

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokić: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Lech Miklaszewski

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

ZMIANA KULTUROWA ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE DOMU MAKLERSKIEGO WDM SA

Streszczenie: Artykuł podejmuje problematykę zmian w zakresie kultury organizacyjnej, mających charakter ewolucyjny i/lub zmian świadomie zaplanowanych. Zmienność kulturowa rozpatrywana jest na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA w okresie pięciu lat jego funkcjonowania. Wykorzystując model wartości konkurujących, autor przedstawia zmiany, jakie zaszły w obrębie kultury organizacyjnej w badanej firmie, precyzuje ich przyczyny oraz definiuje konsekwencje tych zmian.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, zmiana kulturowa, model wartości konkurujących.

Sam musisz być zmianą, którą chcesz widzieć w świecie.

M. Gandhi

*Jeśli ty się nie zmienisz, świat również się nie zmieni,
ponieważ świat to ty.*

E. Tolle

1. Wstęp

„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”¹. W tym kontekście przedmiotem oddziaływań jest kultura organizacyjna, skupiająca zinternalizowane przez pracowników cele i wartości firmy, czyli te, które zostały przez nich uznane za swoje własne.

Jest to materia specyficzna, stawiająca opór zmianom, człowiek bowiem jest emocjonalnie przywiązany do symboli i trudno jest wyobrazić sobie świadomą ich zamianę. Dlatego też ludzie rzadko, niechętnie i powoli zmieniają wyznawane przez siebie wartości. Kultura organizacyjna charakteryzuje się więc wysokim poziomem

¹ B. Siewierski, *Do przodu! ... czyli zmiana kulturowa organizacji*, www.exbis.pl/vademecum [dostęp: 25.01.2012].

inercji, czyli zmienia się wolno i bardzo trudno dostosować ją do nowej sytuacji i planów kierownictwa organizacji².

Istotne jest również to, że przesłanki zmiany mogą być zróżnicowane. Można więc reagować na już istniejące symptomy wymuszające zmianę, można też wprowadzać program zmiany zaplanowanej. W pierwszym przypadku mamy do czynienia zazwyczaj z doraźną modyfikacją mającą rozwiązać rutynowe problemy, w drugim zaś z przeobrażeniem o większym zasięgu i długotrwałych skutkach³. Można również mówić o ewolucyjnym procesie zmian kultury organizacyjnej, abstrahując od głębokości i trwałości zmian oraz od faktu świadomego ich wdrażania.

Stąd też, gdy kultura organizacyjna, a przynajmniej niektóre jej elementy okazują się dysfunkcjonalne w stosunku do wymogów utrzymania i poprawy przewagi konkurencyjnej w konkretnej sytuacji rynkowej, pojawia się potrzeba świadomego jej przekształcenia bądź poddania się procesom samoregulacyjnym.

W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest identyfikacja kategorii zmiany kultury organizacyjnej, jej przesłanek, skutków, procesów jej realizacji, przy założeniu, że zmiana może mieć charakter programowy bądź ewolucyjny. Tezę tą poddano próbie weryfikacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA, wykorzystując model wartości konkurujących Camerona i Quinna do identyfikacji typu kultury organizacyjnej oraz wnioski wynikające z obserwacji uczestniczącej (autor artykułu jest wieloletnim pracownikiem badanej firmy). Badania przeprowadzono w pierwszym i piątym roku funkcjonowania firmy, starając się uchwycić w tym czasie zmiany w zakresie obowiązującego w firmie modelu kultury organizacyjnej oraz determinanty tych zmian.

2. Zmiana kultury organizacyjnej – aspekt teoretyczny

„Żadne przedsiębiorstwo nie szczyci się dziś swoją niezmiennością czy podobieństwem do stanu sprzed dziesięciu lat. Stabilność częściej jest rozumiana jako przejaw stagnacji niż solidności, a przedsiębiorstwa, które nie zmieniają się i nie ulegają ewolucji, powszechnie uważane są za skostniałe. Niepewność i lęk, tradycyjnie towarzyszące większym zmianom organizacyjnym, teraz wiążą się z czymś odwrotnym – z groźbą utrwalenia starego porządku⁴. Zmiana staje się więc wymagającym wyzwaniem, a jednocześnie atrybutem powodzenia, gwarantem sukcesu. „Niewiele organizacji może dzisiaj traktować zmianę jako przypadkowe zakłócenie skądinąd spokojnego świata. Ci nieliczni, którzy tak robią, wiele ryzykują. Zbyt dużo zmienia się zbyt szybko, aby menedżerowie jakiegokolwiek organizacji mogli sobie pozwolić

² A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor” 2009, nr 3 (30), www.e-mentor.edu.pl [dostęp: 25.01.2012].

³ B. Siewierski, op. cit.

⁴ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 11.

na stoicki spokój⁵. Mają raczej do czynienia z ciągłą zmianą, graniczącą z chaosem. „Są zmuszeni do udziału w grze, w którą nigdy dotąd nie grali, a której reguły są tworzone w trakcie rozgrywek⁶”.

Wielu autorów utrzymuje, że firmy odnoszą sukcesy tylko wówczas, gdy spełnione są określone, ściśle zdefiniowane warunki. Kilka z nich uważa się wręcz za decydujące: obecność wysokich barier wejścia, produkt, którego nie da się zastąpić innym, duży udział w rynku, mała siła przetargowa nabywców i dostawców czy rywalizacja między konkurentami. Niewątpliwie zaistnienie tych warunków powinno ułatwić osiągnięcie sukcesu finansowego. Co do tego nie ma wątpliwości. Zaskakujące jest więc to, że wiele organizacji, które osiągnęły sukces, często bardzo spektakularny, nie mogło liczyć na żaden z przedstawionych elementów przewagi konkurencyjnej. Okazuje się, że „trwały sukces tych firm jest słabiej związany z siłami rynkowymi niż z wyznawanymi w nich wartościami, z pozycją na rynku niż z osobistymi przekonaniem, z korzystnymi źródłami zaopatrzenia niż z porywającą wizją przyszłości⁷”. Wszystkie więc odznaczają się wyraźną, natychmiast rozpoznawalną kulturą. To właśnie kultura organizacyjna wywiera przemożny wpływ na ich funkcjonowanie i decyduje o ich efektywności. Oprócz tak określonego wpływu, kultura oddziałuje również na poszczególnych ludzi, kształtując morale personelu, jego zaangażowanie, wydajność, zdrowie fizyczne i stan emocjonalny. Trzeba jednak zaznaczyć, że kultura organizacyjna może stać się obciążeniem, kiedy wspólne wartości nie są zgodne z tym, co przyczyniałoby się do wyższej efektywności organizacji. Kiedy otoczenie ulega gwałtownym zmianom, zakorzeniona kultura może się okazać nieodpowiednia, kulturowa konsekwencja może krępować i prowadzić do porażki. Jak wiadomo, kultura organizacyjna w zderzeniu z kompleksowym, złożonym i dynamicznym otoczeniem, oferując określone normy i wartości, hierarchizuje rzeczywistość, zwraca uwagę na to, co istotne i pozwala pomijać to, co nie ma znaczenia dla organizacji i jej uczestników. Ta funkcja kultury generuje pewne szanse i zagrożenia dla organizacji, zwłaszcza w sytuacji zmian. Jednym z zagrożeń jest krótkowzroczność strategiczna i zamknięcie kulturowe. Twierdzi się wręcz, że wiele organizacji raczej zginie, niż ulegnie zmianie. „W kulturze nie jest bowiem zakorzenione poszukiwanie nowych rozwiązań. To kurczowe trzymanie się tego, co znane, wynika także z jednej z podstawowych funkcji kultury organizacyjnej: dawania poczucia wspólnego sensu członkom organizacji. Sytuacja zmian wywołuje wśród nich dysonans poznawczy, a jednym ze sposobów pozbycia się go jest bagatelizowanie konieczności ich przeprowadzenia⁸”.

Takie jednostronne spojrzenie byłoby jednak błędem, kultura bowiem pełni również pozytywną funkcję w procesie zmian. Koncentracja na normach i wartościach

⁵ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 467.

⁶ *Ibidem*, s. 466.

⁷ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 14.

⁸ *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 205.

wspólnych wszystkim pracownikom staje się elementem stabilizującym. Pozwala na dokonywanie zmian z zachowaniem poczucia tożsamości i integracji pracowników, oferuje sposoby rozumienia ważnych decyzji dokonujących się w firmie, sposoby podejścia do problemów i ich rozwiązywania⁹. Często jednak, kiedy otoczenie organizacji ulega gwałtownym zmianom, kultura również musi im podlegać. Kulturowe zakotwiczenie może się okazać wyrokiem na przedsiębiorstwo.

Kulturę niewątpliwie trudno zmienić. Najczęściej kultura jest rozwijana w ciągu wielu lat i w tym okresie głęboko wrasta w odczucia i motywacje pracowników. Ponadto istnieją siły, które wciąż działają na rzecz jej utrwalenia. Są to np.: obowiązująca misja i filozofia organizacji, styl przywództwa, zakorzenione rytuały, popularne opowieści, kryteria oceny efektywności organizacji, jej formalna struktura. W takich warunkach zmiana kultury organizacji jest rzeczą trudną, choć nie niemożliwą. Do jej skuteczności przyczyniają się pewne warunki. Jak twierdzi S.P. Robbins¹⁰, zmiana kultury jest najbardziej prawdopodobna, kiedy występują wszystkie lub większość z następujących czterech czynników:

- Pojawia się lub zostanie wywołany poważny kryzys – traktowany jako szok, który podważa *status quo* i kwestionuje znaczenie aktualnie obowiązującej kultury.
- Następuje zmiana kierownictwa – traktowana jako przesłanka skutecznej zmiany kultury, ponieważ nowe kierownictwo, które wprowadza odmienny zbiór kluczowych wartości, jest postrzegane jako zdolne do zareagowania na kryzys. Ponadto wprowadzenie nowego kierownictwa z zewnątrz zwiększa prawdopodobieństwo wdrożenia nowych wartości kulturowych.
- Zmiana dokonuje się w młodej i niewielkiej organizacji – taka charakterystyka organizacji zwiększa szanse na to, że zmiana się przyjmie, kultury w młodych organizacjach bowiem są słabiej zakorzenione, a nowe wartości są lepiej adaptowane w organizacjach małych.
- Zmiana dotyczy kultury słabej¹¹ – im bardziej kultura jest rozpowszechniona w organizacji i im większa panuje wśród jej członków zgodność w sprawie wartości tej kultury, tym trudniej ją zmienić, w przeciwieństwie do kultur słabych, bardziej podatnych na zmianę.

Jednocześnie pojawia się przestroga: nawet jeżeli wymienione warunki sprzyjają zmianie, nie powinno się oczekiwać natychmiastowych lub gwałtownych modyfikacji kultury organizacyjnej. Zmiana taka jest procesem długotrwałym, liczącym raczej w latach niż w miesiącach. Ponadto zainicjowanie zmiany nie wymaga koincydencji wszystkich wymienionych warunków, choć im więcej spośród nich jest spełnionych, tym szybsza i głębsza może być zmiana. Nie dezawuuje to jednak po-

⁹ Ibidem, s. 205.

¹⁰ S.P. Robbins, op. cit., s. 447.

¹¹ S.P. Robbins definiuje kulturę słabą jako przeciwieństwo kultury silnej, tj. cechującej się intensywnym odczuwaniem fundamentalnych wartości organizacji i ich szeroką akceptacją przez jej członków.

wolnego tempa przemian kultury organizacyjnej. Skuteczność i tempo przeobrażeń kultury organizacyjnej zależą również od tego, jakich poziomów kultury będą dotyczyły zmiany, w jakie jej warstwy zostanie skierowane „uderzenie” modyfikujące tę kategorię. Okazuje się bowiem, że kultura organizacyjna składa się z poziomów, które są bardziej lub mniej podatne na zmiany, które są bardziej lub mniej widoczne i uświadamiane, a więc trudno je zidentyfikować, a tym samym zmienić.

Powyższy wniosek najtrafniej ilustruje tzw. model kliniczny E. Schein, prezentujący trzy szczeble kulturowe sformułowane według kryteriów trwałości i poziomu identyfikacji oraz związku pomiędzy tymi płaszczyznami¹².

Pierwszą warstwę kultury w modelu stanowią najbardziej widoczne i najłatwiej poddające się zmianom artefakty, czyli uchwytnie i łatwe do zaobserwowania zachowania pracowników oraz technologiczny rezultat działalności przedsiębiorstwa.

Powyższy kompleks symboli byłby niezrozumiały bez odniesień do leżących u jego podstaw systemów wartości i norm. Tak więc płaszczyzną odniesienia dla sfery symboli i rytuałów jest środkowa warstwa kultury organizacyjnej, wyrażająca się w poglądach, przyjętym systemie wartości oraz postawach członków organizacji. Znacznie trudniej ją zidentyfikować, lecz to właśnie ona nadaje pracownikom poczucie jedności dążeń, stanowi wskazówkę determinującą ich zachowania oraz określa charakter ich organizacji, nadając jej tożsamość różną od innych.

„Rdzeń kultury, czyli najgłębszy, a jednocześnie najtrwalszy i najtrudniejszy do rozszyfrowania jej poziom, tworzą podstawowe założenia kulturowe, czyli przekonania przyjmowane bezkrytycznie przez członków organizacji, a odwołujące się do pięciu problemów ludzkiej egzystencji: stosunku do otoczenia, pojmowania prawdy i czasu, natury człowieka, natury ludzkich działań oraz natury ludzkich stosunków”¹³. Ten poziom stawia największy opór zmianom, bywa, że w ogóle nie można go zmienić.

Wśród warunków sprzyjających zmianom kulturowym wymieniono kryzys. Jest to kategoria bardzo pojemna, która może objąć:

- zmieniające się warunki konkurencji, a zwłaszcza działania konkurentów,
- zmiany technologiczne,
- wymuszenia prawne, które w dłuższym okresie prowadzą do pojawienia się nowych norm i wzorców,
- wymuszenia wynikające z zachowań partnerów oraz tzw. grup rówieśniczych, działających w tej samej branży i wspólnie stosujących pewne standardy,
- umiędzynarodowienie działalności, które generuje naturalną tendencję do naśladowania tych, którzy odnoszą największe sukcesy,
- zmiany szerszej struktury społecznej, w której funkcjonuje organizacja¹⁴.

¹² *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2005, s. 173 i 174.

¹³ *Ibidem*, s. 175.

¹⁴ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek, op. cit.

Stąd wniosek, że „zmiany kultury organizacji mogą być wywoływane zarówno przez przekształcenia organizacyjne, jak i przez zmiany formalnego kierownictwa i faktycznego przywództwa. Trudno jest jednak oddzielić takie świadome oddziaływanie od spontanicznych i autonomicznych procesów społecznych prowadzących do zmian kulturowych. Logika zmian kulturowych polega ogólnie właśnie na tym, że świadome zamierzenia (które często przynoszą skutki odmienne od zamierzonych) splatają się w jedno z niekontrolowanymi procesami społecznymi”¹⁵. W tych złożonych warunkach poddawana zróżnicowanym doświadczeniom kultura ewoluuje, reaguje na szeroko pojmowany kryzys albo adaptuje swoją konstrukcję stosownie do jego wyzwań, albo stawiając mu opór, podlega polaryzacji, akcentując swoje najbardziej pragmatyczne elementy.

3. Zmiana kulturowa w firmie inwestycyjnej – studium przypadku

Badania zmian kultury organizacyjnej przeprowadzono w Domu Maklerskim WDM SA, diagnozując dominujący typ kultury w pierwszym roku jego działalności oraz po upływie pięciu lat funkcjonowania.

Dom Maklerski WDM SA rozpoczynał w 2006 r. działalność maklerską na bardzo konkurencyjnym rynku. Jego działalność zaprojektowano tak, by mogła się ona wpisać w aktualne potrzeby rynku bez podejmowania destrukcyjnej walki konkurencyjnej, a jednocześnie kreowano te potrzeby (WDM SA był pomysłodawcą i współrealizatorem – wraz z GPW w Warszawie – uruchomienia alternatywnego rynku giełdowego NewConnect).

W rezultacie Dom Maklerski WDM SA świadczył dwa rodzaje usług: zarządzanie aktywami klientów oraz oferowanie maklerskich instrumentów finansowych. W obu dziedzinach osiągnął spektakularne sukcesy, choć kryzys zmusił go do rezygnacji i stopniowego wygaszenia nierentownej usługi zarządzania aktywami klientów. Do znaczących osiągnięć należy również zaliczyć: stworzenie biznesowej grupy kapitałowej, debiut i notowania na giełdzie (sierpień 2007 r. – NewConnect; lipiec 2011 r. – rynek główny GPW) i zgromadzenie kapitału z emisji akcji na rynku giełdowym przekraczającego dwudziestokrotność kapitału akcyjnego oraz rentowność działalności, którą odzwierciedlają dodatnie wyniki finansowe. Wprawdzie w latach 2008 i 2009, w czasie nasilenia się zjawisk kryzysowych, firma zanotowała stratę, ale wcześniej wypracowany zadatek (emisja, zysk) pozwolił na bezpieczne przetrwanie i, mimo wszystko, na dodatni wynik skonsolidowany całej grupy kapitałowej.

W ramach grupy kapitałowej Domu Maklerskiego WDM SA prowadzona jest działalność transakcyjna i inwestycyjna. Ta pierwsza koncentruje się w Domu Maklerskim WDM SA oraz w spółce WDM Autoryzowany Doradca sp. z o.o., nato-

¹⁵ Ibidem.

miast ramieniem inwestycyjnym grupy jest WDM Capital SA, spółka o charakterze holdingowym, posiadająca udziały w wehikułach inwestycyjnych o profilach inwestycyjnych związanych z wierzytelnościami i *private equity*.

Obecnie więc skonsolidowana firma specjalizuje się w usługach bankowości inwestycyjnej (emisje akcji – rynek główny, rynek NewConnect; emisje obligacji – rynek Catalyst; doradztwo przy fuzjach i przejęciach) oraz w zarządzaniu inwestycjami (inwestycje *private equity*, inwestycje w sektor wierzytelności).

W ciągu pięciu lat działalności firma stała się jednym z liderów w obsłudze małych i średnich spółek w Polsce, realizując ponad 60 transakcji (w tym ponad 40 debiutów giełdowych) i pozyskując dla swoich klientów blisko 500 mln zł.

Wszystkie podmioty grupy kapitałowej, w tym również Dom Maklerski WDM SA, obowiązuje sprecyzowany system wartości, który w dużym stopniu wyznacza zachowania organizacyjne. Najważniejsze wartości, którymi kieruje się grupa kapitałowa, to¹⁶:

- 1) innowacyjność – potrzeby klientów są dla spółki najważniejsze i właśnie dla nich spółka kreuje pionierskie i nowatorskie rozwiązania,
- 2) elastyczność – spółka reaguje na zmieniające się potrzeby rynku finansowego w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników,
- 3) orientacja na wynik – spółka dba o najwyższą rentowność biznesu własnego oraz swoich klientów,
- 4) bezpieczeństwo – spółka robi wszystko, by być postrzegana jako partner godny zaufania, profesjonalny i gwarantujący bezpieczeństwo w najlepszym wydaniu.

Powyższe wartości pozostają niezmiennie od początku działalności. Można traktować je wręcz jako wartości autoteliczne, wyznaczające ścieżkę, po której porusza się firma. Zmianom natomiast podlegają wartości heteroteliczne służące jako instrumentarium osiągania wartości – celów. Tutaj do głosu dochodzi kultura organizacyjna, której zmienność determinowana jest przez procesy adaptacyjne i modyfikacyjne w zakresie sposobów osiągania celów.

Można powiedzieć, że firma odniosła sukces przy wsparciu i dzięki kulturze organizacyjnej. Kultura w tym ujęciu była czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania, w tym na postawy i zachowania pracownicze i menedżerskie oraz działania o charakterze przedsiębiorczym¹⁷.

Kulturowa recepta na sukces okazała się szczególnie skuteczna w warunkach kryzysu. Podyktowała ją kultura organizacyjna, która została uruchomiona jako ukryta, ale jednocząca siła, która pozwala nadawać sens, kierunek działań i mobilizację¹⁸. Kultura w tej roli jest nie do przecenienia, szczególnie w warunkach per-

¹⁶ Materiały wewnętrzne DM WDM SA

¹⁷ S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, UE, Wrocław 2008, s. 12.

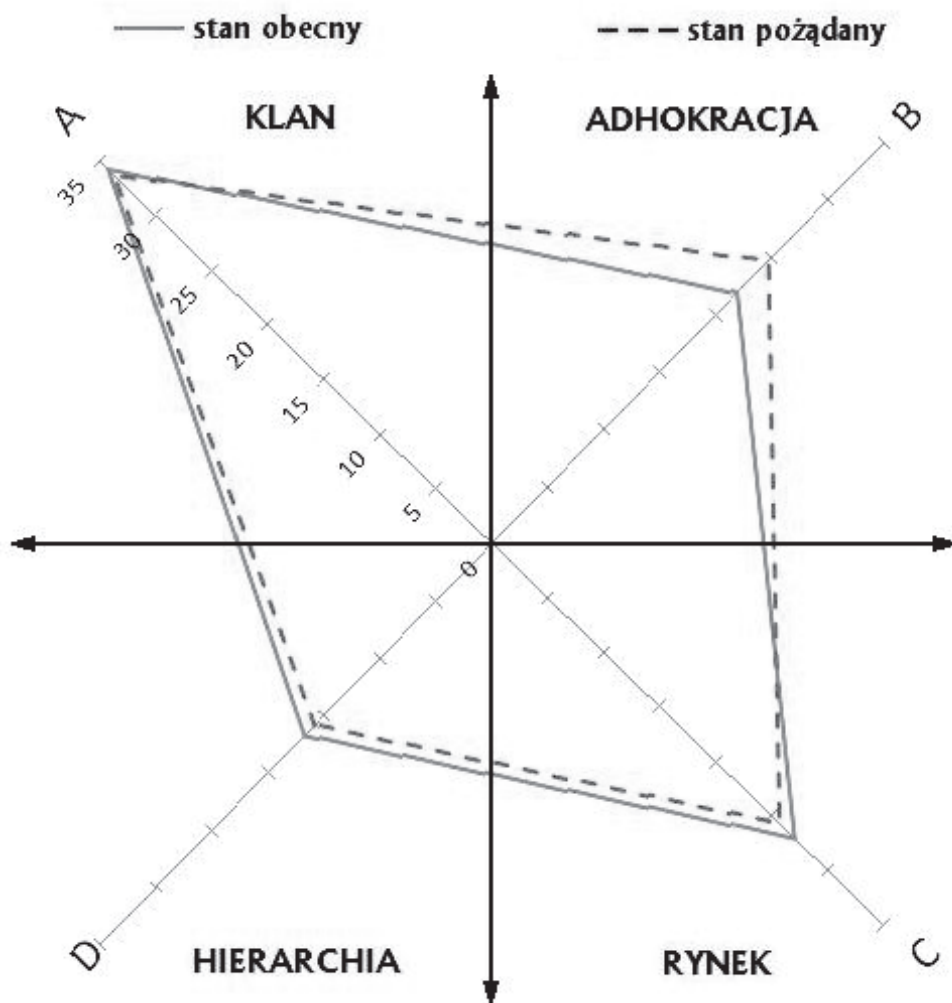
¹⁸ *Kultura organizacyjna w zarządzaniu...*, s. 22.

manentnego kryzysu, który niestety nabiera cech standardowych i dotyka większość uczestników szerokiego rynku.

Jeśli kulturę organizacyjną można określić jako pewien przekaz formułujący, jak należy się zachowywać i jakie wartości respektować, to niewątpliwie autorami i adresatami tego przesłania są ludzie. W tym kontekście zarówno zarząd, jak i personel spółki należy traktować jako oczywisty czynnik kulturotwórczy. Firma w zakresie kadry łączyła doświadczenie z młodością, traktując ludzi jako swój główny atut i podstawę rozwoju. Personel firmy stanowił zespół młodych, ambitnych i doskonale wykształconych profesjonalistów rynku kapitałowego, posiadających odpowiednie kwalifikacje zawodowe i bogate doświadczenie praktyczne. Ponadto Dom Maklerski WDM SA był i jest firmą rodzinną – na 20 zatrudnionych pracowników aż 5 to członkowie dwóch rodzin (stan w pierwszym roku działalności). Obie rodziny do tej pory mają swoich przedstawicieli w zarządzie spółki oraz na wyższych stanowiskach menedżerskich. Przedstawiciele tych rodzin pełnią też funkcje kierownicze w pozostałych spółkach grupy kapitałowej. Osoby te są również pomysłodawcami, organizatorami i właścicielami biznesu, ale także głównymi kreatorami autorskiej kultury organizacyjnej.

W pierwszym roku działalności pomysł kultury organizacyjnej i jego kreacja opierały się na wykorzystaniu cech rodziny przy budowie firmy i kształtowaniu stosunków międzyludzkich. Stosunki te były ciepłe, przyjazne, pełne zaufania, pozbawione formalizacji (np. wszyscy pracownicy, bez względu na wiek czy stanowisko, zwracali się do siebie po imieniu). Tak ukształtowane relacje gwarantowały firmie spójność, wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty.

Wszystkie wymienione uwarunkowania powstania i funkcjonowania Domu Maklerskiego WDM SA sugerowały wręcz diagnozę w zakresie kultury organizacyjnej. Przewidywania te potwierdziły badania kultury przeprowadzone zgodnie z metodologią wartości konkurujących zaproponowaną przez K.S. Camerona i R.E. Quinna (rys. 1). Łatwo można zauważyć, że dominującym typem kultury była kultura klanu. Kultura ta nazywana jest *klanem* ze względu na swe podobieństwo do organizacji typu rodzinnego. W takiej organizacji żyje się i funkcjonuje jak w zgodnej rodzinie. Liczą się bowiem głównie więzy emocjonalne i przyjazna atmosfera działania. Dominują tutaj wspólnie wyznawane wartości i cele oraz duże poczucie wspólnoty. Takie odczucia panowały również w badanej firmie, zamiast sztywnych przepisów i procedur jak w modelu hierarchicznym czy agresywnej walki z konkurencją i pogoni za zyskiem jak w modelu rynkowym, dało się zaobserwować pracę zespołową, dążenie do zwiększenia zaangażowania oraz poczucia odpowiedzialności pracowników za losy przedsiębiorstwa i firmy za pracowników. Świadczyły o tym m.in. takie zjawiska, jak powstawanie częściowo niezależnych zespołów roboczych nagradzanych na podstawie osiągnięć zespołu, a nie tylko indywidualnych sukcesów, zachęcanie pracowników do wysuwania propozycji dotyczących doskonalenia własnej pracy i funkcjonowania całej organizacji czy delegowanie uprawnień.



		Stan obecny	Stan pożądany
A	KLAN	34,3	33,7
B	ADHOKRACJA	21,9	24,7
C	RYNEK	27,0	25,7
D	HIERARCHIA	16,7	15,8

Rys. 1. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w DM WDM SA w pierwszym roku działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Do fundamentalnych założeń kultury klanu należą m.in.: wiara w zarządzanie poprzez pracę zespołową, rozwój pracowników, traktowanie klientów jako partnerów. Głównym zadaniem kierownictwa jest natomiast delegowanie uprawnień pra-

cownikom, zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności, stwarzanie przyjaznej atmosfery pracy, integracja całego personelu, słowem zachowanie przypisywane zazwyczaj głowie rodziny.

W tym kontekście łatwo można było zauważyć, że przywódcy firmy pełnili funkcję doradców, opiekunów i mentorów zorientowanych na ludzi i procesy, składających do uczestnictwa, zażegnujących konflikty, popierających otwartość, okazujących szacunek i stwarzających atmosferę zaufania, dbających o wysokie morale i troszczących się o potrzeby poszczególnych pracowników. Spójność całej organizacji zapewniały więc: lojalność, przywiązanie do tradycji, szacunek dla drugiego człowieka i silne więzi załogi.

„Bezwzględna dominacja tego typu kultury organizacyjnej we wszystkich obszarach aktywności firmy inwestycyjnej może jednak zakończyć się porażką, wyklucza bowiem ambiwalencję etyczną, agresywność, konstruktywne wykorzystanie konfliktów, dywersję, presję psychologiczną, manipulowanie otoczeniem, a więc taktyki bądź zachowania często niezbędne, aby zachować czy poprawić swoją pozycję i wyniki. Totalna wygrana, w tej grze konkurencyjnej, jednego tylko typu kultury zawsze będzie się wiązać z przegraną firmy, bo utraci się pewne pozytywy, szanse, które gwarantują pozostałe typy kultur organizacyjnych. Tak więc konkurencja w modelu wartości konkurujących powinna być wciąż podtrzymywana i stymulowana stanem terażniejszości i wyzwaniem przyszłości”¹⁹.

Oczywiście, gdy firma powstaje i debiutuje w ryzykownym i turbulentnym środowisku, ostoją takiego podmiotu stają się wartości i zachowania, które zwiększają zwartość personelu, utwierdzają pracowników w słuszności obranego sposobu postępowania, wzmagają wzajemne zaufanie, nie wykluczają za błędy. Wszystko to gwarantuje specyfika typu kultury organizacyjnej, który nazywamy klanem lub rodziną. Można jednak przypuszczać, że kiedy przyjdzie zmierzyć się z silną i drapieżną konkurencją, kiedy trzeba będzie podjąć wyzwania rynkowe i walczyć o pozycję i wynik, spolegliwe środowisko kulturowe stanie się niewystarczające. Wówczas coraz częściej do głosu będzie dochodzić kultura rynku, proponując zachowania bardziej agresywne, bezwzględne, ale i jednocześnie bardziej adekwatne do wymagań otoczenia rynkowego.

Takiej logice zmian zaprzeczają jednak oczekiwania badanych pracowników co do modyfikacji typów kultur w przyszłości. Preferuje się zachowanie dotychczasowej dominacji kultury klanu i zminimalizowanie znaczenia kultury rynku. Jeśli weźmie się pod uwagę chęć zachowania jak najdłużej przyjaznego, rodzinnego środowiska pracy oraz opór przed jego radykalizacją, takie oczekiwania są zrozumiałe. Można się jednak spodziewać, że rzeczywistość zweryfikuje taką ścieżkę rozwoju kulturowego.

¹⁹ L. Miklaszewski, *Diagnoza kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących na przykładzie Wrocławskiego Domu Maklerskiego SA*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 13, Wrocław 2009, s. 39.

Konkurencja odbywa się również na drugiej osi – między kulturą adhokracji i hierarchii. W tym kontekście na szczycie wartości organizacyjnych pojawia się szybkość i adekwatność reakcji na zmiany w otoczeniu, która wypiera stabilizację jako warunek sprawności organizacyjnej. W czasach, kiedy jedynym pewnym faktem jest zmiana, istnieje konieczność kształtowania kultury inicjującej zmiany w organizacji, kultury elastycznej organizacji, kultury adhokracji.

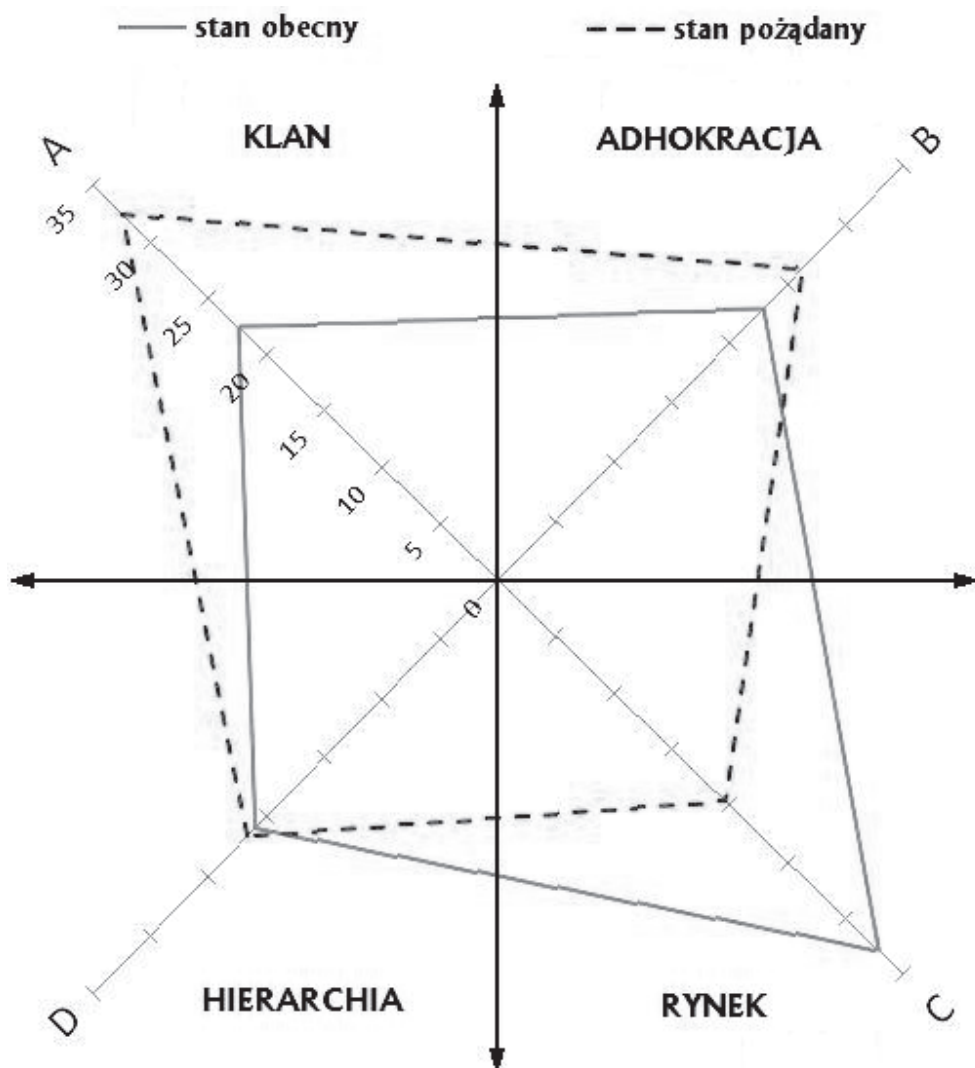
W tym miksie kulturowym stosunkowo najmniejsze znaczenie przypisuje się kulturze hierarchii. Nawiązując do sekwencji zmian kultur przedstawionej przez Quinna i Camerona, można zaobserwować, że kultura hierarchii z reguły pojawia się jako antidotum na kryzys w firmie. Skoro na początku działalności nie było znamion takiego kryzysu, pracownicy traktowali strukturę, reguły i procedury jako czynniki krępujące przedsiębiorczość i inicjatywę i tolerowali je, ale w postaci ograniczonej do niezbędnego minimum. W przyszłości również nie przewidywali dla hierarchii znaczącej roli, choć już wówczas można było przypuszczać, że rzeczywistość gospodarcza może ten ogląd sytuacji zweryfikować. Należało się spodziewać, że dość niefrasobliwy klan czy działania doraźne proponowane przez adhokrację staną przed koniecznością wprowadzenia wnikliwej kontroli, standardowych procedur i rozbudowanej administracji, że imperatyw dojrzenia spowoduje przejście do kultury hierarchicznej. Takiej transformacji towarzyszą zazwyczaj lęk i obawy związane z rezygnacją z podstawowych wartości i zastąpieniem atmosfery rodzinnej regulaminami i zasadami.

Kultura badanej firmy, jak również jej ewolucja nie są wprawdzie doskonałym odzwierciedleniem odkrytego przez Quinna i Camerona schematu zmian kultury organizacyjnej w nowych i małych przedsiębiorstwach²⁰, ale zachowują logikę rezygnacji z jednych wartości na rzecz innych.

Wspomniani autorzy twierdzą, że wczesny etap istnienia organizacji charakteryzuje dominacja kultury adhokracji odznaczająca się brakiem formalnych struktur i procedur oraz przedsiębiorczością. W miarę rozwoju firmy zastępuje ją kultura klanu, tzn. rodzinna atmosfera, silne poczucie przynależności i utożsamianie się z firmą. W końcu dochodzi do kryzysu i pojawia się konieczność położenia nacisku na strukturę i procedury, by opanować rosnący obszar zadań. Potrzeba porządku i przewidywalności otwiera drogę kulturze hierarchii. Ostatecznie kultura ta zostaje zastąpiona orientacją rynkową, w której centrum uwagi przenosi się z formalnych procedur i kontroli wewnętrznej na orientację na klienta i rywalizację na zewnątrz.

Biorąc pod uwagę, że badania w firmie przeprowadzono w pierwszym i piątym roku działalności, być może nie uchwycono dokładnej sekwencji zmian kulturowych, ale punkt startu i końcowy efekt ewolucji są tożsame z logiką zmian zidentyfikowaną przez Quinna i Camerona. Dowodzi tego diagnoza kultury organizacyjnej dokonana po pięciu latach działalności, wskazująca na znaczącą dekompozycję kulturową, szczególnie na osi klan – rynek. Klan przestaje odgrywać rolę dominującą, oddając swoje dotychczasowe wpływy kulturze rynku. Głębokość przeobrażeń kul-

²⁰ K.S. Cameron, R.E. Quinn, op. cit., s. 56-57.



		Stan obecny	Stan pożądany
A	KLAN	22,46	32,43
B	ADHOKRACJA	22,90	26,30
C	RYNEK	32,91	19,65
D	HIERARCHIA	20,98	21,68

Rys. 2. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w DM WDM SA w piątym roku działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

turowych w tym zakresie, mierzona różnicą punktową na rys. 2, pozwala je zaliczyć do zmian istotnych, czy wręcz rewolucyjnych. Warto również zauważyć, że rzeczy-

wistym przeobrażeniom kulturowym towarzyszą całkowicie odmienne oczekiwania personelu. Pracownicy dotkliwie odczuwają utratę przymiotów kultury klanu i zdecydowanie oczekują, że w przyszłości wektor zmian kulturowych zostanie odwrócony. Kulturę rynku traktują jako uciążliwą, represyjną, a zmianę odczuwają jako dyskomfortową.

Odczucia te potwierdza opis modelu kultury rynku, w którym stwierdza się, że organizacja z taką dominantą jest znacznie silniej skoncentrowana na sprawach zewnętrznych niż na swoim wnętrzu. W związku z tym dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki i zyski, a jej główną troską jest realizacja zadań. Taką strategię wspierają często bezwzględni, twardzi i wymagający przywódcy, którzy promują wśród personelu ostrą rywalizację. Dlatego pracownicy organizacji są ludźmi ambitnymi i nastawionymi na osiąganie sukcesów bądź muszą się takimi stać. Ta chęć zwyciężania jest czynnikiem spajającym przedsiębiorstwo, a sukces jest utożsamiany z udziałem w rynku i jego penetracją. Ważne są więc pozycja lidera oraz pokonanie konkurencji²¹.

Firma inwestycyjna z dominującą kulturą rynku może osiągnąć sukces rynkowy, który niekoniecznie jednak musi iść w parze z sukcesem społecznym, humanistycznym, opartym na zintegrowanym i godnym zaufania zespole, uwzględniającym te same wartości. Etykieta drapieżności i bezwzględności w przypadku instytucji finansowej może zachwiać zaufaniem i wiarygodnością firmy.

Kultura rynku zakłada więc, że otoczenie nie jest przyjazne, klienci są wybredni, a firma musi za wszelką cenę umacniać swoją pozycję rynkową. Taki paradygmat zachowań i ocen jest zupełnym przeciwieństwem kultury klanu, nic więc dziwnego, że trudno go zaakceptować, szczególnie tym pracownikom, którzy pracują w firmie od początku jej istnienia. Rozczarowanie, osamotnienie, alienacja, deficyt zaufania to rezultaty tak radykalnej zmiany kulturowej. Oczywiście są również pracownicy nowi, dla których rynkowe środowisko kulturowe nie jest żadnym zaskoczeniem, a przystępując do pracy, świadomie akceptowali określone reguły gry. Są i tacy, których elastyczność neutralizuje skutki zmiany i przechodzą nad nią do porządku dziennego. Są jednak i tacy, którym zmiana doskwiera, którzy odczuwają ją jako szok kulturowy. Wypadkową tych percepcji jest jednoznaczna diagnoza kulturowa wskazująca na dominację rynku.

W zakresie drugiej pary konkurujących kultur zmiany były mniej spektakularne. Adhokracja pozostała na prawie niezmiennym poziomie, natomiast hierarchia niepomrotnie zyskała na znaczeniu w porównaniu ze stanem z pierwszego roku działalności firmy. Nie było to zaskoczeniem, sekwencja zmian kultur bowiem, przedstawiona przez Quinna i Camerona, zakłada, że kultura hierarchii często pojawia się jako antidotum na kryzys w firmie, obejmując rolę porządkowania i standaryzacji procedur, brania w karby zbyt dowolnych zachowań wywołujących chaos czy poddawania kontroli i dyscyplinowania wszelkiej aktywności w ramach firmy. Rozwój hierarchii to stygmat dojrzałości.

²¹ *Zachowania organizacyjne...*, s. 198.

Pięć lat istnienia firmy to jednak okres zbyt krótki, by przypisać tak radykalne zmiany kulturowe ewolucji czy mechanizmom samoregulacyjnym. Przyczyną zapewne był kryzys i to kryzys wielowymiarowy. I faktycznie, rzeczywistość ekonomiczna i społeczna w pewnym momencie powiedziała: sprawdzam.

Prawie cały okres istnienia badanej firmy to czas permanentnego kryzysu ekonomicznego, szczególnie odczuwanego na rynkach finansowych, a więc w przedmiocie działalności Domu Maklerskiego WDM SA. Jedynie pierwszy rok – rok startu w biznesie sprzyjał jego prowadzeniu bez zaskoczeń, zgodnie z przewidywaniami – wówczas kultura klanu znajdowała uzasadnienie i generowała sukces. Wybuch kryzysu światowego, który stopniowo objął Polskę, zweryfikował sposób działania czy sposób rozwiązywania problemów, a więc zweryfikował również kulturę organizacyjną. Kultura to przecież sposób, w jaki grupa ludzi rozwiązuje problemy i rozstrzyga dylematy²².

„W trakcie kryzysu organizacje, tak jak w obliczu niebezpieczeństwa ludzie, pokazują swoje prawdziwe charaktery: jedne w panice podejmują nieskoordynowane działania, inne poprzez bezczynność popadają w zastój, kolejne poddają się i wycofują z danego rynku. Pozostałe potrafią z wyprzedzeniem przewidzieć nadchodzące spowolnienie, zaplanować adekwatne do obniżonych przychodów redukcje kosztowe i zwycięsko wyjść z opresji”²³. W przypadku badanej firmy scenariusz reakcji na kryzys podyktowała kultura rynku, oferując, zdaniem kierownictwa, bardziej zdecydowane i adekwatne sposoby rozwiązywania piętrzących się problemów niż dość infantylna kultura klanu.

Kolejnym kryzysem, który dotknął badaną firmę, był kryzys zaufania, a więc podstawowej wartości konstytuującej kulturę klanu. Zaufanie niewątpliwie zostało złamane i to dwukrotnie, czego skutkiem było odejście z pracy kilkusobowych grup pracowników. Nie podejmując się rozstrzygnięć, kto miał w tym konflikcie rację, a kto nie, należy stwierdzić, że pracodawca mógł czuć się oszukany, gdy grupa pracowników, których szkolił, których awansował, których dopuścił do tajników prowadzenia biznesu i z którymi wiązał określone nadzieje, nagle postanowiła złożyć wypowiedzenia z pracy, a następnie założyła firmę konkurencyjną wobec swojego byłego pracodawcy. Z drugiej strony pracowników, którzy odeszli, dziwił ostracyzm i wrogość byłego pracodawcy, ponieważ uważali oni, że naturalną kolejną rzeczą jest wykorzystanie wiedzy i doświadczenia nabytego w jednej firmie do pracy w innej bądź do założenia własnego biznesu.

Brak zaufania to chaos, niepewność, nieprzewidywalność zachowań, a więc atrybuty, które dezawuuje klan, ale jednocześnie stanowią pożywkę i wyzwanie dla kultury rynku i hierarchii.

²² F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19, za: E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

²³ K. Sowińska-Bonder, *HR w kryzysie*, <http://personel.infor.pl/archiwum/2009/7/000004200,HR-w-kryzysie-1.html> [dostęp: 19.01.2010].

Kultura jest w tym ujęciu czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania, w tym na postawy i zachowania pracownicze i menedżerskie oraz działania o charakterze przedsiębiorczym²⁴. To ona zaklina rzeczywistość, a rzeczywistość nie pozostaje jej dłużna.

4. Zakończenie

Prawie wszystkie organizacje mają wyraźnie określony, dominujący typ kultury organizacyjnej, ukształtowany w wyniku kombinacji podstawowych założeń, wartości i priorytetów oraz cech i wymagań otoczenia. Tak określona kultura zapewnia organizacji stabilność i trwałość, a jednocześnie większą elastyczność funkcjonowania w szybko zmieniających się warunkach. Kultury z upływem czasu ewoluują w sposób, który można w dużym stopniu przewidzieć, często jednak zmiany, jakie następują w organizacji bądź w jej otoczeniu, wywołują potrzebę świadomej zmiany kultury²⁵. W tym kontekście można stwierdzić, że kryzysy, które dotykały badaną firmę, z jednej strony pobudzały naturalną ewolucję kultury, z drugiej zaś skłaniały kierownictwo do świadomego poszukiwania adekwatnych, w tym również kulturowych, sposobów reagowania na zmieniającą się rzeczywistość. O skuteczności zastosowanych sposobów świadczy solidna kondycja finansowa i rynkowa firmy, ciągły jej rozwój i jego niesamowita dynamika. Pojawia się również cena, którą przyszło zapłacić za sukces. Jest nią przede wszystkim deficyt zaufania i destrukcja w zakresie stosunków międzyludzkich.

Należy zaznaczyć, że bez zmiany osobistych postaw członków organizacji proces zmiany kultury nie ma szans powodzenia. Konieczne jest ukształtowanie takich wzorców zachowań, które wzmacniają nowe wartości kulturowe i są z nimi zgodne. Jeśli ludzie nie będą gotowi zmienić swoich zachowań, a umiejętności kierownictwa pozostaną na dotychczasowym poziomie, kultura organizacji nie ulegnie zmianie²⁶. Powstają więc pytania: na ile opisywana zmiana kulturowa jest trwała, jak daleko posunęła się indoktrynacja pracowników i kierownictwa w wartościach nowej kultury, co się stanie, gdy ustanie działanie czynników wywołujących kryzys i ukierunkowujących zmianę? Pytania te stanowią inspirację dla autora niniejszego artykułu, skłaniając do dalszych badań i obserwacji.

²⁴ S. Stańczyk, op. cit., s. 12.

²⁵ K.S. Cameron, R.E. Quinn, op. cit., s. 129.

²⁶ Ibidem, s. 109.

Literatura

- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor” 2009, nr 3 (30), www.e-mentor.edu.pl [dostęp: 25.01.2012].
- Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
- Miklaszewski L., *Diagnoza kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących na przykładzie Wrocławskiego Domu Maklerskiego SA*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 13, Wrocław 2009.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Schein E., *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- Siewierski B., *Do przodu! ... czyli zmiana kulturowa organizacji*, www.exbis.pl/vademecum [dostęp: 25.01.2012].
- Sowińska-Bonder K., *HR w kryzysie*, <http://personel.infor.pl/archiwum/2009/7/000004200,HR-w-kryzysie-1.html> [dostęp: 19.01.2010].
- Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, UE, Wrocław 2008.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2005.

THE CHANGE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EXAMPLE OF BROKERS HOUSE WDM S.A.

Summary: The author describes evolutionary and planned changes in the field of organizational culture. Cultural transformation is explored on the basis of Brokers House WDM S.A. in the period of 5 years of its activity. The author uses the model of competing values and he presents changes in the culture of the organization mentioned above, indicating motives and defining consequences of these changes.

Keywords: organizational culture, cultural transformation, model of competing values.