje logistyczne itp., lecz przede wszystkim oddziaływanie na ludzi tworzących organizację – ich przekonania, postawy, wartości, zachowania – jest w dobie dzisiejszej powszechnym elementem świadomości teoretyków i praktyków zarządzania. Autorzy monumentalnej pracy na temat zarządzania strategicznego: Rowe, Mason, Dickel i Snyder [6] wyodrębnili cztery kluczowe czynniki wpływające na efektywność wprowadzania zmiany:

- Styl pracy i postawy menedżera będącego agentem zmiany.
- Kultura organizacyjna określająca środowisko, w jakim będzie dokonywana zmiana.
- Wartości i przekonania poszczególnych jednostek zaangażowanych w zmianę.
- Dopasowanie (zbieżność) wartości poszczególnych osób z wartościami i wzorcami kultury organizacyjnej.

Zauważmy, iż czynniki te łącznie określają relacje między postawami i zachowaniami jednostek a sposobami postępowania pożądanymi z punktu widzenia organizacji i wprowadzanych w niej zmian. Ujmując rzecz najzwyczajniej, kultura organizacyjna jest zbiorem takich unormowanych relacji.

Pojęcie kultury organizacji – łączące przejęte z analizy antropologicznej i socjologicznej znaczenie terminu „kultura” z aspektem funkcjonowania organizacji – stało się niewątpliwie jednym z kluczowych elementów myśli menedżerskiej ostatnich dziesięcioleci. A dzieje się tak z co najmniej dwóch powodów.

Po pierwsze, każda instytucja jest pod pewnym względem odmienna od jakiegokolwiek innej. Nawet działając w tym samym sektorze biznesu i mając podobną strukturę organizacyjną, firmy różnią się swoim „charakterem”. Odczuwają to zarówno pracownicy, jak i osoby z zewnątrz – klienci, kontrahenci, partnerzy. W klasycznej już książce na temat kultur korporacyjnych Terrence E. Deal i Allan A. Kennedy porównują załogę firmy do plemienia, które posiada swoich bohaterów i mity (zwłaszcza związane z powstaniem organizacji) i które swoją tożsamość podkreśla swoistymi zwyczajami, rytuałami, ubiorem i innymi wyróżnikami symbolicznymi.

Po drugie, nie wszystkie zasady rządzące funkcjonowaniem firmy określone są w sposób formalny w postaci np. spisanych regulaminów, kodeksów

postępowania, wartości przewodnich itp. Istnieje pewna, ukryta dla outsidera, sfera tworząca specyficzny klimat firmy, sprawiająca, iż ludzie czują się tam dobrze lub źle, pracują i zachowują się w określony sposób. Dlatego niezbędne staje się rozróżnienie **formalnych** i **nieformalnych** aspektów organizacji. Każdy pracownik zapewne wie z doświadczenia, iż to te drugie, nieformalne, dyktują większość realnych zachowań i stanowią przemożną „ukrytą siłę” oddziałującą na ludzi w firmie. Decydują one o specyficznym „klimacie” czy „duchu” organizacji, o tym, czy jest to miejsce, w którym czujemy się obco, czy „u siebie”. Współistnienie formalnych i nieformalnych mechanizmów kształtowania się wzorów postępowania składa się na **normatywny** aspekt organizacji.

W dziele *Organization Development* W.L. French i C.H. Bell [2] posłużyli się metaforą **góry lodowej**, by opisać kulturę organizacyjną. Podobnie jak w przypadku góry lodowej, z której zaledwie przysłowiowy wierzchołek (ok. 1/7 masy lodu) wystaje nad powierzchnię oceanu, przeważająca część elementów tej kultury funkcjonuje w sposób niejawni, ukryty dla obserwatora zewnętrznego. Wybiórcza lista formalnych i pozaformalnych aspektów życia organizacji przedstawia się następująco:

FORMALNE (JAWNE) ASPEKTY KULTURY ORGANIZACYJNEJ:

- Cele, misja komercyjna i plan działania firmy
- Struktura organizacyjna
- Procedury i zasady regulaminowe
- Zakres uprawnień i odpowiedzialności
- Metody pracy
- Technologia i produkty

NIEFORMALNE (UKRYTE) ASPEKTY KULTURY ORGANIZACYJNEJ:

- Przekonania i założenia pracowników
- Punkty widzenia (percepcja)
- Wartości i postawy
- Odczucia (np. strachu, gniewu, rozpacz, satysfakcji, aprobaty)
- Język (charakterystyczne wyrażenia, sposoby zwracania się do innych osób)
- Nieformalne interakcje społeczne
- Sposoby wykonywania czynności
- Nieformalna struktura (przywódca, relacje sympatii – antypatii, hierarchia dominacji)
- Normy wewnątrzgrupowe (niepisany „kodeks postępowania”, zasady współpracy)

Rola kadry zarządzającej i agentów zmiany

O gólnie rzecz biorąc, ze zmianą można poradzić sobie na dwa sposoby:

- **reagować** na już istniejące symptomy wymuszające zmianę;

- wprowadzać **program zmiany zaplanowanej**.

Sposób pierwszy – reagowanie – najczęściej sprostado doraźnych modyfikacji mających rozwiązać codzienne, rutynowe problemy. Normalne funkcjonowanie firmy czy zespołu ulega wtedy na ogół nieznacznym zaburzeniom. Takie działania mieszczą się w zestawie typowych obowiązków menedżera.

Wprowadzanie zmiany planowanej dotyczy głębszych przeobrażeń o większym zasięgu i długotrwałych skutkach. Wymaga nie tylko zastosowania nowej technologii, sposobu postępowania czy procedury, ale także stworzenia specyficznej roli osoby odpowiedzialnej za proces wprowadzenia zmiany. Taką osobę nazywamy **agentem zmiany** lub liderem transformacyjnym. Jest nim zwykle jeden z wyższych menedżerów, osoba o utrwalonej pozycji w organizacji, reprezentująca jej kluczowe wartości lub, alternatywnie, agentem zmiany można uczynić konsultanta z zewnątrz, co zalecane jest zwłaszcza przy długotrwałych i kompleksowych programach zmian.

Jednym z podstawowych warunków powodzenia całego przedsięwzięcia jest rozpowszechnienie wśród kadry menedżerskiej określonego typu przekonań, pozwalających sformułować generalne **założenia** na temat charakteru firmy i jej przyszłości. W swej bestsellerowej książce z 1982 roku *In Search of Excellence* [W poszukiwaniu doskonałości] Thomas Peters i Robert Waterman [5] wyodrębnili wiele dominujących przekonań uznawanych przez menedżerów – liderów transformacyjnych firm, które odniosły sukces:

- przekonanie, że jesteśmy najlepsi,
- przekonanie o ważności każdego szczegółu: istota rzetelnego wykonania pracy,
- przekonanie o tym, jak ważne jest, by traktować ludzi jak jednostki,
- przekonanie o znaczeniu najwyższej jakości produkcji i obsługi,
- przekonanie, że większość członków organizacji powinna być innowatorami, i – co za tym idzie – organizacja powinna stworzyć środowisko, w którym można pozwolić sobie na popełnienie błędów,
- przekonanie, że stosunki nieformalne usprawniają komunikację,
- uznanie znaczenia strategii wzrostu ekonomicznego i rentowności.

Analizując przypadki sukcesu kilkudziesięciu poważnych firm, Peters i Waterman zauważyli, że ich menedżerowie potrafili skoncentrować się na takich przekonaniach i – co ważniejsze – wpoić je pracownikom na wszystkich szczeblach organizacyjnej hierarchii z najniższym włącznie.

Kadra zarządzająca może aktywnie wpływać na kształt kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność i wprowadzanie zmian poprzez wiele działań będących praktyczną realizacją wymienionych przekonań:

- wypracowanie wizji, która będzie podzielana przez członków organizacji;

- zakomunikowanie potrzeby zmiany, która umożliwi firmie funkcjonowanie w warunkach wzmożonej konkurencji;

- określenie, jakie przekonania, wartości, normy, typy struktur czy procedury muszą ulec zmianie, aby nowe podejście powiodło się;

- stworzenie członkom organizacji możliwości pracy w środowisku charakteryzującym się wymianą idei i elastycznością działania. Może w tym pomóc:

- ▲ **styl zarządzania** oparty na delegowaniu i zachęcaniu pracownika do samodzielnych działań (*empowerment*). Kadra może aktywnie stymulować podwładnych do wysuwania nowych rozwiązań. Uczestnictwo w opracowywaniu i podejmowaniu decyzji umacnia zaangażowanie pracowników w realizację projektu, wiarę w sukces i motywację do pracy. Menedżer wprowadzający zmianę powinien ograniczyć swoją ingerencję w proces do niezbędnego minimum: skłonienie ludzi, aby podejmowali decyzje co do szczegółowych rozwiązań i sprawienie, że zmiana będzie „ich dziełem” jest najskuteczniejszym sposobem pokonywania oporu wobec zmiany!

- ▲ **odpowiednia struktura organizacyjna**.

Obecnie dąży się do decentralizacji i spłaszczenia tradycyjnych, hierarchicznych struktur. Można w tym celu tworzyć komórki rozwoju i wprowadzać podział organizacji oparty na zespołach roboczych powołanych do realizacji konkretnego projektu (jest to alternatywa wobec struktury typu biurokratycznego). Proponuje się także zacieranie sztywnych granic między departamentami (np. produkcji i marketingu). Wykorzystuje się kółka jakości (*quality circles*) i rozmaite techniki stymulujące (np. sesje burzy mózgów) w celu wydobycia umiejętności twórczego myślenia.

- stała komunikacja firmy z otoczeniem, gromadzenie informacji na temat innowacji pochodzących z zewnątrz i rozpowszechnianie ich w organizacji;

- polityka kadrowa zmierzająca do przydzielenia odpowiednim osobom zadań innowacyjnych (pracownicy powinni być na bieżąco szkoleni);

- nagradzanie skutecznych innowacyjnych działań i wysiłku pracowników;

- zapewnienie, że kierunek zmian w kulturze organizacyjnej wzmacnia pożądaną zmianę w podejściu strategicznym.

Swoiste współistnienie formalnych czynników zarządzania i funkcjonowania zespołu jako specyficznej ludzkiej subkultury – „plemienia korporacji” – może wnieść element bezpośredniego oddziaływania na zmianę kultury organizacyjnej. Deal i Kennedy [1] proponują, na podstawie analizy badanego

przez siebie przypadku, zastosowanie następujących kroków:

■ Ustanów bohatera odpowiedzialnego za wprowadzoną zmianę – najlepiej postać otoczoną legendą, która ma jasno określoną wizję zmiany.

■ Rozpoznaj i ukaż faktyczne zagrożenia pochodzące z zewnątrz. Tylko istnienie realnych zagrożeń dla obecnego status quo uzasadnia potrzebę zmiany kultury.

■ Uczyń rytuały przejścia kluczowymi elementami zmiany. Rytuały takie pomogą ludziom „pogrzebać i oplakać” dawne przekonania i nawyki, przygotowując grunt pod zasiew „nowego”.

■ W okresie przejściowym zastosuj trening wprowadzający ludzi w świat nowych wartości i nawyków postępowania.

■ Zaangażuj szamanów z zewnątrz. Oprócz działań menedżerów – agentów zmiany, konsultant zewnętrzny wnosi element „magii”, stanowiącej psychiczne wsparcie wysiłków i ich uzasadnienie.

■ Ustanów namacalne symbole wprowadzanych kierunków działania.

■ Zwracaj uwagę na poczucie bezpieczeństwa w okresie przejściowym: zredukowany menedżer czy pracownik może rychło stać się w oczach załogi bohaterem-męczennikiem starego porządku.

Koncepcja Deala i Kennedy’ego, w której antropologiczna metafora organizacji jako kultury doprowadzona została do ekstremalnej postaci, opiera się na uznaniu siły oddziaływania głęboko zakorzenionych potrzeb człowieka do podkreślania swoich związków z grupą, utwierdzenia jej tożsamości rytuałami i symbolami.

Typ kultury organizacyjnej a zmiana

Jedną z przyczyn porażki przy wprowadzaniu nawet bardzo dobrze zaplanowanej i przemyślanej strategii jest występowanie w organizacji takiego typu kultury, który nie stwarza klimatu sprzyjającego zmianie. Dlatego planując zmianę, należy zadać sobie pytanie, czy zastana kultura organizacyjna na nią pozwoli oraz jak zmiana wpłynie na poszczególne elementy tej kultury. Niezależnie od zaawansowania technologicznego i posiadanych zasobów zmiana kulturowa jest procesem długotrwałym, a jej precyzyjny przebieg trudny do przewidzenia. Przykładowo, gdy Deutsche Bank przejmował hiszpański bank Banesto de Madrid, analitycy zakładali, że proces przystosowania do niemieckich standardów pracy będzie trwał około trzech lat. Rychło okazało się, iż zajmie to co najmniej osiem lat i realistyczne plany muszą to uwzględnić.

Jednym ze sposobów analizy zbieżności kultury ze zmianą jest model zaproponowany przez Neila Snydera [6]. Rozważa on dwa podstawowe wymiary:

■ **Orientacja firmy** – może być zasadniczo **technologiczna** lub **społeczna**. Orientacja technologiczna

zakłada zatomizowaną strukturę organizacyjną – podział na podstawowe, odrębne jednostki. Orientacja społeczna sprzyja zintegrowanej strukturze organizacyjnej, zacierając tradycyjne linie podziałów.

■ **Dominujące nastawienia wartościujące** – jest to wybór między nastawieniem na **wykonanie** pod ścisłą kontrolą (system zamknięty) a nastawieniem na **osiąganie** (system otwarty).

Skrzyżowanie obu kryteriów daje w wyniku wyróżnienie czterech typów kultury organizacyjnej:

■ **Kultura PRODUKTYWNA** – orientacja technologiczna, nastawienie na wykonawstwo. Jej typowe elementy to: wydajność, spójność, ścisłe procedury, rytuały w postępowaniu. Na ogół powoduje **opór wobec zmiany**.

■ **Kultura nastawiona na JAKOŚĆ** – orientacja technologiczna, nastawienie na osiągnięcia. Elementy: efektywne planowanie, rozwiązywanie problemów. Jest bardziej elastyczna niż typ 1. Następuje tu **akceptacja zmiany**.

■ **Kultura WSPIERAJĄCA** – orientacja społeczna, nastawienie na wykonawstwo. Elementy: praca zespołowa, kooperacja, wzrost. Kultura taka **reaguje na zmiany**.

■ **Kultura TWÓRCZA** – orientacja społeczna, nastawienie na osiągnięcia. Elementy: innowacje, przedsiębiorczość i „przedsiębiorczość wewnętrzna”, podejmowanie ryzyka. Kultura taka **inicjuje zmiany**.

„Filozofia” organizacji

Rola kultury organizacyjnej polega na określeniu rodzajów powiązań między ludźmi w firmie, zdefiniowaniu ich ról i zobowiązań, ustanowieniu standardów postępowania, norm i wartości. Złożoność tej funkcji odzwierciedla także fakt, iż nie ma ona pojedynczego źródła, lecz jest mieszanką elementów o różnym pochodzeniu. Zidentyfikujmy zatem ważniejsze **źródła** elementów kultury organizacyjnej:

● Doświadczenia przeszłości kształtujące nawyki postępowania.

● Obserwowalne zachowania bezpośredniego zwierzchnika odzwierciedlające jego styl przywództwa.

● Przekonania, wartości, założenia i sposoby postępowania reprezentowane przez dyrekcję i zarząd.

● Aktualnie dominujący paradygmat zarządzania (np. zarządzanie przez cele, TQM, Reengineering).

● Wartości, wierzenia i wzory zachowania składające się na kulturę narodową.

● Konwencje, tradycje i praktyki związane z typem działalności prowadzonym przez organizację.

● Wartości odczuwane lub uznawane przez jednostki oraz ich cechy osobowościowe.

Widzimy zatem, że źródła kultury organizacyjnej tkwią w otoczeniu zewnętrznym (kultura narodo-

wa, konwencje przyjęte w danej branży itp.), w ludziach tworzących organizację oraz w samej organizacji. Na tę ostatnią grupę czynników można tak wpływać, aby stworzyć klimat sprzyjający pożądanym kierunkom działania. Dzieje się to często poprzez otwarte formułowanie pewnych zasad, nazywanych czasami „filozofią organizacji”. Uważa się, że właśnie sformułowanie a następnie konsekwentne realizowanie (na drodze formalnej i nieformalnej) specyficznej kultury wewnątrz organizacji zaowocowało sukcesami takich firm, jak: IBM, ITT, Hughes Aircraft, Delta Airlines, Digital Equipment, Xerox, Procter & Gamble, Mary Kay Cosmetics, Apple Computer.

Przyjrzyjmy się na przykładzie Ortho Biotech (firmy stowarzyszonej z Johnson & Johnson), jak w skierowanym do pracowników dokumencie powiązано cele firmy z wizją życia organizacyjnego.

„Będziemy najlepsi w naszej branży dostarczając klientom nowatorskie rozwiązania ich problemów zdrowotnych przy wykorzystaniu biotechnologii i nauk pokrewnych.

Tę przodującą pozycję osiągniemy poprzez:

Stworzenie kultury, która ceni wszystkich pracowników. Kultura ta zachęca i nagradza wysoką jakość pracy i stałe doskonalenie się, stymuluje pracę zespołową poprzez rozwój i wzmacnianie samodzielności [empowerment] pracowników oraz popiera równowagę między zaangażowaniem w pracę a życiem osobistym.

Natychmiastową adaptację do zmian na rynku, co pozwoli nam na dostarczanie produktów i usług wysokiej jakości, które przekraczają oczekiwania klientów. Utrzymywanie ścisłego i strategicznego partnerstwa z Johnson & Johnson, a także z innymi poważnymi firmami i organizacjami.

Uznajemy, że możemy zrealizować tę wizję jedynie maksymalizując wkład każdego członka naszej zróżnicowanej załogi, a także stale doskonaląc naszą organizację, która docenia pracowników niezależnie od pochodzenia rasowego, płci, poziomu intelektualnego, kultury czy stylu życia.”

Filozofia organizacji określa zatem to, co organizacja chce osiągnąć, co jest realne, charakterystyczne właśnie dla niej, a także wymienia wartości, którymi trzeba się kierować, aby tę filozofię zrealizować. Tego, czego ona nie określa, to jak poszczególne pracownicy odegrają swoją rolę. Jest to pole oddziaływania bardziej nieformalnych mechanizmów kulturowych.

Wartości członków organizacji

Wartości określają, co jest ważne i cenne dla człowieka, stanowiąc jednocześnie motywację jego działania i wskazówkę w postępowaniu. Na ogół mają charakter głęboko zakorzenionych przekonań i – z trudem ulegając zmianom – określają nasze oceny, preferencje, osądy moralne, reakcje na postępowanie innych. Musi-

my zdawać sobie sprawę z olbrzymiej różnorodności rozmaitych konfiguracji wartości uznawanych przez ludzi tworzących organizację. W tej różnorodności poszukuje się czasami pewnego porządku. Przyjrzyjmy się typologii stworzonej przez filozofa Eduarda Sprangera na podstawie dominujących wartości uznawanych przez ludzi:

● **Osoba teoretyczna** – prawda jest jej dominującą wartością. Jej zainteresowania mają charakter empiryczny, krytyczny, racjonalny, co sprawia, że często zajmuje się nauką, filozofią itp. Preferuje uporządkowaną i usystematyzowaną wiedzę.

● **Osoba ekonomiczna** – bogactwo i skuteczność (produktywność) to jej dominujące wartości. Osoba taka ma nastawienie praktyczne, pragnie stworzyć coś użytecznego. Pasuje do stereotypu amerykańskiego biznesmena.

● **Osoba estetyczna** – jej dominującymi wartościami jest piękno i harmonia. Każdą sytuację ocenia pod kątem atrakcyjności, symetrii, dopasowania. Dla tej osoby ważne jest realizowanie wartości związanych z przeżywaniem świata i cieszenie się życiem.

● **Osoba społeczna** – miłość, humanitaryzm, współpraca, opiekuńczość to jej dominujące wartości. Osoba taka ceni kontakt z ludźmi jako cel sam w sobie. Na ogół jest to człowiek uprzejmy, sympatyczny; zwykle odbiera osoby ekonomiczne i teoretyczne jako „chłodne”.

● **Osoba polityczna** – władza jest jej dominującą wartością. Dąży do skupienia wokół siebie ludzi i zgromadzenia zasobów, które umożliwiłyby jej realizację własnych celów. Przywódcy i kierownicy posiadają tę charakterystykę w stopniu ponadprzeciętnym. U niektórych wartości te stają się niemal obsesyjne, motywując do walki o władzę i wpływ.

● **Osoba religijna** – jedność (zjednoczenie) jest jej dominującą wartością. Wykracza poza ludzkie doświadczenie, by zrozumieć wszechświat ujmowany jako całość lub dąży jakiś wybrany aspekt doświadczenia, by osiągnąć jego ekstremalne granice. Kieruje się wiarą i siłą swoich przekonań.

W. Guth i R. Tagiuri [por. 3] uzyskali interesujący wynik stosując typologię Sprangera w badaniach nad amerykańskimi menedżerami wyższego szczebla (uczestnikami Harvard’s Advanced Management Programme). Oto profil wartości tych menedżerów: ● ekonomiczne – 19%, ● teoretyczne – 18%, ● polityczne – 18%, ● religijne – 16%, ● społeczne – 14%.

Charakterystyczne jest względne zrównoważenie tego profilu: co prawda, zgodnie z intuicjami, wartości ekonomiczne i polityczne dominują, ale ich przewaga jest niewielka. Znamienne okazały się wykraczające poza średnią charakterystykę przypadki wyjątkowe. Przykładowo, profil wartości prezesa National Duplicating Products Corporation: na pierwszym miejscu wartości społeczne, na drugim – estetyczne, okazał się zbliżony ze strategią firmy. Wytwarzała ona produkty wysokiej jakości

o dużych walorach estetycznych, kładziono tam nacisk na dyferencjację produktu, a nie na walkę za pomocą cen, ceniono pewność zatrudnienia, dobro i satysfakcję pracowników.

Sześć kategorii wartości Sprangera można odnaleźć w analizie każdej organizacji. Dwie pierwsze: teoretyczne i ekonomiczne określa się mianem „racjonalnych” i ich rozpowszechnienie uważa za kluczowe dla powodzenia strategii. Musimy jednak zdać sobie sprawę, iż nie są to jedyne wartości uznawane przez członków organizacji (nawet jej szefów). Wartości zwane „pozaracjonalnymi” są składnikiem osobowościowego profilu każdej osoby i, jak wskazują liczne przykłady, zorientowanych na stosunki międzyludzkie, otwartych kultur organizacyjnych, mogą być wykorzystywane przy tworzeniu efektywnego środowiska pracy.

Dopasowanie wartości kierujących postępowaniem pracowników do wartości kultury organizacyjnej tworzonej w trakcie zmiany jest jednym z warunków jej dalszego funkcjonowania. Całkowita niezgodność obu elementów (jednostkowego i korporacyjnego) może być powodem załamania się procesu zmiany. Gdy, np. firma wymaga daleko posuniętego konformizmu, kładąc nacisk na wydajność i ścisłą kontrolę, a jednostka kieruje się niezależnym sądem, dąży do realizacji własnej osobowości i ceni duży zakres autonomii, efektem będzie zapewne niewielkie zaangażowanie ze strony pracownika. Będzie on, być może, stawiał się do pracy, ale wykonywał minimum niezbędnych obowiązków, a nawet sabotował pewne działania. Nie nastąpi tu *internalizacja* celów i wartości firmy, czyli uznanie ich przez pracownika za swoje własne. Będzie to akceptacja wymagań jedynie na drodze *ulegania* pod przymusem ekonomicznym (obawa przed utratą miejsca pracy).

Ralph Kilmann [4] wprowadził pojęcie *luki kulturowej* do określenia sytuacji rozbieżności między faktycznie funkcjonującymi w organizacji normami i wartościami a pożądanymi przez pracowników wzorcami. Zachodzi ona w czterech wymiarach:

■ **Realizacja zadań** – określa stopień, w jakim, zdaniem członków organizacji, kultura sprzyja realizacji celów i zadań firmy, a inni ludzie (przełożeni, współpracownicy i podwładni) udzielają jednostce niezbędnego wsparcia.

■ **Innowacyjność** – określa stopień, w jakim kultura stwarza klimat sprzyjający generowaniu nowych pomysłów, akceptacji zmiany, wyjścia poza rutynę.

■ **Stosunki międzyludzkie** – określa stopień, w jakim kultura umożliwia rozwinięcie się prawidłowych relacji interpersonalnych, klimatu współpracy i wzajemnego poszanowania.

■ **Swoboda jednostki** – przejawia się w dwóch zjawiskach. Pierwsze, to zakres swobody działań jednostki w ramach organizacji – przyzwolenie na wykonywanie pracy „na swój sposób” (o ile jest to skuteczne), dopuszczenie popełnienia błędu itp. Drugie – to zbieżność celów i dążeń życiowych jednostki z wymogami efektywnej pracy w firmie; luka kulturowa w tym wymiarze pojawia się

w przypadku kolizji tych wymogów z możliwością realizacji osobistych dążeń pracowników.

Obecnie w skali globalnej, ale głównie w krajach najbogatszych, daje się zauważyć regres wartości typowych dla społeczeństwa przemysłowego (tzw. materializm – ze skłonnością do gromadzenia dóbr, uzyskania wysokiego standardu życia, pewność pracy, pieniądze, wydajność, sukces w kategoriach materialnych). Następuje przejście w fazę postindustrialną, charakteryzującą się innymi wartościami. Pitirim Sorokin nazwał to „kulturą ideacyjną”, Alvin Toffler „trzecią falą”, Daniel Bell „społeczeństwem postindustrialnym”, dzisiaj mówi się o kulturze „postmodernistycznej”. Produkcja dóbr ustępuje miejsca usługom i informacji, a nowe wartości życiowe skupiają się wokół pracy traktowanej jako cel sam w sobie i „twórczej zabawy”. W kategoriach psychologicznych jest to dążenie do zaspokojenia potrzeby samorealizacji – szczytu hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa. Jednostki dążą do coraz większej autonomii i kontrolowania własnych działań (osobowości „wewnątrzsterowne”), cieszenia się życiem, łączności z naturą. Po fazie podkreślania indywidualizmu – tradycyjnej wartości kultury amerykańskiej – obserwuje się dążenie do wspólnotowych form współżycia (zwłaszcza w skali lokalnej). Wiele znanych, dużych organizacji (jak Volvo, Delta, Hewlett Packard, Levi Strauss i te wymienione przedtem) zdecydowało się na oparcie własnej kultury organizacyjnej na tych „ideacyjnych”, będących znakiem czasu, wartościach. Tworzy to klimat autonomii i swobodnej komunikacji, poczucie wspólnoty.

Podsumowując zauważmy, że – z punktu widzenia efektywności wprowadzanej zmiany strategicznej – zjawiska związane z kulturą organizacyjną muszą charakteryzować się znacznym stopniem spójności:

- kompatybilność kultury organizacyjnej z wymogami strategii (chodzi tu zwłaszcza o sprzyjające zmianom postawy przedsiębiorcze, gotowość podjęcia ryzyka i akceptację innowacji);
- zbieżność kultury organizacji z kulturą jej otoczenia;
- zbieżność wartości jednostek tworzących organizację z wartościami jej kultury.

Bogdan Siewierski

BIBLIOGRAFIA

- [1] DEAL T.E., KENNEDY A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publ. Co. 1982.
- [2] W.L. FRENCH, C.H. BELL, *Organization Development*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1978.
- [3] R. M. HODGETTS, *Modern Human Relations at Work*. The Dryden Press, Harcourt Brace Jovanovich Inc. 1990
- [4] KILMANN R., *Managing Beyond The Quick Fix*, Jossey-Bass 1984.
- [5] PETERS T.J., WATERMAN R.H., *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*. Warner Books 1984.
- [6] ROWE A.J., MASON R.O., DICKEL K.E., SNYDER N.H., *Strategic Management: A Methodological Approach*. Addison-Wesley Publ. Co. 1990.