

Anna Wielicka-Regulska

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA A STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Komunikacja w organizacji skierowana do pracowników odgrywa równie ważną rolę jak promocja w relacjach z konsumentami¹. W obu przypadkach mamy do czynienia z modelem komunikacji motywowanym chęcią oddziaływania nadawcy sygnału na jego odbiorcę. Jak się zaznacza w publikacjach dotyczących zarówno komunikacji korporacyjnej, jak i komunikacji z konsumentem może również dojść do zakłóceń i zniekształceń, tak że przekaz nie zostanie dostrzeżony lub jego treść zostanie zignorowana lub dalece zmodyfikowana². Jednym z najważniejszych przekazów przedmiotów komunikacji w organizacji są deklaracje strategiczne, w których firma definiuje zakres i kierunek działalności oraz priorytetowe wartości, dzięki którym zamierza zrealizować swoje cele³. W przekazywaniu informacji o zmianie strategii czy też o strategii obowiązującej w firmie ważną rolę pełnią kulturowe artefakty⁴.

Kulturowe artefakty, kultura organizacyjna i strategia

Kulturowe artefakty stanowią zauważalne znaki charakterystycznych dla organizacji wartości i priorytetów odzwierciedlanych w działaniach pracowników. Jest to zestaw atrybutów – obiektów i zachowań, które pozwalają odróżnić jedną organizację od drugiej. Do głównych rodzajów artefaktów należy zaliczyć: podstawowe wartości i normy; mity, sagi, opowiadania; słownictwo organizacji i metafory; symbole, rytuały i uroczystości, a także wygląd pomieszczeń i wyposażenie⁵.

¹ Ph. Kotler, *Marketing*, wyd. 11, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005, s. 22-23.

² E. Michalski, *Marketing*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 302.

³ Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.

⁴ J.M. Higgins, C. McAllaster, *Want Innovation? Use Cultural Artifacts that Support it*, *Organizational Dynamics* 2002, s. 78-84.

⁵ J.M. Higgins, C. McAllaster, S.C. Certo, J.P. Gilbert, *Using Cultural Artifacts to Change and Perpetuate Strategy*, *Journal of Change Management* 2006, s. 398.

Każda firma musi zdecydować, co jest dla niej najważniejsze – wyrazem kierunku i koncentracji jest misja i wizja przedsiębiorstwa. Dodatkowo każda firma w sposób formalny lub nieformalny, dorozumiany określa wartości, którym hołduje. Tym samym wskazuje na ograniczenia, jakim powinny podlegać działania pracowników, a jednocześnie wyznacza im pewien sposób osiągania celów, na przykład kierownictwo deklaruje, że przedsiębiorstwo jest innowacyjne, odpowiedzialne społecznie, profesjonalne. Te wartości są cenione i preferowane, w odróżnieniu od działań, które wskazywałyby na bierność i odtwórczość, lekceważenie otoczenia. Cele i wartości wskazane na poziomie strategicznym sugerują, że kierownictwo uważa, iż określone wartości w największym stopniu umożliwiają osiągnięcie zamierzeń przedsiębiorstwa.

Proces planowania strategicznego może przyjąć ramy formalne. Coraz częściej w proces planowania są włączani pracownicy niższego szczebla, co ma sprawić, że lepiej zrozumieją rolę deklaracji strategicznych i będą bardziej zaangażowani we wdrażanie strategii, czyli przekładanie jej na konkretne działania. Część przedsiębiorstw nie ma sprecyzowanych strategicznych deklaracji. W takich firmach koncentracja przedsiębiorstwa i preferowane sposoby zachowania ujawniają się bezpośrednio przez zachowania pracowników, w tym formalnych, a przede wszystkim nieformalnych liderów. To ich wybory, słowa, działania wskazują, co jest ważne dla organizacji i w jaki sposób należy postępować, by osiągnąć preferowane wyniki. W takich wypadkach zazwyczaj działanie przedsiębiorstwa jest wynikiem przypadkowego oddziaływania otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, a firma nie rozwija się zgodnie z zamierzeniami kierownictwa. Wtedy jedynym wyjściem jest podjęcie trudu opracowania strategii i próby jej wdrożenia. Często jednak w przedsiębiorstwach dochodzi do sytuacji, kiedy istnieje formalna strategia, natomiast nie jest ona wdrażana. Przyczyn takiego stanu może być wiele⁶. W niniejszym artykule skupiono uwagę na roli kulturowych artefaktów w diagnozie, komunikacji strategicznych intencji organizacji i w kształtowaniu zachowań pracowników.

Diagnoza kultury

Należy zauważyć, że kulturowe artefakty znakomicie nadają się do diagnozy kultury organizacyjnej. Kulturę organizacyjną należy rozumieć jako wzorzec wspólnych wartości i norm wyróżniających daną organizację⁷. Owe wspólne wartości i normy powstają jako efekt interakcji pracowników, często na drodze

⁶ C.A. O'Reilly, M.L. Trushman, *The Ambidextrous Organization*, Harvard Business Review 2004, nr 4, s. 74-80.

⁷ P. Shrivastava, *Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture*, Journal of Business Strategy 1985, No. 3, s. 103-111.

naśladownictwa tych zachowań, które są w organizacji nagradzane lub ogólnie niepotępiane, a stanowią pewną korzyść, dla pracowników niekoniecznie materialną. W związku z tym, że kultura ma amorficzny charakter, jej istota tkwi w dynamicznym charakterze relacji między pracownikami. Menedżerowie i teoretycy zarządzania mają problemy z określeniem, co rzeczywiście w danej organizacji jest istotne i w jaki sposób realizuje ona stawiane jej zadania. Jassawalla Sashittal⁸ częściowo tłumaczą to zjawisko błędną interpretacją kultury utożsamiającą ten element organizacji z subiektywnie postrzeganą atmosferą, klimatem⁹, dlatego kierownicy nie podejmują działań, które mogą dać podwaliny wzorcom wierzeń, wartości i norm zachowania, co odpowiada właściwie postrzeganej kulturze organizacyjnej. Jednocześnie praktycy zarządzania są świadomi, że nie można określić kultury tylko na podstawie deklaracji kierownictwa, choćby były one wyraźnie zakomunikowane pracownikom. Kulturę należy badać na poziomie konkretnych działań i zachowań, a nie na poziomie formalnych deklaracji. Do analizy tak zdefiniowanej kultury znakomicie nadają się artefakty. Można się tutaj posłużyć chociażby opowiadaniem, które obrazowo oddają, w jaki sposób funkcjonuje organizacja. Zazwyczaj bohaterami opowiadań są pracownicy przedsiębiorstwa ukazani w konkretnych okolicznościach – informację o kulturze stanowi zarówno kontekst opowiadania (sytuacja, uwarunkowania, problem oznaczający specyficzne dla organizacji trudności), jak i sposób jego rozwiązania, wyjścia z sytuacji, który wskazuje na zachowania preferowane bądź ogólnie na zachowania tolerowane w organizacji, stanowiące korzyść dla bohatera opowiadania. Opowiadania w realistyczny sposób oddają model funkcjonowania organizacji, uwypuklają te wartości, które wspiera lub toleruje, i te, które potępia. Z badań wynika, że treść opowiadań różni się istotnie w zależności od kultury organizacyjnej. Na przykład w kulturach proinnowacyjnych opowiadania traktują o pozytywnych zmianach w funkcjonowaniu firmy dokonanych dzięki zaangażowaniu i wytrwałości jednostek lub grup działających w najlepiej pojętym interesie przedsiębiorstwa. W kulturach anty-innowacyjnych opowiadania oddają indywidualną perspektywę ludzi zaangażowanych w oskarżenia i wytykanie palcami oraz walkę konkurencyjną o pozycję i względy kierownictwa. Sugerują supremację intelektualną narratora bądź też obnażają nieudolność kierownictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w szczególności w angażowaniu i motywowaniu pracowników do realizacji założonej strategii.

⁸ Jassawalla, A., Sashittal, H. *Cultures that Support Product-innovation Processes*, Academy of Management Executive 2002, Vol. 16, No. 3.

⁹ Denison, D.R. *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*, Academy of Management Review 1996, Vol. 21, No. 3.

Komunikacja i wdrażanie strategii

Doświadczenie dowodzi, że warunkiem wdrożenia strategii jest nie tylko jej przekazanie pracownikom, ale także dalsze wspieranie konfirmacyjną, zgodną z założeniami strategii komunikacją i zachowaniem kierownictwa. Bardzo często się zdarza, że zostaje wprowadzona nowa strategia, ale kierownictwo nie stara się uwiarygodnić jej w oczach pracowników, ogranicza się jedynie do zapisania i ogłoszenia deklaracji, których istotą jest bazowanie na abstrakcyjnych symbolach i wartościach. Choć nie ma nic złego w górnolotności i abstrakcyjności deklaracji strategicznych, to jednak, aby ich znaczenie mogło być właściwie zinterpretowane i zrozumiane, musi im towarzyszyć przedstawienie konkretnych przykładów zachowań, sformułowań i symboli osadzonych w warunkach przedsiębiorstwa. Na ów zestaw składają się artefakty. Należy ubolewać, że większość kierownictwa nie dostrzega roli, jaką pełni ich własne zachowanie przekształcone w artefakty – symbole tego, co jest ważne i jak należy postępować. Jeśli zachowanie kierownictwa jest sprzeczne z założeniami strategii, to pracownicy będą nadal uważali, że obowiązującą kulturą jest ta manifestowana przez zachowania kierownictwa. Jednocześnie z dużym sceptycyzmem, a nawet lekceważeniem i ironią będą się odnosić do strategicznych deklaracji, uważając je za zasłonę dymną dla petryfikacji i kontynuowania starych praktyk. Kierownictwo powinno swoją postawą komunikować zgodne z postanowieniami strategicznymi priorytety. Oprócz kreowania artefaktów swoim zachowaniem i decyzjami powinno umiejętnie nagłaśniać i podkreślać te artefakty, które oddają zamierzenia organizacji, i eliminować te, które stoją do nich w opozycji. Kierownictwo utwierdza wtedy pracowników w przeświadczeniach, co jest cenione, a co zasługuje na pogardę i będzie tępione. Autorzy zajmujący się problematyką komunikacji wewnątrzorganizacyjnej przytaczają wiele ciekawych przykładów świadczących o doniosłej roli, jaką pełnią artefakty w komunikacji strategii oraz zaangażowaniu pracowników w jej realizację. Poniżej omówiono ciekawe przykłady z ich doświadczenia oraz zaobserwowane przez autorkę.

System wartości i normy zachowania

Elementy te leżą u podstaw funkcjonowania każdej kultury organizacyjnej. Dlatego pierwszym celem menedżerów starających się o zmianę w orientacji strategicznej przedsiębiorstwa lub chcących wzmocnić niektóre wymiary obecnej kultury jest zmiana lub podkreślenie w komunikacji wybranych wartości i sposobów zachowania. Niektóre wartości i normy są na tyle silne, że same zaczynają funkcjonować jako kulturowe artefakty, czyli te obiekty i zachowania, które wyróżniają kulturę danej organizacji. Hierarchie wartości, normy zachowań i działań kształtują strategię, strukturę, systemy i procesy, to, kto zostanie zatrudniony

w organizacji i jakie zasoby firma będzie używać i zużywać do prowadzenia swojej działalności. Misja i wizja przedsiębiorstwa mogą być zgodne lub być w opozycji do wartości przyjętych przez organizację. Stąd bardzo często nasuwa się wniosek, że kultura organizacyjna jest trudna do zaprojektowania¹⁰, ma swoją dynamikę jakby niezależną od intencji kierownictwa. W rzeczywistości kulturę można celowo kształtować ze świadomością, że sformułowanie misji i wizji to tylko część sukcesu. Kultura zaś jest efektem udanej lub nieudanej egzekucji strategii, rodzi się na poziomie podstawowych interakcji, a nie na wyższych szczeblach kierowania. W dużej mierze sukces lub porażka zależy od tego, w jaki sposób będzie komunikowana wizja i misja i czy na ich poparcie w organizacji zaczną funkcjonować kulturowe artefakty, a kierownictwo będzie umiało je wykorzystać w komunikacji z pracownikami. Wartości i preferowane sposoby zachowania doskonale są odzwierciedlane w zachowaniach pracowników – to one wskazują, co jest cenione w organizacji. Kierownictwo, aby wpłynąć na hierarchię wartości, musi nagradzać te zachowania, które są zgodne z wartościami i zachowaniami, na których zaistnieniu im zależy. Jeden z uniwersytetów w zestawie najważniejszych wartości i celów umieścił wkład intelektualny pracowników adekwatny do tematyki, którą zajmuje się jednostka, i taki, który wpiera edukację studentów. Jednak uznanie działalności publikacyjnej za bardzo istotną dla organizacji nie nastąpiło jedynie poprzez zapisanie tego faktu w strategii uczelni, ale zostało dodatkowo wsparte przez system wynagrodzeń. Kierownictwo uniwersytetu ustaliło, że 35% zmiennej części wynagrodzenia pracownika naukowo-dydaktycznego będzie zależało od liczby publikacji i ich rankingu w zestawieniach¹¹. W ten sposób system wynagrodzeń stał się narzędziem wspierającym strategię przedsiębiorstwa i wpływowym artefaktem, symbolem docenienia twórczej działalności pracowników. Jednocześnie system ten skutecznie przeciwdziałał zastojowi w publikacjach. Pracownicy, którzy nie dostosowali się do nowych reguł, otrzymywali niższe pensje. Słabe wyniki, jeśli chodzi o liczbę publikacji, zostały przekreślone jako norma zachowania. Jednocześnie można uznać, że system wynagrodzeń odzwierciedlał także równe traktowanie pracowników, bo doceniał starania każdego według równych zasad. Poszanowanie pracowników i docenienie wkładu każdego z nich stanowi ważny magnes, który przyciąga do organizacji wybitne talenty i sprawia, że będą one bardziej lojalne wobec pracodawcy. Artefaktem, który umacnia tę wartość w przedsiębiorstwie, mogą być interakcje kierownictwa z pracownikami, w tym szczególnie bezpośrednie rozmowy, w których ważną rolę odgrywają opowiadania, mity i sagi. Mogą one być używane przez kierowników do pokazania, które zachowania cenią na tyle, by publicznie je opisywać i gloryfikować.

¹⁰ Ph. Kotler, op.cit., s. 67-69.

¹¹ J.M. Higgins, C. McAllaster, S.C. Certo, J.P. Gilbert, op.cit. s. 398.

Opowiadania, mity i sagi

Jak wspomniano, opowiadania dostarczają wielu informacji o przekonaniach i obowiązujących w firmie wartościach. Wskazują jednocześnie, jaki sposób zachowania jest akceptowany, a jaki odrzucany. Opowieści, jak większość artefaktów, pojawiają się w komunikacji nieformalnej, ale mogą być też narzędziem celowo użytym w budowaniu przekonania o słuszności danego zachowania. Sagi często dotyczą innowatorów, którzy swoją determinacją dokonali przełomowych zmian w organizacji, lub też innych osób, które swoją charyzmatyczną postawą odegrały szczególną rolę w rozwoju przedsiębiorstwa. Opowieści, które krążą po firmie w komunikacji nieformalnej, to te, które wspierają obowiązujące w niej normy i zachowania. Kierownictwo może jednak zaznaczyć, co uważa za ważne i obowiązujące, jeśli samo zacznie celowo dobierać opowiadania i mity, które będą zbieżne z preferowaną strategią.

Świetnym przykładem wykorzystania mitu do stymulowania innowacyjności pracowników jest historia Arta Fry'ego, wynalazcy karteczek Post-It-Notes w firmie 3M. Art Fry używał kawałków papieru, aby zaznaczyć w śpiewniku pieśni, które śpiewał w parafialnym chórze. Niestety, kawałki łatwo wypadały ze śpiewnika, co bardzo denerwowało chórzystę. Wtedy to Fry wpadł na pomysł, aby papier pokrywać z jednej strony klejem adhezyjnym, co umożliwi umieszczenie na dowolnie długi czas kartki w wybranym miejscu i pozwoli w razie potrzeby na jej usunięcie. W celu uzyskania papieru z możliwością przyklejania i odklejania udał się do laboratorium 3M. Tam uzyskał potrzebne rozwiązanie, ale nikt oprócz niego nie zauważył, że nowy produkt może się stać rynkowym hitem. Wiele okoliczności wskazywało, że karteczki nikomu się nie przydadzą. Badania marketingowe nie potwierdziły zainteresowania produktem. Również dystrybutorzy nie wyrazili entuzjazmu i powątpiewali w jakkolwiek przydatność wynalazku. Jednak niezniechęcony Fry rozdał karteczki pracownikom biurowym swojej firmy. Ci nadzwyczaj szybko zaadaptowali nowe rozwiązanie. Następnie podobnie postąpił w przypadku firm zewnętrznych. Wysłał też bloczki karteczek szefom i sekretarkom firm z listy Fortune. W ten sposób poręczne karteczki zyskały wielu zagorzałych zwolenników, którzy otwarcie domagali się komercjalizacji pomysłu. Fry tym samym przekonał kierownictwo, że nie tylko on potrzebuje samoprzylepnych karteczek, a cała rzesza pracowników administracyjnych. I tak po 12 latach starań Fry stał się autorem wielkiego sukcesu rynkowego, za co został wielokrotnie wyróżniony oraz nagrodzony i awansowany¹².

Saga Fry'ego podkreśla, że dobre pomysły często przychodzą same i że inspiracją mogą być codzienne czynności. Również dzięki niej dowiadujemy się,

¹² J.M. Higgins, C. McAllaster, op.cit., s. 78-84.

że warto być wytrwałym, nawet jeśli tylko my, jako pomysłodawcy, wierzymy w powodzenie nowości. W takiej sytuacji powinniśmy stać się orędownikiem własnego rozwiązania i jego niezłomnymi propagatorami. Ostatecznie każdy sukces zostanie doceniony.

Historia ta jest jedną z wielu, które opisują niemal heroiczne czyny pracowników 3M, którzy ostatecznie odnoszą spektakularne zwycięstwo, mimo licznych przeciwności. W rezultacie inni pracownicy przekonują się, że ten model postępowania, mimo że wymaga sporych poświęceń, przynosi też wymierne korzyści. Opowiadania o niezłomności pracowników firmy 3M są umiejętnie wykorzystywane przez kierownictwo do wzmacniania orientacji proinnowacyjnej, która wymaga na początku sporych nakładów pracy, obarczonych wysokim ryzykiem niepowodzenia. Sagi, takie jak historia Post-It-Notes, łagodzą obawy i zmieniają percepcję ryzyka poprzez ukazanie pozytywnego zakończenia. Są znakomitym środkiem oddziaływania na nowych pracowników, ale równie dobrze służą dotychczasowym.

Słownictwo

W komunikacji międzyludzkiej każdemu słowu przydawane jest znaczenie, które po części zależy od kontekstu. Często używane słowa i sformułowania odzwierciedlają sposób działania przedsiębiorstwa, jego orientację i priorytety. Nie tylko mogą być popularnymi frazami, ale mogą tworzyć nowe zestawy, dostosowane do warunków funkcjonowania organizacji. W przypadku firm, które podkreślają swoje konkurencyjne nastawienie, pojawiają się zwroty typu „zaatakować konkurencję”, „zniszczyć wroga”, „przejąć teren”. W retoryce firm innowacyjnych częściej używane są takie wyrazy, jak „kreatywność”, „burza mózgów”, „innowacja”, „proces innowacji”. W przesłaniach bogate są również nazwy projektów, reform, szczególnie tych, które mają znaczenie dla kierunku rozwoju. Za przykład mogą posłużyć nazwy, którymi Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oznaczyło ważne strategicznie inicjatywy, jak: „Budujemy na wiedzy”, „Nauka dla innowacji”, „Kreator innowacyjności” czy „Patent plus”. W innych firmach szczególne znaczenie przydawane jest specyfice działalności operacyjnej. W firmie Walt Disney wszyscy są „członkami obsady”, będącymi cały czas „na scenie”, dającymi najlepsze „przedstawienie”. W liniach lotniczych Continental, za czasów transformacji, plan marketingowy zatytułowano „Fly to win”. Plan ten wyznaczał nowe rentowne kierunki lotów i grupy klientów. Nazwa ujmowała lekkością i nawiązywała do działalności przedsiębiorstwa¹³.

¹³ J.M. Higgins, C. McAllaster, *If You Want Strategic Change, don't Forget to Change Your Cultural Artifacts*, Journal of Change Management 2004, No. 1, s. 63-73.

Symbole, rytuały i uroczystości

Symbole mogą mieć charakter materialnych obiektów, mogą też dotyczyć pewnego zachowania. Symbolem jest dobrze widoczny w siedzibie firmy napis w wymienionych najważniejszych wartościach firmy, symbolem jest logo lub flaga, a także spisany statut przedsiębiorstwa czy przysięga na wierność określonym wartościom i normom zachowania podpisana przez członków danej organizacji. Symbole oznaczające pewne zachowanie są manifestacjami zarówno grup pracowników, jak i pojedynczych członków. Taką manifestacją może być spalenie wybranych przedmiotów, na przykład zbyt sformalizowanych regulaminów, krępujących inicjatywy pracowników, lub ich publiczne usunięcie z terenu przedsiębiorstwa. Symbolem proekologicznej orientacji i oszczędności może być używanie papieru z odzysku.

W sposób najbardziej widoczny na to, co ważne i nagradzane w organizacji, wskazują z kolei uroczystości. Najczęściej celebryje się osiągnięcie dobrych wyników w sprzedaży, osiągnięcie dobrego miejsca w rankingu czy uzyskanie certyfikatu lub nagrody. Te uroczystości dobitnie wskazują pracownikom, z czego kierownictwo jest zadowolone i jakie działania popiera. Jednocześnie są to właściwe momenty na wyróżnienie zasłużonych pracowników i na włączenie do komunikacji z pracownikami opowiadań lub też symbolicznych gestów.

Równie ważne są rytuały. Stanowią one formalne lub półformalne, zorganizowane i regularnie zaplanowane działania, które angażują ludzi w dzielenie się informacjami lub inne formy kooperacji i interakcji. Przykładami takich rytuałów są spotkania działowe i spotkania grup projektowych. Dzięki nim następuje wymiana wiadomości, zmniejsza się dystans do innych członków zespołu, rośnie zaufanie i chęć przynależności do grupy. Bardzo często też dochodzi do powstania twórczych konfliktów, które jednak w trakcie dyskusji mogą zostać rozwiązane z korzyścią dla organizacji. Rytuałami mogą być również wyjazdy integracyjne. Kierownicy, inicjując rytuały, podkreślają, jak ważna jest dla nich współpraca w grupie i uwzględnienie stanowisk i interesów wszystkich pracowników. Równie ważną rolę odgrywa prowadzenie takich spotkań w ten sposób, aby każdy z zaproszonych uczestników mógł włączyć się do działania i wyrazić swoje poglądy, a żadna z grup nie miała dominującej pozycji i decydującego zdania.

Otoczenie materialne

Otoczenie materialne jest najłatwiejszym do rozpoznania i zinterpretowania artefaktem. Otoczenie, na które składa się posesja i budynki przedsiębiorstwa, a także wyposażenie i wygląd wnętrza, są wskazówką dla przybyszów z zewnątrz i dla samych pracowników. Tak jak pozostałe artefakty komunikują, co jest ważne w organizacji i w jaki sposób firma działa. Na ich podstawie

dowiemy się, czy w przedsiębiorstwie ceni się współpracę, innowacyjność, równość, czy też dużą rolę odgrywa podział na warstwy mające specjalne uprawnienia, a w przedsiębiorstwie preferowana jest bierność i status quo. Dobrze widocznym symbolem podziałów między częściami organizacji jest wydzielenie osobnych budynków, pięter i pokoi. Kierownicy mogą niecelowo spowodować rozłam w organizacji, przenosząc część pracowników do innych lokalizacji. Powoduje to często pojawienie się nieporozumień z racji zwiększenia fizycznego dystansu między współpracownikami i narastającego konfliktu. W efekcie może dojść do wydzielenia się z organizacji hegemonicznej grupy rządzącej. Niewątpliwie ze względu na morale pracowników korzystne jest takie zaprojektowanie przestrzeni, która odzwierciedla równość wobec reguł obowiązujących w przedsiębiorstwie. Na przykład wiodąca firma projektowa Ideo stara się, aby wszyscy pracownicy pracowali na jednym piętrze i mieli zbliżone warunki pracy.

Z kolei część organizacji nie pozwala swoim pracownikom na przekształcanie przestrzeni, w której pracują. Muszą zachować obowiązujący w firmie schemat. Oznacza to, że organizacja nie życzy sobie indywidualnego wkładu pracownika ani podejmowania przez niego innowacyjnych inicjatyw, a jedynie oczekuje ścisłego wykonywania poleceń.

O orientacji firmy dużo mówi również przestarzałe wyposażenie. Nie tylko wskazuje na brak innowacyjności, ale także na brak poszanowania dla czasu pracownika. Skromne i funkcjonalne wnętrza mogą sugerować pracownikom, że przedsiębiorstwo jest zorientowane na wyniki. Zaprojektowane z fantazją i rozmachem budynki, z wieloma przestrzeniami do spotkań wskazują, że organizacja wyjątkowo ceni sobie kooperację i pomysłowość pracowników. Udowodniono, że otoczenie ma wpływ na produktywność, dlatego kierownictwo może w sposób świadomy aranżować przestrzenie, tak aby wspierały ważne dla firmy wartości.

Podsumowanie

W podsumowaniu można wskazać, że artefakty są zarówno efektami kultury, jak i same ją tworzą. Menedżerowie poprzez umiejętne użycie artefaktów mogą wspierać obraną strategię. Wydzźwięk wszystkich pojawiających się artefaktów powinien być zgodny z zamierzeniami strategicznymi przedsiębiorstwa, dlatego też kierownictwo musi pamiętać o tym, aby eliminować te artefakty, które przeczą wartościom, celom, misji i wizji przedsiębiorstwa – bardzo często oznacza to zmianę zachowania ich samych. W przeciwnym razie pracownicy otrzymają sprzeczne informacje i najprawdopodobniej pozostaną wierni dotychczasowym przekonaniom i zachowaniom. Jednocześnie należy pamiętać, że choć artefakty mają ogromny wpływ na kulturę przedsiębiorstwa i mogą ją z powodzeniem kształ-

tować, to uwięczone powodzeniem wdrożenie strategii zależy od jeszcze innych czynników, z których część ma charakter zewnętrzny, niezależny od organizacji.

Bibliografia

- Denison D.R., *What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, Academy of Management Review 1996, Vol. 21, No. 3.
- Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.
- Higgins J.M., McAllaster C., Certo S.C., Gilbert J.P., *Using Cultural Artifacts to Change and Perpetuate Strategy*, Journal of Change Management 2006, s. 398.
- Higgins J.M., McAllaster C., *If You Want Strategic Change, don't Forget to Change Your cultural artifacts*, Journal of Change Management 2004, nr 1.
- Higgins J.M., McAllaster C., *Want Innovation? Use Cultural Artifacts that Support It*, Organizational Dynamics 2002, s. 78-84.
- Jassawalla A., Sashittal H., *Cultures that Support Product-Innovation Processes*. Academy of Management Executive 2002, Vol. 16, No. 3.
- Kotler Ph., *Marketing*, wyd. 11, Rebis, Poznań 2005.
- Michalski E., *Marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- O'Reilly C.A., Trushman M.L., *The Ambidextrous Organization*, Harvard Business Review 2004, nr 4, s. 74-80.
- Shrivastava P., *Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture*, Journal of Business Strategy 1985, nr 3, s. 103-111.

INTERNAL COMMUNICATION AND COMPANY STRATEGY

Summary

Internal communication with employees plays comparatively important role as promotion in relations with consumers. Both types of communications are subject to conscious designing. The most important elements of internal communications are mission and vision, which are supported or destroyed by cultural artifacts. Cultural artifacts are visible signs of specific, organizational values and priorities reflected by employees' behaviors. Cultural artifacts include sagas, stories, myths, vocabulary, symbols, metaphors, rituals and company's physical surroundings. The paper presents, how cultural artifacts can be used in internal communication and enhance strategic orientation.