


Model transformacyjno- -systemowy zarządzania wymiarom strategicznym przedsiębiorstwa w aspekcie dyfuzji kultury organizacji


Dr hab. Krzysztof Machaczka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Międzynarodowego

 <https://orcid.org/0000-0002-7345-122X>

Dr Małgorzata Machaczka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim

 <https://orcid.org/0000-0001-8194-0990>

Wprowadzenie

Jednym z głównych dylematów rozwojowych współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w przestrzeni globalnej jest dostosowanie swojego systemu organizacyjno-zarządczego do warunków tworzonych przez specyficzne czynniki poszczególnych rynków lokalnych, na których funkcjonują. W konsekwencji tego przedsiębiorstwa stają przed koniecznością generowania zmian kompensujących różnicowanie kulturowe, a jednocześnie pozwalających na absorpcję i dostosowanie do istotnych uwarunkowań lokalnych oraz osiągnięcie odpowiedniego poziomu integracji systemu w kontekście globalnym i lokalnym. Celem opracowania jest próba koncepcyjnego spojrzenia na zastosowanie zintegrowanych rozwiązań modelowych w zarządzaniu wymiarem strategicznym w kontekście zjawiska dyfuzji kultur, dokonującej się w procesach internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Zaprezentowane rozważania zostały oparte na metodzie analityczno-dedukcyjnej, pozwalającej na eksplorację i interpretację prezentowanego problemu teoretycznego. Wyprowadzone wnioski mają istotne znaczenie dla poszukiwania rozwiązań praktycznych w doskonaleniu zarządzania wymiarem strategicznym

przedsiębiorstwa w odniesieniu do wyzwań związanych ze zjawiskiem przenikania i konfrontacji różnych wzorców oraz form zachowań członków organizacji. W opracowaniu dokonano syntetycznej prezentacji ewolucji uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa. Następnie nakreślono główne wyzwania i obszary zmian w przestrzeni strategicznej zarządzania, aby zobrazować problem wpływu zjawiska dyfuzji kultur w przestrzeni przedsiębiorstwa oraz wyzwań, jakie to zjawisko generuje. W ostatniej części zaprezentowano model transformacyjno-systemowy, będący propozycją dla tworzenia zintegrowanych rozwiązań strukturalnych pozwalających na generowanie kompleksowych zmian w przedsiębiorstwie, w kontekście dyfuzji kultury organizacji.

Uwarunkowania rozwoju i procesów zmian współczesnych przedsiębiorstw

Podjmując próbę dokonania syntetycznego wprowadzenia w problematykę ewolucji uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw, można zestawić kilka głównych trendów, przed którymi stawały przedsiębiorstwa w ujęciu retrospektywnym, w okresie od przełomu XIX i XX wieku do początku wieku XXI. Poczynając od momentu, w którym nastąpiła zmiana warunków funkcjonowania zakładów wytwórczych, związanych z rewolucją przemysłową, stwierdzić można, że głównym wyzwaniem dla organizacji było sprawne wytwarzanie dóbr i usług na potrzeby coraz bardziej zróżnicowanego społeczeństwa. Cechy te miały zasadnicze znaczenie dla osiągania odpowiedniego poziomu sprawności działań. Głównym weryfikatorem jakości podejmowanych decyzji oraz samego zarządzania była racjonalność ekonomiczna.

Od drugiej połowy XX wieku owo podejście powoli ulegało erozji oraz dewaluacji. Wynikało to między innymi z intensywnej ekspansji przedsiębiorstw, postępujących procesów ich umiędzynarodowienia, nasilającego się zjawiska globalizacji, a równolegle nasilania konkurencji, postępu technologicznego oraz ze związanych z nimi zmian społecznych, gospodarczych, politycznych czy wreszcie środowiskowych. Można zauważyć, że stan ten osiągnął masę krytyczną na przełomie XX i XXI wieku. To, co do tej pory odbywało się mniej więcej w sposób ewolucyjny, przybrało charakter zmian rewolucyjnych o silnym natężeniu i wpływie. W obserwowanym procesie zmian przedsiębiorstwa stanęły przed koniecznością poszukiwania rozwiązań pozwalających na lepsze przystosowanie się do nowych warunków.

Istotnym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw stał się problem odkrycia właściwych zależności pomiędzy potencjałem przedsiębiorstwa, warunkami zewnętrznymi i możliwościami przetrwania na rynku, następnie poprawy

pozycji konkurencyjnej, możliwości oraz kierunków dalszych zmian i w konsekwencji zapewnienia odpowiedniego rozwoju organizacji. Należy jednak jednoznacznie stwierdzić, że impuls ten ma wymiar konieczności, a nie woli ze strony przedsiębiorstw (tabela 1).

Tabela 1. Główne obszary wyzwań w przestrzeni zarządzania współczesną organizacją

Główne współczesne koncepcje i wewnętrzne procesy w obszarze zarządzania	Korzyści prorozwojowe dla systemu organizacyjnego
Przedsiębiorczość wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> • Elastyczność działania • Innowacyjność wewnętrzna systemu
Orientacja na wartości	<ul style="list-style-type: none"> • Zdolność identyfikacji tożsamości i unikatowości organizacji • Zdolność generowania konkurencyjności systemu
Integracyjne rozwiązania strukturalne	<ul style="list-style-type: none"> • Integracja struktury systemu z realizowaną strategią • Potencjał rekonfiguracji systemu • Dopasowanie organizacyjne • Sprawność informacyjna systemu • Redukcja kosztów operacyjnych
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • Zdolność kodyfikacji organizacji • Potencjał holizmu

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane koncepcje, w sposób diametralnie różny w porównaniu do sposobu myślenia reprezentowanego przez podejścia klasyczne, opierają się na tworzeniu organizacji elastycznych, zdolnych do współdziałania i kooperacji, w których dominuje myślenie holistyczne i dla których najważniejszym celem jest zdolność realizacji wizji przyszłości oraz przetrwanie¹. Koncepcje te pozwalają zatem generować właściwą elastyczność i innowacyjność organizacji. Dzięki niej organizacja jest w stanie wytworzyć odpowiedni potencjał kreatywnego spojrzenia w stosunku do otaczających ją warunków. Staje się systemem, który niejako w swojej naturze ma cechę upatrywania szans w tym, co napotyka na swojej drodze. W swoich działaniach osadzona jest na wytworzonych i przyjętych wartościach². Przedsiębiorstwa, które legitymują się czytelnym i powszechnie akceptowanym systemem wartości, w sposób ponadprzeciętny opanowują umiejętność świadomego nawigowania systemu w kierunku długofalowych wizji. Działania te mają za zadanie zmierzać do przyjmowania takich rozwiązań strukturalnych, które będą zapewniały odpowiednią integrację wewnętrzną, przepływ informacji czy wreszcie redukcję kosztów

1 J.C. Collins, J.I. Porras, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, New York 1994, s. 73.

2 P. Cardona, C. Rey, *Zarządzanie przez misję*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 83.

operacyjnych. W jądrze opisywanych zmian oraz wyzwań stojących przed obszarem zarządzania i samymi zarządzającymi przedsiębiorstwami znajduje się kultura organizacyjna i związana z nią odpowiednia kodyfikacja genetyczna organizacji.

Wskazane powyżej wyzwania w tworzeniu współczesnych rozwiązań dla zarządzania pozwalają na określenie głównego kierunku w prowadzonych współcześnie rozważaniach w tym obszarze, którym jest dążenie do zidentyfikowania zależności zachodzących w procesach zarządzania na poziomie strategicznym oraz zaproponowania odpowiednich mechanizmów integracji i rekonfiguracji, zapewniających spójność i ciągłość systemu w kontekście rozwoju organizacji. Wśród najbardziej rozpowszechnionych alternatywnych teorii w interpretowaniu zjawiska rozwoju przedsiębiorstwa szczególne miejsce zajmują między innymi teorie biologiczne³. Podstawą biologicznej interpretacji zjawiska rozwoju organizacji jest pojęcie ontogenezy. Oznacza ona proces rozwoju organizmu od momentu poczęcia aż do kresu jego życia. Właściwością ontogenezy są zmiany morfologiczne i funkcjonalne organizmu, prowadzące do homeostazy. Mechanizm ten nazywany jest często elastycznością rozwojową, plastycznością rozwojową lub buforowaniem zjawisk rozwojowych⁴. Istota rozwoju organizacji może być, z punktu widzenia pragmatyki zarządzania, interpretowana w dwojaki sposób: jako proces doskonalenia miejsca, jakie organizacja zajmuje w otoczeniu lub jako likwidacja tzw. luki rozwojowej⁵.

Analizując pierwszą koncepcję, należy przede wszystkim przyjąć, że miejsce, jakie organizacje zajmują w otoczeniu, nie jest im dane raz na zawsze. Stosownie do założeń teorii ewolucji otoczenie promuje tylko te organizacje, które potrafią najlepiej konkurować i zaspokajać swoje potrzeby. Do charakterystycznych cech przypisywanych takim systemom należą: zmienność, dynamiczna homeostaza, negatywna entropia i tzw. ekwifinalność. Rozwój takich systemów to w istocie cyklicznie powtarzający się proces, obejmujący trzy funkcje: selekcję, kompensację i zmianę⁶.

Dwie pierwsze związane są z koniecznością z jednej strony dokonywania wyborów strategicznych w ramach systemu w kontekście określonej wizji oraz struktury celów całego systemu, a z drugiej kompensowania skutków podejmowanych wyborów, wynikających z zagrożeń w nich tkwiących. Potrzeby selekcji i kompensacji pojawiają się wielokrotnie. W praktyce nigdy nie udaje się ich definitywnie rozwiązać.

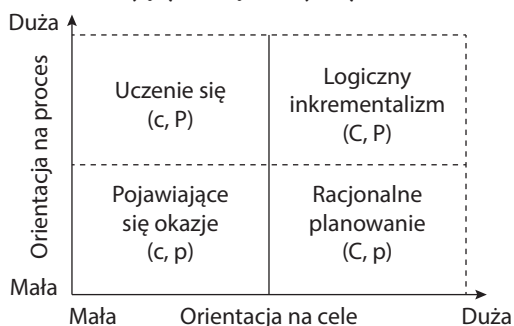
3 T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 227.

4 N. Wolański, *Rozwój biologiczny człowieka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 46–58.

5 J. Machaczka, K. Machaczka, *Ontogeneza organizacji*, [w:] M. Trocki, S. Gregorczyk (red.), *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 35.

6 H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 74.

Istotnym wyzwaniem dla rozwoju organizacji jest zatem dążenie do osiągnięcia okresowych stanów równowagi oraz stabilizacji swojej pozycji, dlatego też każdemu systemowi potrzebna jest realizacja trzeciej funkcji, jaką jest zmiana. W poglądach na proces zmian wyróżnić można dwie orientacje: na cele i na proces. Pierwsza z nich kładzie nacisk na określanie celów, których osiągnięcie będzie możliwe dzięki zmianom. Druga natomiast akcentuje sposób, w jaki należy przeprowadzać zmiany⁷. Orientacje te wpłynęły na ukształtowanie się czterech głównych strategii zmian organizacji. Są to: racjonalne planowanie, proces uczenia się, logiczny inkrementalizm i wykorzystywanie nadarzających się okazji (rysunek 1).



Rysunek 1. Orientacje metodologiczne zarządzania zmianami

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998, s. 21, za: P.J. Idenberg, *Four Styles of Strategy Development*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26, no. 6, s. 133.

Druga koncepcja związana jest z likwidacją tzw. luki rozwojowej, stosownie do założeń której organizacje – niezależnie od osiągniętego poziomu sprawności – wykazują różnice między tym, co możliwe, a tym, co realne. Poruszają się w swego rodzaju zdeterminowanym genetycznie „kanale rozwojowym”. Z tego punktu widzenia kształtowanie rozwoju to w istocie poszukiwanie i eliminowanie wszelkiego rodzaju ograniczeń, doskonalenie i przekształcanie swojego systemu wartości w wymiarze normatywnym zarządzania w celu osiągnięcia odpowiedniej zdolności zmiany w przestrzeni strategicznej i operacyjnej organizacji. Istotna staje się zatem zdolność przedsiębiorstwa do transformacji, rozumianej jako zharmonizowany proces przekształcania swojej budowy poprzez zmiany w czterech elementach, obejmujących zamierzenia, zasoby, interakcje zewnętrzne oraz nastroje i motywacje pracowników.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż podstawowym zadaniem w przestrzeni współczesnych organizacji jest nieustanna troska o zwiększanie energii dla procesów rekonfiguracji i odnowy w celu zapewnienia odpowiedniej zdolności integracji

7 P.J. Idenberg, *Four Styles of Strategy Development*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26, no. 6, s. 133.

przedsiębiorstwa w perspektywie czynników determinujących jego rozwój. Działania te nie mogą być jednak traktowane jako pojedyncze przedsięwzięcia, lecz ciągły proces, ukierunkowany na odradzanie się organizacji oraz zdobywanie przez nią umiejętności podejmowania pojawiających się wyzwań.

Kierunki zmian w wymiarze zarządzania poziomem strategicznym współczesnych przedsiębiorstw

Filozofia biznesu obowiązująca na początku XXI wieku znacznie różni się od klasycznych poglądów, jakie powszechnie dominowały w drugiej połowie XX wieku. Okazuje się, że wyprodukowanie wyrobu nie jest – wbrew pozorom – tak ważne jak wygenerowanie określonej wartości dodanej, która jest dostrzegana i ceniona przez klientów. Klasyczne, tradycyjne koncepcje zakładały, że przedsiębiorstwo najpierw coś wytwarza, a potem to sprzedaje. Zasada ta sprawdzała się jedynie w odniesieniu do tzw. gospodarek niedoborów, natomiast w warunkach nasyconej i konkurencyjnej gospodarki rynkowej jej stosowanie zaczęło prowadzić do niepowodzeń i porażek przedsiębiorstw. W gospodarce rynkowej z dominującymi procesami globalizacyjnymi schemat „wyprodukuj i sprzedaj” zastąpiony został schematem „wybierz wartość – wytwórz wartość – przekaz informację o wartości”. Podejście takie jest zgodne z powszechnie akceptowaną harwardzką definicją przedsiębiorstwa, która głosi, że przedsiębiorstwo istnieje po to, by tworzyć i dostarczać wartości, które przynoszą zysk i zadowalają nabywcę⁸.

W konsekwencji szczególnego znaczenia w zarządzaniu nabrały tzw. zmiany strategiczne, rozumiane jako dyfuzja dokonująca się pomiędzy przedsiębiorstwem a kontekstem zewnętrznym jego działalności. Zmiany te stały się podstawą do procesów rekonfiguracyjnych zachodzących w przestrzeni przedsiębiorstwa, których głównym celem jest osiągnięcie wyższego poziomu integracji, oraz do wytwarzania potencjału dla dalszej jego prorozwojowej ewolucji. Zdolność integracji i zmiany w kontekście całego systemu przedsiębiorstwa możliwa jest poprzez przebudowę i rekonfigurację poszczególnych wymiarów organizacji. Należy tutaj wspomnieć chociażby o podsystemie strategii, struktury, podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi, kulturze organizacyjnej, systemie wartości, technologii etc. Zmiany w nich dają możliwość budowy odpowiedniego potencjału rozwoju organizacji i tym samym przetrwania jej w dzisiejszym otoczeniu.

8 Por. M.E. Porter, *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York 1985, s. 36.

Można zatem wyraźnie zidentyfikować pierwszy istotny obszar przeobrażeń funkcjonowania przedsiębiorstw, który odnosi się do przejścia z przestrzeni, w której akcentowane są głównie umiejętności rzeczowe i funkcjonalne, w stronę rozwijania potencjału wewnętrznej przedsiębiorczości, rozumianej jako kreatywność, w poszukiwaniu najlepszych sposobów wykonywania poszczególnych procesów w przedsiębiorstwie dla zapewnienia dostarczania konkretnych wartości dla klientów, którego głównym źródłem stały się umiejętności komunikacyjne i przywódcze. Zasadnicze różnice między przedsiębiorstwem o nastawieniu biurokratycznym i przedsiębiorstwem przedsiębiorczym przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Cechy przedsiębiorstw o orientacji biurokratycznej i przedsiębiorczej

Kryteria	Nastawienie biurokratyczne	Nastawienie przedsiębiorcze
Wzorzec rozwoju	Stały, planowany wzrost lub stabilizacja	Krzywa życia „S”, prawo entropii
Cele i strategia	Planowanie i kontrola zasobów	Poszukiwanie i wykorzystywanie okazji
Polityka strategiczna	Ciągłość i ewolucja	Zmiany i innowacje
Struktura organizacyjna	Smukła – hierarchiczna	Płaska, powiązania sieciowe
System motywacji	Premie i nagrody	Zaangażowanie i potrzeba osiągnięć

Źródło: M. Machaczka, K. Machaczka, *Nowe tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami w erze informatycznej i globalizacji*, [w:] P. Łebkowski (red.), *Aspekty inżynierii produkcji*, Wydawnictwa Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków 2010, s. 38.

Patrząc na problem zmian w kontekście procesów rekonfiguracji przedsiębiorstw, można dostrzec, że generowanie przez nie kolejnych strategii wymusza uruchomienie procesów polegających na stworzeniu odpowiedniego potencjału jej realizacji. Jednak potencjał ten nie może się ograniczać jedynie do przygotowania i wytworzenia konkretnego instrumentarium, wynikającego bezpośrednio z rodzaju i charakterystyki planowanej do wdrożenia strategii. Jest on związany z wytworzeniem odpowiedniego potencjału kompleksowych zmian we wnętrzu systemu przedsiębiorstwa, pozwalającego na osiągnięcie pożądanego poziomu zgodności między tym, czym jest przedsiębiorstwo, a tym, czym dzięki realizowanej strategii ma się ono stać. Wyzwaniem jest zatem zapewnienie i utrzymanie odpowiedniego poziomu kompleksowej spójności wewnętrznej, która umożliwi przedsiębiorstwu podlegającemu intensywnym procesom przeobrażeń odpowiednie „nawigowanie”.

Współczesne organizacje, bez względu na wielkość, muszą zatem wykazywać cechy systemów przedsiębiorczych, kreatywnych oraz zmiennych. Wyzwaniem dla współczesnej praktyki i nauki o zarządzaniu nie jest więc organizacja sama w sobie, ale jej wielowymiarowość i konieczność osiągania przez nią odpowiedniego stopnia integracji wewnętrznej i zewnętrznej. Można więc stwierdzić, że rozwój

i zmiana warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw w aspekcie warunków rynkowych i procesów globalizacyjnych spowodowały, że responsywne dostosowywanie się w tradycyjnym układzie organizacyjnym do wyżej nakreślonych wyzwań stało się trudne lub wręcz niemożliwe⁹. Widać zatem, jak ważna jest świadomość, że rozwój organizacji realizuje się w ściśle określonym dla danej firmy kontekście jej potencjału wewnętrznego, którego stymulatorem i esencją jest właściwie kształtowana i zarządzana kultura organizacji, będąca również źródłem kompetencji strategicznych¹⁰. Kompetencje te stają się podstawą do wytworzenia w przedsiębiorstwie zdolności do pokonywania kolejnych kryzysów oraz tworzenia fundamentów jego odnowy strategicznej i zdolności zmiany w czasie.

Zjawisko dyfuzji w kontekście problemu różnorodności kulturowej w organizacji

Jednym z istotnych czynników prowadzących do potrzeby zmian i dostosowania jest proces dyfuzji kultur. Zjawisko dyfuzji kultur wynika przede wszystkim ze zderzenia odmiennych wzorców oraz form zachowań członków organizacji. Polega ono na tym, iż elementy stanowiące część jednej kultury przenikają do innej. Opisywane zjawisko zachodzi najczęściej w momencie, gdy rozprzestrzeniają się elementy jednej kultury, które następnie zostają przejęte przez inną kulturę. W konsekwencji wielokulturowość potrzeb, wartości, sposobów rozumienia rzeczywistości, sposobów pracy, podejmowania decyzji, motywacji etc. staje się podstawowym elementem funkcjonowania każdej organizacji, a umiejętne dostosowanie i posłużenie się kulturą organizacji ułatwia osiągnięcie celów oraz wspiera dalszy rozwój przedsiębiorstwa.

W związku z coraz większą powszechnością zróżnicowania kulturowego, szczególnie jeśli chodzi o funkcjonowanie organizacji na rynku globalnym, istotna jest ocena tego zjawiska z punktu widzenia procesu zarządzania. Do pozytywnych efektów różnorodności kulturowej i połączenia kultur w organizacji zalicza się¹¹:

- większą liczbę pomysłów, różne punkty widzenia i wielość interpretacji w zakresie funkcjonowania organizacji, większą otwartość na nowe pomysły;
- zwiększoną liczbę możliwości wyboru na skutek większej twórczości, elastyczności i umiejętności rozwiązywania zaistniałych problemów.

9 K. Machaczka, *Współczesne kierunki rozwoju zintegrowanych modeli zarządzania przedsiębiorstwem*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4/6, s. 17.

10 Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 291.

11 N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Comp., Boston 1986, s. 80.

Negatywnymi czynnikami różnicowania kulturowego są:

- wzrost niepewności spowodowany zwiększoną złożonością i niejednoznacznością sytuacji społecznych;
- trudności w uzgadnianiu znaczeń na skutek błędów w komunikacji i braku porozumienia oraz trudności w uzgadnianiu działań.

W wielokulturowych organizacjach menedżerowie, aby zniwelować negatywne skutki różnic kulturowych, powinni stosować odpowiednie narzędzia i kierować się następującymi regułami¹²:

- należy zakładać występowanie różnic kulturowych, a nie podobieństw, do momentu kiedy podobieństwa nie zostaną udowodnione;
- trzeba kłaść większy nacisk na opis niż na interpretację lub ocenę działań czy wypowiedzi;
- należy próbować zrozumieć lub zinterpretować daną sytuację, patrząc na nią z perspektywy przedstawiciela innej kultury;
- wyjaśnienie sytuacji powinno być zawsze traktowane jako prawdopodobne, a nie jako pewne.

Zróżnicowanie kulturowe występujące w organizacjach należy zatem zawsze traktować jako źródło potencjalnych sukcesów w zarządzaniu oraz źródło zgromadzonej w organizacji wiedzy i informacji. Zarządzanie przez menedżerów wielokulturową organizacją wymusza – oprócz umiejętności społecznych, koncepcyjnych i technicznych – umiejętność redukcji różnic kulturowych. Podstawowe sposoby redukcji tych różnic wynikają bezpośrednio między innymi z doświadczeń zarządzania organizacjami wielonarodowymi. Wyróżnia się trzy modele relacji między różnymi kulturami (tabela 3).

Cechą, która jeszcze bardziej podkreśla opisane modele, jest relacja między kulturą a organizacją formalną. W kulturze dominacji formalne cele, rozwiązania i metody zarządzania ściśle podporządkowane są nawykowi kulturowemu członków, którzy pojmują organizację przez pryzmat wartości, norm i wzorów zachowań ukształtowanych w większym zakresie kulturowym niż środowisko społeczne organizacji. W kulturze współistnienia subkultury mają wpływ na funkcjonowanie poszczególnych jednostek organizacyjnych. Jednak biorąc pod uwagę sprawność osiągnięcia celów formalnych, poszukuje się podobieństw kulturowych tak, aby w sposób niekonfliktowy realizować wdrażanie wspólnych rozwiązań. W kulturze współpracy dochodzi do podporządkowania kultury w odniesieniu do celów i warunków działania organizacji formalnej¹³.

12 Tamże, s. 69.

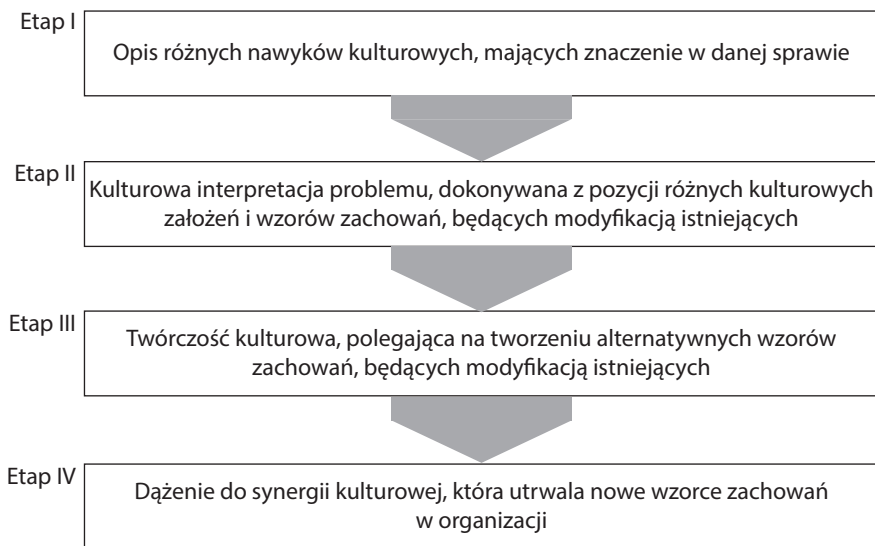
13 C. Sikorski, *Dysonanse kulturowe w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4/2, s. 43–44.

Tabela 3. Modele relacji międzykulturowych

Model	Charakterystyka
Kulturowej dominacji	Narzuca jednostkom organizacyjnym wzory kulturowe obowiązujące w jednostce macierzystej, najczęściej ukształtowane pod wpływem określonej kultury narodowej.
Kulturowego współtistnienia	Polega na poszukiwaniu kompromisu pomiędzy różnymi rodzajami występujących kultur, prowadzi to do przyjmowania rozwiązań organizacyjnych i metod zarządzania odzwierciedlających funkcjonujące wzory kulturowe w lokalnych jednostkach organizacyjnych.
Współpracy kulturowej	Polega na stworzeniu wspólnej kultury organizacyjnej, którą budują przedstawiciele różnych kultur podczas procesu tworzenia wspólnych wzorów kulturowych (ważnym czynnikiem jest współpraca i poszukiwanie konsensusu).

Źródło: opracowanie własne na podstawie N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Comp., Boston 1986, s. 85.

Podczas procesu tworzenia wspólnej kultury organizacyjnej pomocny jest przedstawiony przez Burke'a i Goodsteina cykl rozwiązywania problemów w zespołach wielokulturowych, który obejmuje cztery etapy postępowania (rysunek 2).



Rysunek 2. Cykl rozwiązywania problemów w zespołach wielokulturowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie C. Sikorski, *Dysonanse kulturowe w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4/2, s. 42.

Stosunek członków organizacji do wzorów kulturowych w warunkach kulturowej współpracy charakteryzuje się regio- lub geocentryzmem. Punktem odniesienia do obszaru działania przedsiębiorstwa jest wtedy kultura regionalna lub światowa. Opisane modele relacji międzykulturowych odnoszą się nie tylko do przedsiębiorstw

międzynarodowych, ale również do każdego systemu organizacyjnego, który staje przed problemem zarządzania w zróżnicowanym środowisku kulturowym i napotyka problemy związane z dostosowaniem obszaru organizacyjno-zarządczego do panujących warunków. Proces dyfuzji, jaki zachodzi w organizacji podczas łączenia różnych kultur, jednoznacznie wpływa na jakość oraz rodzaj wewnętrznie realizowanych procesów biznesowych, na sprawność funkcjonowania całego systemu oraz jego członków, a tym samym na zdolność rozwoju i sukces całej organizacji.

Model transformacyjno-systemowy jako narzędzie absorpcji i implementacji zmian w wymiarze strategicznym zarządzania organizacją w kontekście zjawiska dyfuzji kultur organizacji

Dostrzeżenie roli przestrzeni strategicznej zarządzania przedsiębiorstwem zyskało na znaczeniu w warunkach rosnącej zmienności otoczenia, nasilającej się presji konkurencji, procesów globalizacji oraz turbulencji występujących z coraz większą częstotliwością. Rozwinięcie i doskonalenie tego wymiaru zarządzania pozwoliło między innymi na¹⁴:

- ukierunkowanie działalności firmy na długofalowy rozwój;
- zminimalizowanie prawdopodobieństwa popełnienia błędów i zwiększenie trafności podejmowanych decyzji wynikających z podniesienia świadomości tzw. perspektywy czasu;
- identyfikację i lepsze wykorzystanie potencjału organizacji;
- przewidywanie szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu przedsiębiorstwa i tym samym podniesienie zdolności elastycznego reagowania na nie.

Konieczność kompleksowego podejścia do problemów funkcjonowania i rozwoju firmy wymusza wdrożenie zmian w wymiarze strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Zmian tych nie można sprowadzać jedynie do zmian intensywności realizacji, nie można ich również ograniczać do zmian jakościowych, rozumianych przez pryzmat pojawiania się nowych czynników w otoczeniu organizacji. Mamy zatem do czynienia z radykalnym przeobrażeniem struktury definiowania przedsiębiorstwa, czego efektem jest tworzenie zupełnie nowych rozwiązań dla egzystencji współczesnych podmiotów gospodarujących na rynku. Ten mechanizm, zrozumiąły

14 R.A. Webber, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 277–279.

intuicyjnie, jest trudny do empirycznej weryfikacji. W takich warunkach wyzwaniem staje się tworzenie systemów charakteryzujących się odpowiednim potencjałem zmiany, a jednocześnie zachowujących pierwotną świadomość roli, do jakiej zostały powołane. Dlatego też ciekawe i merytorycznie uzasadnione są próby identyfikacji fundamentów oraz budowy modeli pozwalających lepiej uchwycić wielowymiarowość zdolności generowania świadomych zmian gwarantujących przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Zdolność do generowania tych zmian jest niezbędna do przeprowadzania rekonfiguracji rzeczywistości w zależności od potrzeb narzucanych przez warunki endo- i egzogeniczne. Wymagania związane z konkurencyjnością, rozwojem technologii, globalizacją rynków i gospodarek powodują presję osiągania odpowiedniej efektywności i skuteczności działań organizacji. To z kolei powoduje nie tylko poszukiwanie nowych sposobów prowadzenia biznesu, ale również wymusza zmiany w strategicznym i normatywnym wymiarze zarządzania przedsiębiorstwem¹⁵.

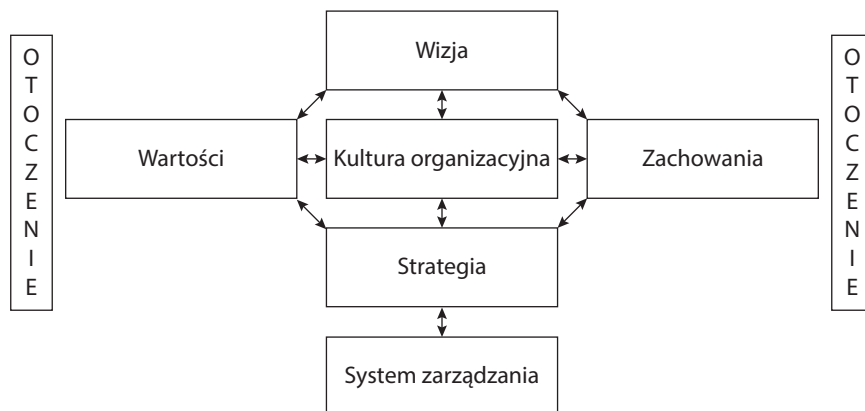
Przykładem rozwiązania dla wyżej zarysowanych wyzwań jest model transformacyjno-systemowy. Jego podstawą stała się dynamika zmian, których przyczyn można poszukiwać w czterech podstawowych procesach:

- zmianach technologicznych (powszechna digitalizacja) – wpływających na rozszerzenie rozumienia granic organizacji, tworzenie wirtualnej przestrzeni pracy, zwiększenie mobilności pracowników, wprowadzanie elastycznych form pracy, wzrost kompetencji decyzyjnych pracowników;
- wzroście znaczenia oczekiwań i potrzeb pracowników – związanym z równowagą na linii życie zawodowe – życie osobiste, z dominującymi procesami restrukturyzacyjnymi, wzrastającym wpływem problemu szeroko pojętej dyskryminacji, procesami globalizacyjnymi, zmianami kulturowymi, rosnącą ochroną pracowników etc.;
- wzroście znaczenia etyki w wymiarze organizacji i zarządzania – zmianach w systemach wartości, odnowie znaczenia zaufania, wzroście znaczenia odpowiedzialności;
- wzroście wpływu globalizacji na charakter i potencjał rynków lokalnych – unifikacji potrzeb, oczekiwań w zakresie dostosowania do wymogów i regulacji lokalnych rynków, zwiększonej presji w zakresie personalizacji wyrobów i usług, drastycznym wzroście mobilności ludzi, przenikaniu się kultur;
- wzroście intensywności konkurencji i znaczenia konkurencyjności – zmianach w obszarach innowacji, jakości, obsługi klienta, globalizacji rynków i produktów, internacjonalizacji, uznania roli skuteczności i efektywności w rozwoju organizacji.

15 D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 90–96.

Powyższe trendy wpływają na konieczność zmiany w definiowaniu natury przedsiębiorstw i wymuszają niezbędne zmiany w zarządzaniu. Zmiany nie odnoszą się jedynie do samego zarządzania, lecz mają charakter interdyscyplinarny. Kluczowy staje się przyjęty holistyczny paradygmat. W przestrzeni organizacyjnej konieczna staje się analiza poszczególnych elementów – nie w oderwaniu od siebie, ale z uwzględnieniem relacji zachodzących między nimi. Postrzeganie organizacji jako systemu subtelnego, składającego się z wielu podsystemów, w którym najważniejsza jest właściwa ich integracja oraz spójność pomiędzy nimi, staje się źródłem nie tylko bardziej poprawnego spojrzenia na rzeczywistość organizacyjną, ale pozwala także na identyfikację i zrozumienie elementów istotnych ze względu na konieczność dalszego wzbogacania wiedzy na temat uwarunkowań rozwoju organizacji.

Organizacja w spojrzeniu transformacyjno-systemowym rozumiana jest jako układ złożony, funkcjonujący w ramach wielowymiarowego otoczenia, które determinuje możliwości i kierunki rozwoju. Sam rozwój określany jest przez zjawisko entropii, które organizacja, jeżeli chce przetrwać w otoczeniu, musi kompensować przez zdolność reagowania, dopasowania i zmiany (rysunek 3).



Rysunek 3. Model transformacyjno-systemowy w definiowaniu przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Machaczka, *Consistency of the system of values as an element of competence in the field of management of the strategic dimension of a company*, [w:] P. Buła, J. Czekaj, H. Łyszczarz, B.U. Syzdykbayeva (red.), *Management Sciences in Kazakhstan and in Poland at the Beginning of the 21st Century. Perspectives of Development and Cooperation*, Cracow School of Business, Cracow University of Economics, Kraków – Astana 2012, s. 307.

Wskazane zdolności leżą u podstaw takich elementów organizacji jak umiejętności, wartości, zdolność skutecznego przywództwa, umiejętności strategiczne i procesowe. Niezbędnym aspektem wytwarzania przez organizację wskazanych umiejętności jest zdolność ich holistycznego ujęcia w wymiarze całego systemu

zarządzania. Zdolność ich dostosowania i zmiany, pozwalająca na osiągnięcie koherencji organizacji w powyższych wymiarach, pozwala tworzyć spójną kulturę organizacyjną. Ta z kolei jest elementem integrującym cały system organizacyjny, dzięki któremu ma on zdolność jednoczesnej absorpcji oraz generowania niezbędnych zmian, tak ważnych w perspektywie zjawiska dyfuzji kultur organizacji globalnych.

W tej perspektywie przedsiębiorstwo jest czymś więcej niż tylko układem mechanicznym lub grupą ludzi charakteryzujących się przedsiębiorczością i kreatywnością. Przedsiębiorstwo jest postrzegane raczej jako wielowymiarowy system mieszczący się w warunkach tworzonych przez otoczenie, który ma swoją własną tożsamość, definiowaną przez uświadomioną wizję oraz wyznawane wartości wszystkich jej członków, podejmujących racjonalne działania w zakresie realizowanych celów.

Podsumowanie

Prowadzenie badań i studiów w obszarze modeli zarządzania wymiarem strategicznym przedsiębiorstwa jest istotne z dwóch powodów. Po pierwsze – ze względu na pragmatykę warunków zarządzania, które zmuszają zarządzających do poszukiwania modeli zarządczych pozwalających na inicjowanie wielowymiarowych zmian wewnętrznych przy jednoczesnym stworzeniu systemu reagowania na złożone i często dyskontynuacyjne zmiany zewnętrzne. Po drugie – ze względu na rosnący poziom świadomości, wymagań oraz oczekiwań po stronie interesariuszy organizacji, przekładających się na precyzyjne formułowanie potrzeb. Można przyjąć, że u podstaw sprawnego systemu zarządzania, wykazującego zdolność do rekonfiguracji oraz realizacji procesu odnowy strategicznej, leży ugruntowana i wyraźnie zdefiniowana kultura organizacyjna. Rozwiązania w modelu organizacji powinny mieć zatem na celu wytworzenie potencjału świadomych zmian dla osiągnięcia wyższego poziomu integracji w przestrzeni czynników egzo- i endogenicznych. Przykładem dla tworzenia podstaw projektowania takich rozwiązań może być proponowany model transformacyjno-systemowy zarządzania wymiarem strategicznym przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Adler N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Comp., Boston 1986.
- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Cardona P., Rey C., *Zarządzanie przez misję*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Collins J.C., Porras J.I., *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, New York 1994.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Idenberg P.J., *Four Styles of Strategy Development*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26, no. 6, s. 132–137.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998.
- Machaczka J., Machaczka K., *Ontogeneza organizacji*, [w:] M. Trocki, S. Gregorczyk (red.), *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 35–40.
- Machaczka K., *Consistency of the system of values as an element of competence in the field of management of the strategic dimension of a company*, [w:] P. Buła, J. Czekaj, H. Łyszczarz, B.U. Syzdykbayeva (red.), *Management Sciences in Kazakhstan and in Poland at the Beginning of the 21st Century. Perspectives of Development and Cooperation*, Cracow School of Business, Cracow University of Economics, Kraków – Astana 2012, s. 301–316.
- Machaczka K., *Współczesne kierunki rozwoju zintegrowanych modeli zarządzania przedsiębiorstwem* „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4/6, s. 13–23.
- Machaczka M., Machaczka K., *Nowe tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami w erze informatycznej i globalizacji*, [w:] P. Łebkowski (red.), *Aspekty inżynierii produkcji*, Wydawnictwa Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków 2010.
- Porter M.E., *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York 1985.
- Sikorski C., *Dysonanse kulturowe w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4/2, s. 35–46.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
- Webber R.A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Wolański N., *Rozwój biologiczny człowieka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983.

Streszczenie

Jednym z istotnych obszarów zmian dla współcześnie działających organizacji jest proces dostosowania w wymiarze kultury organizacyjnej. Przyczyną tego jest obserwowane zjawisko tzw. dyfuzji kultur, które wynika z konfrontacji odmiennych wzorców oraz form zachowań nie tylko członków organizacji, ale również całego wymiaru zewnętrznego, określanego przez kompleks czynników socjospołecznych rynków lokalnych, na których działają i rozwijają się przedsiębiorstwa. Zjawisko to doprowadza do konieczności uruchomienia procesów zmierzających do rekonfiguracji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa rozwiązań i modeli organizacyjnych, które pozwolą na zachowanie odpowiedniej spójności ich systemów dla budowy i utrzymywania potencjału rozwoju.

Słowa kluczowe: wymiar strategiczny zarządzania, dyfuzja kultury organizacji, zmiana, rozwój organizacji

Transformational and System Model of managing the strategic dimension of the enterprise in the aspect of organizational culture diffusion

Abstract

Today, one of the important areas of change is the process of adaptation in the field of organizational culture. The reason for this is the observed phenomenon of diffusion of cultures, which results from the confrontation of different patterns and forms of behavior not only of the members of the organization, but also the entire external dimension determined by the complex of socio-social factors of local markets in which enterprises operate and develop. This phenomenon leads to the necessity of starting processes aimed at reconfiguration of the solutions and organizational models used by enterprises, which will allow maintaining adequate coherence of their systems for building and maintaining development potential.

Keywords: strategic management dimension, organizational culture diffusion, change, organization development