

Ewelina Kołaczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KSZTAŁTOWANIE SILNYCH KULTUR ORGANIZACYJNYCH W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, KTÓRE STAŁY SIĘ DUŻYMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI GLOBALNYMI

1. Wstęp

Pomyślny rozwój małego przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od rodzaju kultury organizacyjnej panującej w początkowym stadium jego funkcjonowania i od osobowości przedsiębiorcy. Potwierdzeniem tego są przykłady firm, które dzięki silnej kulturze organizacyjnej zaszczipionej przez ich twórców u zarania ich egzystencji stały się potężnymi koncernami o globalnym zasięgu. Przesłaniem tej publikacji jest przedstawienie znaczenia silnej kultury organizacyjnej w początkowej fazie funkcjonowania małej firmy na jej dalszy rozwój i utrzymanie stałej skłonności do zmian. Przesłaniu temu towarzyszy założenie, że wpajanie podstawowych wartości pracownikom przez przedsiębiorcę w początkowej fazie istnienia firmy tworzy fundament dalszego jej rozwoju i jest warunkiem osiągnięcia trwałego sukcesu w przyszłości. Potwierdzeniem tej tezy są wyniki prezentacji kultur organizacyjnych lansowanych przez właścicieli małych firm, które z czasem stały się znanymi globalnymi gigantami.

2. Organizacje Shaolin w kształtowaniu kultury organizacyjnej

Zapytano mnicha Shaolin: „czym jest Shaolin?”. Odpowiedział: „Jeśli przez 20 lat, codziennie, z całej siły będziesz uderzał brzegiem ręki o kant stołu, to będziesz Shaolin w uderzaniu ręką o stół...”. Ta metafora znakomicie obrazuje silną kulturę organizacyjną. Shaolin to coś niezwykłego, coś, co postrzega się jako perfekcyjne, oparte na ciężkiej pracy i silnej woli. Silna kultura organizacyjna jest jak ta ręka, która po codziennych, wielogodzinnych ćwiczeniach z biegiem lat staje się niepokonana. Stworzenie silnej kultury organizacyjnej zależne jest od człowieka – założyciela firmy. To on odpowiada za częstotliwość bodźców – uderzeń. Proces wzrostu potęgi jest długi, wieloletni, ale każdy ma swój początek w dniu zaistnienia organi-

zacji, od pierwszego dnia jej funkcjonowania. Wszak uczymy się najchętniej i najczęściej chłonimy, będąc dziećmi. W poczet organizacji Shaolin w kształtowaniu kultury organizacyjnej bez wątpienia można zaliczyć wizjonerskie organizacje wyodrębnione przez Collinsa i Porrasa w pracy pod tym samym tytułem. Opisane w niej kultury organizacyjne zostały uznane za te, które graniczą z kultem. Autorzy wyróżniają definicję kultu traktującą go jako związek ludzi oddanych jakiejś osobie, idei lub rzeczy, tym samym różnicując pojęcie kultyzmu postrzeganego jako seria praktyk kreujących niemal kultowe środowisko pracy, opierające się na rdzennej ideologii wizjonerskiej firmy [Collins, Porras 2008, s. 185-195]. Bez wątpienia są to potężne kultury organizacyjne, które w każdym działaniu jej pracowników potwierdzają swoją wyjątkowość. Wszystkie wyróżnione organizacje przejawiają cechy kultu, takie jak: żarliwie wyznawana ideologia, wpajanie pracownikom wartości ideologii i celów organizacji, wiązanie się wyłącznie z ludźmi wyznającymi cele i wartości organizacji czy elitaryzm. Ważne, aby postrzegać ją pozytywnie, tytuł *Organizacja Shaolin* ma ją wyróżniać, nadawać siłę, podkreślać jej wyjątkowość oraz najlepsze cechy jej twórcy.

Obserwowane zachowania i sytuacje w poszczególnych organizacjach zmuszają do refleksji nad tym zagadnieniem.

I. „Laura – pracowniczka firmy Nordstrom mówi, że jest częścią elity elit” [Collins, Porras 2008, s. 185]. Zapewne pierwszą reakcją większości ludzi na te słowa byłoby oburzenie na jej arogancję, może ciekawość miejsca, o którym mówi. Jeśli się pozna historię firmy Nordstrom, nie ma już wątpliwości – takie zdanie mają o sobie wszyscy jej pracownicy, nie jest to przypadek wyobcowany, przynależność do tej wspólnoty jest dla każdego z nich zaszczytem. Od początku istnienia firmy najważniejszym celem była „nadmierzająca obsługa klienta”. Cel ten każdy „Nordie” starał się z całych sił osiągnąć, o najlepszych pracownikach mówiono przez lata: o „Nordie”, który starannie zapakował towary kupione na prezenty w konkurencyjnym sklepie; o „Nordie”, który zrobił klientowi szal na drutach o odpowiedniej długości, gdyż problemem było znalezienie szala, który nie wkręcałby się w szprychy wózka inwalidzkiego; o „Nordie”, który zwrócił klientowi pieniądze za łańcuchy do opon mimo tego, iż Nordstrom nigdy nie sprzedawało takich rzeczy [Collins, Porras 2008, za: Zemke, Schaaf 1989, s. 352-355; Davidov, Utall 1989, s. 86-87].

II. Zespół pracowników firmy Saturn, którego członkowie nauczyli się języka migowego, by móc porozumiewać się z członkiem ich zespołu, który był głuchoniemy [Stachowicz-Stanusch 2007, s.192].

III. 24 tys. pracowników firmy Delta Airlines, którzy „złożyli się” po ok. 1000 dolarów i kupili w prezencie dla swojej firmy samolot Boeing 767 [Zbiegień-Maciąg 2002, s. 34].

IV. Federal Express (firma zajmująca się przewozem przesyłek, głównie drogą powietrzną) utrzymuje 5 dodatkowych samolotów z pełnymi bakami paliwa czekających na pasie startowym na wypadek sytuacji awaryjnej, choć są używane przez mniej niż 1% czasu [Stachowicz-Stanusch 2007, s. 120]. Dostrzegając nadzwyczaj-

ność takich zachowań, należy zadać sobie pytanie, jak silną osobowość i wyjątkowe cechy musi mieć osoba, która kształtuje tego typu postawy. Bez wątplenia Richard Branson, założyciel linii lotniczych Virgin jest przykładem współczesnego twórcy, którego organizacje (Virgin Group) pretendują do miana Shaolin. R. Branson to postać niezwykła, co roku organizuje on w swoim domu przyjęcie dla wszystkich pracowników, w jednym z nich brało udział 10 tys. osób. Zatrudnia ludzi, u których podoba mu się osobowość, gdyż ma ona dla niego większe znaczenie niż kwalifikacje [Zbiegień-Maciąg 2002, s. 120]. Takie pojmowanie zatrudnienia znane jest także w jednej z najstarszych kultur świata – kulturze japońskiej. Ich siłę i racjonalność można odczytać z szeroko propagowanych stwierdzeń mówiących o zatrudnieniu człowieka w całości, nie tylko jego kwalifikacji, ale także, a może przede wszystkim, jego osobowości. Świadomość przynależności do danej organizacji jest tak głęboko zakorzeniona, że japoński pracownik zapytany „co Pan robi?” podaje swój zawód i nazwę firmy, w której jest zatrudniony [Konecki 1994, s. 16]. Sam fakt, iż kultura japońskich przedsiębiorstw opisywana jest jako kultura formy (rytuału, etykiety) [Konecki 1994, s. 41] świadczy o jej wyjątkowości. Poniżej przedstawione zostaną organizacje, które bez wątplenia można nazwać organizacjami Shaolin w kształtowaniu kultury organizacyjnej, zapoczątkowane przez wybitnych twórców, takich jak:

- Thomas J. Watson senior – IBM (*International Business Machines Corporation*),
- Walter Elias Disney – The Walt Disney Company,
- William Procter, James Gamble – Procter & Gamble,
- Henry Wells, William Fargo, John Butterfield – American Express,
- David Packard, Bill Hewlett – HP (*The Hewlett-Packard Company*).

Osobą, która zasługuje na wyróżnienie, jest także J.W. Marriott, który zaczął od otwarcia małej restauracji. Nie bez przyczyny należy słuchać przestróg, które mówią, że jeżeli nie czujesz się dobrze w klimacie czystości, to lepiej nie podejmuj pracy w Marriottcie. J.W. Marriott od samego początku znany był z wymuszania na pracownikach utrzymywania perfekcyjnej czystości, robiąc kontrole w dzień i w nocy, sprawdzając czystość w lodówce i spizarni, sprawdzając świeżość koszul, kurz na obrazach czy żyrandolach lub choćby połysk szklanek od piwa. Jego zasady, choć ustalone wiele lat temu, są przestrzegane do dziś [Stachowicz-Stanusch 2007, s. 55].

Przejawy kultyzmu w IBM można zaobserwować na każdym kroku jej poznania, obserwując ściany, na których widniały liczne slogany umieszczone tam przez Watsona: „Czas stracony to czas, którego nigdy nie odzyskamy” lub „Nigdy nie osiągniemy wystarczająco dużo”. Wprowadzono surową etykietę nakazującą handlowcom noszenie ciemnych garniturów. Zachęcano pracowników do zawierania małżeństw, zrywania z nałogami, tworzenia firmowych klubów country, do których wstęp mieli tylko pracownicy IBM. Standardem było przeprowadzanie szkoleń mających na celu wpajanie filozofii organizacji, jej podstawowych wartości. IBM znany był także z publikacji z nazwiskami i ze zdjęciami pracowników, którzy wyróż-

nili się postawą w trakcie pracy. Tworzono piosenki ku czci najlepszych pracowników [Collins, Porras 2008, za: Sobel 1981, s. 58-69]. Każdego ranka pracownicy, korzystając ze śpiewnika IBM, śpiewali firmowy hymn pt. „Zawsze naprzód” [Collins, Porras 2008, za: Watson 1990, s. 68-71]. W 1979 r. powstało Centrum Rozwoju Menedżerów.

Podobne praktyki stosował Walt Disney, który utworzył Uniwersytet Disneya służący jako miejsce szkoleń i spotkań integracyjnych. Disney od każdego nowego pracownika Disneylandu wymagał uczestnictwa w treningu orientacji ideologicznej, tzw. *Disney Traditions*, podczas którego uczono się historii i mitologii firmy, uczono, jak odpowiadać na pytania typu: „co robi Disney?” („Disney uszczęśliwia ludzi”). Szkolenia odbywały się w salach wyklejonych po części zdjęciami Disneya, po części zdjęciami jego najślynniejszych postaci. Na szkoleniach pracownicy Disneylandu poznawali firmowy język, w którym znajdujemy takie określenia, jak: pracownicy – „członkowie ekipy”, klienci – „goście”, tłum – „widownia” czy dział kadr – „dział castingu” [Collins, Porras 2008, s. 198-202]. Ważne było podtrzymywanie wspólnej tajemnicy. Tylko pracownicy mogli obserwować przygotowania i próby bajkowych postaci, oglądać, jak działa mechanizm „magii”. Naruszenie tej zasady zawsze i bezsprzecznie kończyło się zwolnieniem „zdrajcy”. Natychmiastowe zwolnienie groziło także za przeklinanie, choćby jednorazowe [Collins, Porras 2008, za: Flower 1991, s. 3]. Disney określił nawet typ pracownika, który może ubiegać się o pracę w Disneylandzie. Dziewczęta to blondynki o niebieskich oczach, bez szczególnych oznak. Chłopcy opisywani są jako bardzo amerykańscy, bezmyślnie mili [Collins, Porras 2008, za: Schickel 1968, s. 319].

Określenie typu pracowników znane było także w kolejnej wybitnej organizacji – Procter & Gamble, w której zatrudniano głównie ludzi młodych, a średnich i wyższych stanowisk menedżerskich nigdy nie zajmowały osoby, które zdobywały doświadczenie zawodowe w innej firmie. Również tutaj pracownicy uczestniczą w obowiązkowych szkoleniach i sesjach orientacji ideologicznej, istnieje obowiązek czytania historii firmy zawartej w książce *Eyes on Tomorrow* [Collins, Porras 2008, za: Levering, Moskowitz 1993, s. 372-376]. Najlepsi „procterowcy”, a więc ci, z których należało brać przykład, spędzali czas wolny w swoim gronie, chodzili do tych samych kościołów i mieszkali niedaleko siebie [Collins, Porras 2008, za: Swasy 1993, s. 21]. Przewidziano upomnienia i kary dla tych, którzy używają identyfikatorów bagaży ujawniających ich powiązanie z P&G czy rozmawiają o firmie w miejscach publicznych.

Do organizacji Shaolin w kształtowaniu kultury organizacyjnej bez wątpienia możemy zaliczyć także firmę American Express, której kultura organizacyjna opiera się na najcenniejszych wartościach społecznych – „byciu dobrymi obywatelami”. Zdarzeniem, które zapoczątkowało jej świetność, był zwrot pieniędzy skradzionych w transporcie (50 tys. złotych monet) w 1855 r., pod marką AmEx. Wówczas nie stosowano takich praktyk, dlatego też właśnie od tego momentu zaczyna kształto-

wać się historia firmy opartej na zaufaniu. Twórcy wprowadzają kodeks zachowań zawierający zasady nakazujące równe traktowanie klientów bez względu na płeć, wiek czy rasę, będące fenomenem w owych czasach. Stworzono stanowisko rzeczownika, którego zadaniem m.in. było udzielanie odpowiedzi na wszystkie pytania pracowników, np. czy to, że jego żona pracuje u dostawcy AmEx, nie koliduje z polityką firmy. W podejmowaniu trudnych decyzji miała pomagać pracownikom instrukcja zawierająca zbiór pytań, na które powinien sobie odpowiedzieć pracownik przed ich podjęciem. Przyznawano nagrody „Rings of Reward” za szczególne osiągnięcia na rzecz firmy. Silnie wspierano programy pracownicze zachęcające do pracy charytatywnej. Nikogo nie dziwiło, że pracownicy AmEx spędzają swój wolny czas i weekendy, rozdając biednym posiłek czy ucząc opóźnione dzieci [Stachowicz-Stanusch 2007, s. 142-157].

Najsilniejsze kultury pochodzą od swoich twórców, tworzą się w małych przedsiębiorstwach, a u niektórych wręcz w garażach, tak jak to było w przypadku D. Packarda i B. Hewletta. Pierwszy stycznia 1939 r. jest oficjalną datą rozpoczęcia działalności HP, rok ten zakończono przychodami w wysokości 5369 dolarów i zatrudnieniem nie przekraczającym liczby 2. Kolejne 10 lat to 166 pracowników i 2,2 mln dolarów obrotów. W ciągu kolejnych 10 lat zatrudnienie wzrasta do 2378 osób, a obroty firmy sięgają 48 mln dolarów. Przez wszystkie te lata pielęgnowane jest przekonanie, iż pracownik jest najważniejszy. To kolejny przykład istnienia silnej kultury organizacyjnej. Działania jej twórców potwierdzały na każdym kroku ważność osób, które dla nich pracują. W drugim roku działalności wprowadzono program uczestnictwa pracowników w zyskach firmy. Wspierano rodziny pracowników w sytuacjach losowych. Prowadzono politykę „otwartych drzwi”, umożliwiając pracownikom stały kontakt z przełożonymi. Kolejną innowacją było tworzenie *open space*, czyli powierzchni biurowej bez podziału na pokoje i gabinety w celu poprawienia komunikacji, zniwelowania wrażenia wyobcowania czy też istnienia poza grupą. Twórcy spisali najważniejsze zasady garażu, tzw. *The rules of the garage*, które stały się niejako upamiętnieniem drogi do sukcesu [Stachowicz-Stanusch 2007, s. 203-208].

3. Znaczenie silnej kultury organizacyjnej w procesie zmian i rozwoju organizacji

3.1. Kultura organizacyjna a rozwój organizacji

Każda z opisanych organizacji za wszelką cenę starała się bronić tajemnicy swojego sukcesu. Każda musiała dostosować się do zmieniającego się świata, musiała wyjść naprzeciw postępowi technologicznemu, każda miała problemy i każda je przetrwała. W tym miejscu warto zadać sobie pytanie: czy kultyzm organizacyjny sprzyja osiągnięciu wielkich celów? Biorąc pod uwagę, iż kultystyczna kultura kreuje

poczucie przynależności do elitarnej organizacji, która może osiągnąć wszystko, skłania do odpowiedzi twierdzącej. Collins i Porras uznają, iż największe sukcesy i największą zdolność IBM do nadążania za zmianami w otoczeniu to okres, w którym ta firma najsilniej przejawiała kultyzm [Collins, Porras 2008, s. 200-213]. Formowanie wzorcowej kultury organizacyjnej wymaga wielu lat, podczas których podstawowe wartości przekazywane są z pokolenia na pokolenie. To właśnie podstawowe wartości dostarczają stałych punktów, gdy wszystko inne się zmienia. Praktyka pokazuje, że firmy o wysoko rozwiniętym poczuciu wartości organizacyjnych, o silnych kulturach odnoszą największe i najbardziej trwałe sukcesy. To te firmy, w których pracownicy niejako automatycznie spełniają oczekiwania, stają się doskonałymi nosicielami wartości [Collins, Porras 2008, s. 14-51]. Owa automatyzacja pozwala ludziom odnosić się do wielu spraw w sposób bezmyślny i machinalny [Sikorski 1999, s. 26]. Taka postawa każe sądzić, iż organizacje o silnych kulturach organizacyjnych skupiają ludzi, którzy zrobią dla organizacji wszystko, zaakceptują każdą zmianę w otoczeniu. Jeśli jednak ktoś zechce ingerować w jej wnętrze, odeprą „atak” z podwojoną siłą. Człowiek jako podstawowy nośnik wszelkich zachowań organizacyjnych w największym stopniu integruje się z organizacją, pozwalając jej jakby bezwiednie wpływać na działanie swojego umysłu. Można zatem sądzić, iż kultura organizacyjna jest niejako produktem umysłów, formą rzeczy tkwiącą w umysłach pracowników, jest ich modelem postrzegania i interpretacji [Bratnicki i in. 1988, s. 57-96], to kolektywne zaprogramowanie umysłów [Hofstede 2000, s. 267], to środki używane do ukierunkowania wyższych funkcji psychicznych człowieka [Siemiński 2008, s. 9]. Wilkins i Ouchi (1983) mówią o wychowaniu pracownika skutkującym utożsamianiem się go z celami przedsiębiorstwa. Kształtowanie najlepszych wzorców zachowań Konecki określa jako „duchową edukację”. Proces socjalizacji pracownika zaczyna się od kształtowania osobowości, a kończy na nauczaniu konkretnych umiejętności zawodowych [Konecki 1994, za: Konecki 1985, s. 253]. Schein w 1985 r. wypowiedział następujące zdanie: „bardzo możliwe, że jedyną rzeczą prawdziwej wagi, którą muszą podjąć przywódcy organizacji, jest stworzenie i utrzymanie odpowiedniej kultury. Zdanie to potwierdza, że jest ona podstawą przetrwania organizacji istniejącej wśród ciągłych zmian. Także Keesieng (1974) dowodził, iż kultura organizacyjna jest ogólnie sposobem życia, dzięki któremu wspólnota pracownicza może przeżyć i się przystosować [Zbiegień-Maciąg 2002, s. 19-38], jest czynnikiem krytycznym pozwalającym dopasować zasoby organizacji do otoczenia [Stańczyk-Hugiet 2006, s. 291]. W innym ujęciu domniemywa się, że w trudnych czasach, kiedy nikt nie zna rozwiązań dla zupełnie nowych problemów (kiedy firma musi dostosować się do zmian), współdzielenie zespołu wartości pomaga firmom dokonywać wyborów, z którymi identyfikuje się pracownik [Stachowicz-Stanusch 2007, s. 53]. Każde z tych podejść przypisuje wielkie znaczenie kulturze organizacyjnej, przedstawiając ją jako tę, która dzięki swoim „wyznawcom” pozwala organizacji osiągnąć sukces przez lata istnienia.

3.2. Zmiana kultury organizacyjnej

Zmiana jest źródłem obaw, które z kolei przyczyniają się do powstania oporu wobec sytuacji nieznaney. Jednocześnie może rodzić ciekawość, nadzieję czy też wiarę w lepszą przyszłość, kształtując zachowania pracowników, których postawy oraz zaangażowanie zadecydują o jej powodzeniu [Barabasz 2006, s. 607]. L. Zbiegień-Maciąg w doskonały sposób ukazuje chęć zmiany samej kultury organizacyjnej jako sytuację paradoksalną. Paradoks wynika z tego, że w początkowym okresie pracownik niejako tworzy kulturę, obserwuje proces jej stabilizacji, uczestniczy w kształtowaniu się nowych mechanizmów ją podtrzymujących, po czym w jednej chwili każą mu zmienić to, co „stworzył”, nic więc dziwnego, że stawia opór. Im silniejsza kultura, tym silniejszy opór, dlatego sztuką jest pokonywanie naturalnych obaw i oporu ludzkiego przed nowym i nieznanym [Zbiegień-Maciąg 2002, s. 92]. Dla pracowników organizacja jest taka, jaką ją widzą przez swoje „kulturowe okulary” [Sikorski 1999, s. 20], postrzegana jako twór idealny, niepotrzebujący zmian. Należy jednak pamiętać, że być może po kilku latach stół, w który uderzamy, nie będzie już tak stabilny jak na początku, być może trzeba będzie go zmienić. Oczywiście błędem byłaby zmiana ręki. To tak jakbyśmy chcieli całkowicie zmienić podstawowe wartości, na których zbudowana została tak silna kultura. Zmiana „stołu”, a więc narzędzi, pozwoli ją podtrzymać i przetrwać jej w zmienionych warunkach. W archiwach HP można znaleźć 6 różnych wersji HP Way zapisanych przez Davida Packarda w latach 1956-1972. Wszystkie wyrażają te same zasady, ale użyte w nich słowa różnią się, odzwierciedlając konkretne wymagania czasów lub okoliczności, w których miały zastosowanie [Stachowicz-Stanusch 2007, s. 69]. Walt Disney Company jest przykładem firmy, w której w pewnym momencie nastąpiło zeszytwnienie kultury organizacyjnej, a co za tym idzie, wystąpienie zjawiska maksymalnego oporu wobec zmian. Pracownicy starali się tak bardzo podtrzymać niezmienione formy wartości swojego założyciela z lat trzydziestych, czterdziestych i pięćdziesiątych, że Disney Co. straciło kontakt ze współczesnymi, młodymi widzami. Można zatem wywnioskować, iż w każdej sytuacji, nawet najbardziej pożądaney, mogą pojawić się cechy zarówno pozytywne, jak i negatywne. Mówiąc o silnej kulturze organizacyjnej, warto wskazać jej niepożądane skutki, takie jak: izolacja pracowników danej grupy, zamykanie się w sobie, konserwatyzm, powstanie „tajnego porozumienia” komplikującego wprowadzanie jakichkolwiek zmian, działanie według zasady „nie potrzebujemy żadnych zmian, bo mogą one zagrozić naszej tożsamości”, złe nastroje, które są łatwo rozprzestrzeniane czy możliwość manipulacji [Zbiegień-Maciąg 2002, s. 34-63]. Im silniejsza kultura organizacyjna, tym trudniej ją zmienić i przystosować do nowych warunków działania. Może być ona zarówno źródłem siły strategicznej, jak i poważnym ograniczeniem, zwłaszcza wtedy, gdy pożądane są zmiany organizacyjne, naruszające dotychczasowy porządek kulturowy, bo wymagające zmian w systemie wartości, norm i zachowań [Sikorski 2006, s. 15].

4. Silna kultura organizacyjna odzwierciedleniem osobowości jej twórcy, czyli wszystko zaczyna się na początku

Wszystkie organizacje zaliczone do Shaolin w kształtowaniu kultury organizacyjnej dają podstawy do stwierdzenia, że ich siła wywodzi się z osobowości ich twórcy, wchłaniając jego najlepsze i najsilniejsze cechy. Mówiąc o osobowości jednostek, zaznaczamy niepowtarzalność i indywidualne aspekty zachowań, a więc te właściwości jednostek, które odróżniają ją od innych [Barabasza 2008, s. 43]. Czy w takim razie można zanegować prawidłowość stwierdzenia, że kultura organizacyjna jest zbudowana na podstawowych wartościach, które są odzwierciedleniem osobowości jej twórcy? To, jak bardzo kultura organizacyjna skorelowana jest z wartościami i osobowością organizacji, ukazuje definicja użyta przez Sikorskiego, w której kultura organizacyjna obejmuje normy i wartości, wyznaczające specyficzny sposób zachowania się uczestników danej organizacji, różniące tę organizację od innych [Sikorski 2006, s. 3]. Warto przedstawić także model kultury organizacyjnej Scheina, przypominający znaną koncepcję osobowości Z. Freuda. W modelu tym kultura zakotwiczona jest w warstwie podstawowych wartości, na ogół nieświadomych i wyjątkowo trwałych, których uświadomienie następuje w momencie ich pogwałcenia. Jest to warstwa osobowości, którą Freud nazywa „id”. Druga warstwa to zjawiska obserwowalne, ten poziom to freudowskie „ego” – jaźń. Trzecią warstwą jest „superego” czyli etyka, wypracowywanie wspólnych znaczeń podzielanych przez ludzi oraz ich socjalizacja [Zbiegień-Maciąg 2002, s. 24]. Tworzenie silnej kultury organizacyjnej, systemu podstawowych wartości nie ma nic wspólnego z konsensem – przeciwnie, polega na narzuceniu dużej grupie ludzi zestawu fundamentalnych, strategicznie słusznych przekonań [Lencioni 2004, s. 122]. W badaniach CBOS w 2001 r. 34% ankietowanych poparło stwierdzenie, iż „odrobina dyktatury jeszcze nikomu nie zaszkodziła...” [Glińska-Neweś 2007, s. 213]. Istnieje małe prawdopodobieństwo, że twórcy organizacji Shaolin w kształtowaniu kultury organizacyjnej pytali kogokolwiek o to, jakie wartości mają być podstawą istnienia ich organizacji, nie prosili także o pozwolenie ich wdrażania, akceptowali wyłącznie tych pracowników, którzy w największym stopniu respektowali je i powielali. Nie lada wyzwaniem staje się chęć określenia mechanizmu regulującego działanie organizacji o silnej kulturze organizacyjnej. Mechanizm ten, zwany systemem zarządzania, należy rozumieć jako całość wartości i celów, regulacji i struktur oraz metod i praktyk zarządzania, a także relacji między nimi warunkujących sposób realizacji procesu zarządzania organizacją [Skalik, Bełz 2007, s. 22]. Obecnie sugeruje się tworzenie takiego systemu zarządzania, który wspiera wizję zmiany, a co za tym idzie, usuwa opór wobec zmian [Balcerak 2007, s. 24].

Doskonałym uwieńczeniem powyższych rozważań będzie przedstawienie instytucji Kościoła katolickiego, który został uznany przez T.E. Deala i A.A. Kennedy’ego za ten, który prezentuje wzorcowe możliwości oddziaływania kulturowego jej założyciela, model, którego trwałość wynika z kultury bogatej w rytuały i ceremo-

nie, opartej na wartościach przekazywanych z pokolenia na pokolenie [Sikorski 2006, s. 46]. Jest to idealny model instytucji Shaolin w kształtowaniu kultury organizacyjnej, uznawanej za najstarszą i najtrwalszą na świecie.

5. Wnioski

Podsumowując powyższe rozważania, warto odpowiedzieć na pytanie, czy stworzenie organizacji, w której kultura organizacyjna jest tak silna, że otoczenie uznaje ją za anormalną, może być kluczowym czynnikiem sukcesu dla długowiecznych organizacji? Na pewno tak. W każdym z przykładów najsilniej przejawiano kultury organizacyjne za życia twórców organizacji. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że warunkiem powodzenia dla trwałych organizacji jest wyrazista osobowość założyciela, jego głęboka wiara w słuszność własnych przekonań oraz ciągła implementacja swoich cech osobom zatrudnionym. Proces kształtowania kultury organizacyjnej należy rozpocząć w pierwszym dniu istnienia organizacji, kiedy przedsiębiorstwo jest tak małe, że założyciel może przekazywać najważniejsze wartości osobiście, codziennie, stopniując skalę nasilenia bodźców w zależności od potrzeb. Mały rozmiar przedsiębiorstwa sprzyja większemu dostosowaniu się pracowników do zmian, co z kolei pobudza rozwój organizacji. W efekcie można zaobserwować przeobrażenie małego przedsiębiorstwa w międzynarodowego, ekonomicznego giganta.

Literatura

- Balcerek A., *Skuteczna adaptacja czynnika ludzkiego do zmian w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2007 nr 5.
- Barabasz A., *Opór wobec zmian w ujęciu psychodynamicznym*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, AE, Wrocław 2006.
- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, AE, Wrocław 2008.
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1988.
- Collins J., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Davidov W., Utall B., *Total Customer Service*, Harper & Row, New York 1989.
- Flower J., *Prince of the Magic Kingdom: Michael Eisner and the Re-making of Disney*, Wiley, New York 1991.
- Glińska-Noweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Toruń 2007.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2002.
- Konecki K., *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994.
- Lencioni P., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska” 2004, maj.
- Levering R., Moskowitz M., *The 100 Best Companies to Work for in America*, Doubleday Currency, New York 1993.
- Schickel R., *The Disney Version*, Simon & Schuster, New York 1968.

- Siemiński M., *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, TNOiK, Toruń 2008.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna i jej odmiany. Zapiski z podróży*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999.
- Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Ewolucja systemów zarządzania w teorii i praktyce funkcjonowania organizacji*, AE, Wrocław 2007.
- Sobel R., *IBM: Colossus in Transition*, Truman Talley Books, New York 1981.
- Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007.
- Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S., *Kultura organizacyjna – strategiczny zasób organizacji przyszłości*, [w:] P. Płoszajski, G. Belz (red.), *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
- Swasy A., *Soap Opera: The Inside Story of Procter & Gamble*, Times Books, New York 1993.
- Watson T.J., *Father, Son Company*, Bantam Books, New York 1990.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Zemke R., Schaaf D., *The Service Edge*, New American Library, New York 1989.

FORMING OF STRONG ORGANIZATIONAL CULTURES OF SMALL COMPANIES THAT BECAME LARGE GLOBAL ENTERPRISES

Summary

The successful development of a small company highly depends on the model of organizational culture which is implemented in the initial stage of company's existence and on the businessman's personality. The best verification for that argument are examples of companies that became large consortiums through strong organizational cultures inculcated at the beginning of their lives. The main concept of this paper is to present the influence of strong organizational culture in the first stage of company's being on company's further development and ability of maintaining continuous tendency to changes. The assumption is made that implementing of basic values to the employees in early stages of company's life creates a base for further development and is a requirement for establishing a persistent success in the future. The confirmation for that argument is the presentation of organizational cultures that were promoted by owners of small companies that developed into global giants.