

Andrzej Stańda

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

MODEL WARTOŚCI KONKURUJĄCYCH JAKO WYZNACZNIK ZMIANY KULTUROWEJ W ORGANIZACJI

1. Wstęp

Współczesne organizacje, stając przed koniecznością zagwarantowania względnie trwałej możliwości istnienia i rozwoju, zmuszone są do radzenia sobie z koniecznością funkcjonowania w warunkach ciągłej zmiany. Imperatywem wręcz staje się stwierdzenie, że jedyne co w organizacji jest trwałe, to jej ciągła zmiana. Profesjonalizm kadry kierowniczej zatem musi się wyrażać umiejętnością zarządzania organizacją w warunkach narastającej zmienności. Przedsiębiorstwa zmuszone są wprowadzać w sposób ciągły zmiany w dotychczasowym systemie zarządzania. Dążenie jednak do niezmienności wewnętrznej w warunkach turbulencji otoczenia jest niemożliwe. Oznacza to również, że zmiana ma sens tylko w kontekście ciągłości. Organizacja z ciągłą zmiennością to niebezpieczeństwo anarchii organizacyjnej, co jest sytuacją nie do przyjęcia z punktu widzenia jej trwania i rozwoju. Dlatego też nie można procesu zarządzania w warunkach zmienności realizować w oderwaniu od ciągłości. Stąd kierowanie w warunkach zmienności należy traktować jako szczególnie potrzebną kompetencję zarządczą. Uznaje się jednocześnie, że najtrudniejszą zmianą, kreującą kontekstualnie procesy zmian w całej organizacji i/lub podsystemach organizacji, jest zmiana kultury organizacyjnej.

Celem opracowania jest przedstawienie koncepcji zmiany organizacji w jej wymiarze kulturowym, wyprowadzonej z modelu „wartości konkurujących Quinna-Cameron” oraz przedstawienie wyników badań empirycznych opartych na tej koncepcji, przeprowadzonych w dużej organizacji gospodarczej.

2. Koncepcja zintegrowanego modelu rozwoju organizacji

R.E. Quinn i K.S. Cameron, szukając cech efektywnych organizacji, poddali analizie różne koncepcje teoretyczne rozwoju organizacji. Zwrócili uwagę na nieliniowy charakter rozwoju organizacji i do opisu jego logiki posłużyli się ukła-

dem współrzędnych [Cameron, Quinn 1983]. Podstawę modelu tworzą dwa główne wymiary grupujące różne kryteria efektywności. Pierwszy wymiar na jednym biegunie zawiera te kryteria efektywności, które akcentują elastyczność, samodzielność i dynamiczność, a na drugim kryteria preferujące niezmiennność, porządek i kontrolę. Wymiar drugi zawiera kryteria efektywności, kładące nacisk, z jednej strony, na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność, a z drugiej strony – na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację [Cameron, Quinn 2003, s. 39]. Każdy wymiar zawiera odniesienie do preferencji celów organizacji (np. stabilizacja i kontrola, skuteczność i efektywność działania) oraz środków ich realizacji (np. racjonalność planistyczna, kohezja, zarządzanie informacjami) [Machaczka 1998, s. 86]. Wymiary te są podstawą wyodrębnienia czterech efektywnościowych modeli organizacji [Gościński 1998, s. 152; Machaczka 1998, s. 86].

1. **Model systemów otwartych** (wyznaczony elastycznością i orientacją na zewnątrz), z głównym celem określonym jako szybki wzrost, pozyskiwanie zasobów. Jest charakterystyczny dla fazy rozwoju organizacji, określonej jako faza przedsiębiorczości. Krytyczna dla tego etapu rozwoju jest konieczność osiągnięcia tzw. progu przetrwania, co wymaga uzyskania trwałej nadwyżki ekonomicznej, będącej podstawą dalszego rozwoju. Spełnienie tych warunków wymaga niezwyklej rzutkości i przedsiębiorczości wszystkich członków organizacji. Sprzyja temu właściwy dla tej fazy niski poziom formalizacji strukturalnej i duża swoboda zachowań pracowników. Dominacja orientacji na otoczenie przynosi jednak osłabienie konsolidacji wewnętrznej, zbyt dużo jest improwizacji prowadzącej do chaosu. Organizacja wymaga zmiany koncepcji (modelu) zarządzania. Pozytywną odpowiedzią na konieczność zmiany jest orientacja na poprawienie stosunków interpersonalnych. Organizacja przechodzi do fazy zespołowości.
2. **Model stosunków międzyludzkich** (wyznaczony elastycznością i orientacją na wewnątrz). Kierownictwo organizacji w sposób zamierzony przyjmuje orientację podmiotową, uczestnik organizacji staje się punktem krytycznym systemu zarządzania. Rozpoczyna się faza zespołowości, charakteryzująca się odejściem od dominacji działań indywidualnych, niezbędnych w fazie przedsiębiorczości, ale niewystarczających do kreacji dalszego rozwoju. Kluczową rolę odgrywają zaangażowanie ludzi i wartość zespołów pracowniczych, silne poczucie tożsamości z organizacją. Wzrasta samodzielność zespołów, które otrzymują szereg uprawnień decyzyjnych, co zwiększa ich autonomię. Dalszy rozwój wymaga reorientacji koncepcji zarządzania przez zwiększenie profesjonalizacji zarządzania, co oznacza w praktyce konieczność wdrażania standardowych procedur zarządzania.
3. **Model procesów wewnętrznych** (wyznaczony orientacją na wewnątrz i rozwinięciem funkcji kontroli). W tej fazie rozwoju następuje zamknięcie się organizacji, co pozwala na doskonalenie procesów wewnętrznego sterowania. Organizacja dąży do wewnętrznej stabilności, co dokonuje się przez wdrażanie pożądanych standardów zachowań organizacyjnych. Dąży się do tego, aby większość obowiązujących w organizacji wzorców zachowań została utrwalona

według przyjętych reguł (np. proces planowania, sposób alokowania zasobów, budżetowanie działalności, zasady rozliczania przychodów i kosztów działalności). W konsekwencji sformalizowaniu podlega przepływ informacji, komunikacja interpersonalna, pogłębiana jest specjalizacja a koordynacja odbywa się za pomocą instrumentów rzeczowych (parametry, wskaźniki). Rygor organizacyjny zwiększa centralizację decyzji, kierownicy stosują odpodmiotowiony system bodźców. Takie wyróżniki systemu zarządzania ułatwiają sterowność i regulacyjność systemu, ale jednocześnie wywołują negatywny skutek w postaci zaniku przedsiębiorczości i kreatywności. Konieczne zatem jest dokonanie kolejnej transformacji, odrzucającej rutynę, formalizm i inercję zachowań organizacyjnych.

4. **Model racjonalizacji procesów i celów** (wyznaczony orientacją na otoczenie i doskonaleniem funkcji kontroli). Rozwój organizacji wymaga silnej orientacji na otoczenie i efektywnego reagowania na zmiany w nim zachodzące. Taka transformacja systemu zarządzania, określana fazą odnowy, wymaga rozwinięcia kompetencji zarządzania strategicznego: diagnozowania wnętrza i otoczenia organizacji, planowania strategicznego, zachowania równowagi między dyferencją organizacji a konieczną integracją, znajdowania sposobów na skuteczne oddziaływanie na otoczenie. Niezbędne jest zwiększenie elastyczności działań, przywrócenie innowacyjności i kreatywności, co jest szczególnie potrzebne ze względu na konieczne dostosowanie funkcjonowania organizacji do turbulentnego otoczenia. Doskonalone są instrumenty rozwijające funkcję planowania i sprzężoną z nią funkcję kontroli w postaci controllingu strategicznego i operacyjnego. Organizacje rozszerzają swoje granice rozwoju przez akwizycję, fuzje, a system zarządzania podporządkowany jest regułom teorii kontyngencji i zasadzie ekwifinalności, stwarzającej wielość możliwości rozwoju.

Model R.E. Quinna i K.S. Camerona pokazuje zdolność organizacji do wielokrotnego odnawiania się i odradzania na każdym etapie jej rozwoju [Machaczka 1998, s. 90]. Wymaga to jednak profesjonalizacji i umiejętnego kojarzenia wyróżników organizacji charakterystycznych dla różnych faz rozwoju (orientacja na zewnątrz i do wewnątrz, elastyczność i kontrola).

3. Zmiana kulturowa organizacji – model wartości konkurujących

Rozwinięcie badań nad efektywnością organizacji pozwoliło R.E. Quinnowi i K.S. Cameronowi na zbudowanie interesującej koncepcji zmiany organizacji, nazwanej modelem wartości konkurujących. Na jego podstawie dokonać można systematyzacji i interpretacji szerokiego spektrum zjawisk występujących w organizacji. Jest on bazą ukazania procesu zmian w kontekście uwarunkowań wyznaczonych parametrami kultury organizacyjnej [Cameron, Quinn 2003, s. 40].

Cytowani autorzy zwracają uwagę na konieczność postrzegania procesu zmian z uwzględnieniem kultury organizacji, jako jej elementu krytycznego. Podkreślają jednocześnie zjawisko częstego jeszcze niedoceniańia przez praktyków

kultury organizacji, jako istotnego czynnika wpływającego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jako przyczynę takiej sytuacji wskazują to, że jest ona zbiorem wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi. Odzwierciedla dominujące poglądy, kształtuje tożsamość pracowników, dostarcza zwyczajowych, często nie do końca uświadomionych zasad postępowania w pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego. Pracownicy na ogół jednak nie zdają sobie sprawy z modelu kulturowego swojej firmy, dopóki nie zostanie on zakwestionowany bądź nie zetkną się z nową kulturą albo nie zostanie ona im ukazana. Wtedy dostrzegają jej specyfikę, przejawiającą się w wyznawanych wartościach, dominujących stylach przywództwa, języku i symbolach, metodach postępowania i rutynowych procedurach, a nawet w tym, jak interpretowany jest sukces w firmie. Zauważają, że te swoiste cechy ich organizacji powodują, iż jest ona różna od innych. Kultury poszczególnych jednostek organizacyjnych zawierają również, obok własnych, specyficznych elementów, najważniejsze składniki kultury całego przedsiębiorstwa. Zawsze istnieje niewidzialne spoiwo, które utrzymuje organizację w całości. Dlatego też, oceniając kulturę przedsiębiorstwa, można uczynić przedmiotem analizy całą organizację, ale można także badać kultury poszczególnych jednostek – wyodrębnić wspólne cechy dominujące ich kultur i połączyć je, uzyskując w ten sposób przybliżony obraz kultury całej organizacji.

Podstawę propozycji R.E. Quinna i K.S. Camerona stanowi omówiona powyżej koncepcja czterech modeli organizacji. Rozwinięcie polega na wzbogaceniu zmiennych opisujących różnorodność kultury organizacyjnej właściwej poszczególnym modelom organizacji przyjętymi kryteriami efektywności (pary wartości przeciwnych: **stabilność i kontrola – elastyczność i swoboda działania w konfrontacji z orientacją na sprawy wewnętrzne i integrację – orientację na pozycję w otoczeniu i różnicowanie**). Na tej podstawie wyróżniają cztery profile kultur organizacji: **kulturę hierarchii, kulturę rynku, kulturę klanu i kulturę adhokracji** [Cameron, Quinn 2003].

Organizacja, w której panuje **kultura hierarchiczna**, charakteryzuje się wysokim stopniem sformalizowania i zhierarchizowania. Hierarchia jest podstawowym instrumentem koordynacji działań, a procedury wyznaczają sposoby realizacji zadań. Od kierowników oczekuje się sprawności organizacyjnej, bo ma ona gwarantować maksymalizację efektywności. Ważne jest również utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji w perspektywie długofalowej. Gwarancją spójności organizacji są przepisy i zasady ujęte w regulaminach organizacyjnych.

Kultura rynku jest właściwa organizacji, która sama funkcjonuje jak rynek. Jest silnie wyznaczona grą zewnętrzną, zorientowaną na własną pozycję w otoczeniu. Sprawy wewnętrzne mają charakter drugorzędny. Kluczową kwestią są transakcje z podmiotami zewnętrznymi, m.in. z dostawcami, klientami, koncesjonariuszami, związkami zawodowymi i jednostkami nadzoru. W przeciwieństwie do kultury hierarchii, organizacja typu „rynek” działa przede wszystkim dzięki ekonomicznym mechanizmom rynkowym, głównie wymianie pieniężnej. To znaczy, że przedsiębiorstwa o tym typie kultury skupiają się przede wszystkim na przeprowadzaniu transakcji. Stąd styl zarządzania promuje ostrą rywalizację, bo kluczową

kwestią jest zdobycie przewagi konkurencyjnej, a miarą sukcesu jest penetracja rynku i udział w nim. Kultura rynku opiera się na założeniu, że otoczenie nie jest przyjazne, tylko wrogie, klienci zaś – wymagający i nielojalni. Tym, co gwarantuje spójność organizacji, jest chęć zwyciężania. Ważne jest pokonywanie konkurencji i osiągnięcie pozycji lidera.

W organizacji **typu klanowego** dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele. Wysoki jest poziom spójności, stopień uczestnictwa i zaangażowania w różne sfery aktywności. Przedsiębiorstwo przypomina rodzinę, w której kadra kierownicza to coachowie i mentorzy. Zamiast przepisów i procedur właściwych kulturze hierarchii czy dominacji konkurencyjności i nastawienia na zysk jak w modelu rynkowym, typowymi cechami firm typu „klan” są: praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania ludzi i poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników. Świadczą o tym takie rozwiązania organizacyjne, jak grupy autonomiczne, które same zatrudniają i zwalniają pracowników, koła jakości stwarzające sytuacje zachęcające do ciągłego doskonalenia (filozofia kaizen) własnych zachowań organizacyjnych. W kulturze klanu silne jest przekonanie, że zarządzanie powinno być oparte na pracy zespołowej i zagwarantowanym rozwoju pracowników, a klientów powinno się traktować jak partnerów. Przedsiębiorstwo powinno kreować przyjazną atmosferę pracy, a głównym zadaniem kierownictwa jest przekazywanie uprawnień pracownikom i zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności. Zgodnie z tymi założeniami sukces zapewniają przede wszystkim elastyczność i innowacyjność, prowadzące do zwiększania zasobów i zysków. Główny nacisk należy więc położyć na tworzenie wizji przyszłości, ujarzmioną anarchią i uwolnioną, choć zdyscyplinowaną wyobraźnię.

Termin „**adhokracja**” pochodzi od wyrażenia *ad hoc*, co oznacza, że podstawą kulturową organizacji jest założenie o zmienności form organizacyjnych, a to wymaga specyficznego systemu wartości jej członków. Większość zadań jest realizowanych przez doraźnie powoływane, dynamiczne zespoły, rozwiązywane, gdy tylko zadanie zostanie wykonane. Silnym wyróżnikiem kulturowym jest rozwijanie przedsiębiorczości, zdolności przystosowania się, elastyczności i kreatywności w sytuacji zdominowanej przez niepewność, niejednoznaczność i nadmiar informacji. W przeciwieństwie do kultury rynku czy hierarchii, w kulturze adhokracji nie ma scentralizowanego ośrodka władzy czy stosunków zależności służbowej. Konieczna jest zatem umiejętność przekazywania wzajemnie władzy przez ludzi albo grupy zadaniowe w zależności od tego, jaki problem jest aktualnie rozwiązywany. Nacisk jest kładziony na rozwiązanie niestandardowe, zdolność i gotowość przedstawiania ryzykownych propozycji i przewidywanie rozwoju sytuacji w przyszłości. Przedsiębiorstwo o kulturze adhokracji, charakteryzuje dynamika procesów, przedsiębiorczość i kreatywność. Menedżerowie potrafią dawać sobie radę z warunkami ryzyka i niepewności, są przywódcami z wizją rozwoju i gotowością do eksperymentowania. Kładzie się nacisk na osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie nowej wiedzy, wyrobów lub usług, na gotowość do zmian i stawianie czoła nowym wyzwaniom. W perspektywie strategicznej orga-

nizacja preferuje szybki wzrost i zdobywanie nowych zasobów, a wartością naczelną jest sukces utożsamiany z produkowaniem unikatowych i trudnych do zastąpienia wyrobów i usług.

4. Praktyczne wykorzystanie modelu wartości konkurujących

Odpowiednio do koncepcji normatywnej R.E. Quinn i K.S. Cameron proponują instrumentarium badawcze (kwestionariusz OCEI – *Organizational Culture Assessment Instrument*), pozwalające na przeprowadzenie diagnozy kultury organizacyjnej oraz określenie kierunków jej zmiany. Oryginalność metodyki badawczej polega z jednej strony na jej prostocie, a z drugiej na doborze wskaźników opisujących rozwiązania organizacyjne, ukazujących jednocześnie typ dominującej kultury organizacyjnej. Wartością istotną jest również prospektywny charakter procesu badawczego, bo badanie określa perspektywę organizacji w przyjętych kryteriach (ogólna charakterystyka organizacji, styl przywództwa w organizacji, styl kierowania pracownikami, czynniki spójności organizacyjnej, krytyczne wymagania, kryteria sukcesu w organizacji) w perspektywie 5 lat. Ponadto autorzy proponują listę rozwiązań zmieniających kulturę badanej firmy (103 propozycje) oraz zestaw 193 propozycji doskonalących umiejętności menedżerskie właściwych identyfikowanemu typom kultury [Cameron, Quinn 2003].

Poniżej przedstawiono wyniki badań oraz wykorzystanie rozwiązań modelu w średniej wielkości przedsiębiorstwie sektora motoryzacyjnego (250 zatrudnionych). Przedsiębiorstwo działa w warunkach narastającej konkurencji i zmiennego otoczenia. Kierownictwo od dłuższego czasu wdraża system „zarządzania przez zaangażowanie” (*employee empowerment*), którego filarem organizacyjnym jest wprowadzenie elastycznych form organizacji pracy, opartych na autonomicznych grupach zadaniowych (AGZ). Zarząd firmy jest przekonany, że stworzenie w firmie małych zespołów i zbudowanie ich niezależności pozwoli na osiągnięcie **doskonałości (zasada ciągłego doskonalenia)** na trzech głównych płaszczyznach, które przenikają się i są współzależne: jakość, koszt, dostawa. Kierownictwo firmy uznało za konieczne profesjonalne przygotowanie się to takiej zmiany. Obawiano się m.in. tego, czy postawienie na samodzielność będzie możliwe w warunkach dotychczasowej praktyki firmy zarządzanej w sposób klasyczny. Uznano, że badanie oparte na modelu wartości konkurujących spełnia oczekiwania. Powołany został mieszany 18-osobowy zespół (pracownicy firmy i eksperci zewnętrzni) do spraw przygotowania i wdrożenia zmiany. Badaniami objęto 60% załogi i w dość skomplikowanej procedurze zespół projektowy osiągnął konsensus zarówno co do wymiarów stanu rzeczywistego analizowanej kultury, jak i stanu postulowanego (tab. 1 i 2 oraz rys. 1; ograniczone ramy opracowania uniemożliwiają prezentację wyników całości badania).

Rysunek 1, obrazujący stan rzeczywisty kultury organizacyjnej i jej stan postulowany, wskazuje kierunek zmian. Jego istotą jest nadanie większego znaczenia wskaźnikom kultury klanu (A) i adhokracji (B) oraz zmniejszenie znacznie hierarchii (C) przy jednoczesnym, nadal silnym preferowaniu kultury rynku (D).

Tabela 1. Wyniki oceny kultury organizacyjnej – stan obecny

Obszar oceny	A (klan)	B (adhokracja)	C (rynek)	D (hierarchia)
Charakterystyka organizacji	0	25,0	50,0	25,0
Styl przywództwa	0	20,0	30,0	50,0
Styl kierowania	25,0	25,0	25,0	25,0
Spójność organizacji	0	40,0	50,0	10,0
Krytyczne wymagania	10,0	0,0	50,0	40,0
Kryteria sukcesu	10,0	30,0	30,0	30,0
Suma	45,0	140,0	235,0	180,0
Średnia	7,5	23,3	39,1	30

Istota procesu badawczego sprowadza się do oceny stanu istniejącego i projekcji stanu postulowanego przez przypisanie poszczególnym obszarom odpowiedniej liczby punktów z puli przyznanych 100 punktów.

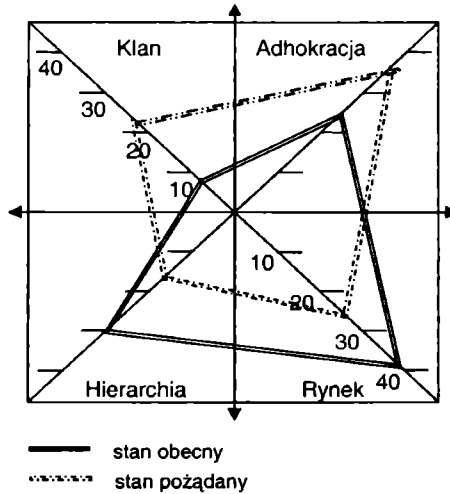
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wyniki oceny kultury organizacyjnej – stan postulowany

Obszar oceny	A (klan)	B (adhokracja)	C (rynek)	D (hierarchia)
Charakterystyka organizacji	20,0	30,0	30,0	20,0
Styl przywództwa	20,0	35,0	30,0	15,0
Styl kierowania	25,0	25,0	25,0	25,0
Spójność organizacji	20,0	40,0	20,0	20,0
Krytyczne wymagania	30,0	30,0	30,0	10,0
Kryteria sukcesu	20,0	50,0	20,0	10,0
Suma	135	210	155	100
Średnia	22,5	35	25,8	16,6

Źródło: opracowanie własne.

Uznano, że potencjalne przeszkody w rozwijaniu samodzielności i zaangażowania mogą się brać ze zbyt małego udziału cech kultury klanu i adhokracji w ogólnej kulturze firmy. W badanym przedsiębiorstwie kulturą dominującą jest kultura rynku, zorientowana na osiąganie wysokich wyników, konkurencyjność opartą na redukcji kosztów, kształtowana przez realizowany system zarządzania przez cele, co w połączeniu z silną kulturą hierarchii może być przyczyną nieskuteczności procesu zmian. Najmniej wyrażna, według wyników badania, jest kultura klanu i na działaniach służących jej umocnieniu skoncentrowała się praca grupy zadaniowej.



Rys. 1. Zmiana kulturowa organizacji – wyniki badań

Źródło: opracowanie własne wyników badań.

Uzyskane wyniki badania wskazują na konieczność przeprowadzenia takich zmian, które rozwiną system zarządzania, uwzględniając właściwości dwóch modeli organizacyjnych: **modelu systemów otwartych** i **modelu stosunków współdziałania**. Biorąc pod uwagę zakładane zmiany w systemie zarządzania uznać należy wyniki badań jako korespondujące z koncepcją zmian organizacyjnych silnie zorientowaną na wzrost elastyczności organizacji procesów pracy (grupy autonomiczne) w połączeniu z zakładanym wzrostem przedsiębiorczości w skali mikro, bazującym na koncepcji zarządzania przez zaangażowanie (*employee empowerment*). W konsekwencji powinny być silnie rozwijane wartości właściwe kulturze klanu (A) i adhokracji (B), zgodnie z przyjętą w firmie zasadą **ciągłego doskonalenia**. Dążyć się będzie do przeobrażenia kultury organizacyjnej w kulturę opartą na aktywnym zaangażowaniu wszystkich pracowników. Organizacja coraz mocniej i częściej będzie podkreślać znaczenie rozwoju zasobów ludzkich i troski o pracowników. Siła tej firmy zatem ma się brać z zaangażowania, poparcia i aktywności, kreowanych przez pracę zespołową i udział pracowników w procesach decyzyjnych.

Kultura firmy będzie wyraźnie ewaluować również w kierunku adhokracji, co musi oznaczać promowanie wśród całej załogi dynamiki, przedsiębiorczości i kreatywności. Komitet sterujący uznał, że wdrażane autonomiczne grupy zadaniowe będą stanowić znakomitą podstawę rozwoju wyróżników właściwych dla tego typu kultury.

Całość procesu zarządzania tak głęboką zmianą kulturową objęta została sześćoetapowym procesem projektowania i wdrażania programu zmiany kultury, pozwalającym zminimalizować ryzyko niepowodzenia. Obejmuje on [Cameron, Quinn 2003, s. 85-96]:

- osiągnięcie wspólnego stanowiska w sprawie stanu obecnego,
- osiągnięcie wspólnego stanowiska w sprawie stanu pożądanego,
- stworzenie wspólnej wizji pożądanej kultury,
- opisywanie pożądanej kultury organizacyjnej,
- przyjęcie strategii działania w zakresie zmian,
- opracowanie planu wdrożenia zmian.

Obecnie prace projektowe koncentrują się na dwóch przedsięwzięciach: konkretyzacji projektu zarządzania zaangażowaniem w sferze produkcyjnej oraz konceptualizacji opisu pożądanej kultury.

Przedstawiona powyżej próba przeniesienia do praktyki zarządzania określonej koncepcji normatywnej wskazuje, z punktu widzenia skuteczności takich działań, na konieczność wkomponowania w organizację trwałej zdolności tworzenia nowego, którą można osiągnąć przez trzy działania [Maslyk-Musiał 2003, s. 28]:

- ciągle usprawnianie wszystkiego, co robi i co wytwarza organizacja,
- ciągle uczenie się, jak stosować nowe technologie niezbędne do osiągnięcia sukcesu,
- uczenia się, jak być innowacyjnym, oraz tego, że innowacje mogą być zorganizowane w formie systematycznego procesu.

Literatura

- Cameron K.S., Quinn R.E. (1983), *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness*, „Management Science”, nr 29.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Clarke L. (2001), *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.
- Gościński J.W. (1998), *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa.
- Maslyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

THE CULTURAL CHANGE OF ORGANIZATION IN THE MODEL OF COMPETING VALUES

Summary

The study presents the conception of organizational change based on the model of R.E. Quinn and K.S. Cameron. The study paper elaborates its foundations and reveals the importance of the context of the cultural process of changes. Those theoretical foundations have been supported by the representation of the results of the researches in a large industrial organization.