

Lech Miklaszewski

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

KULTUROWE RECEPTY NA SUKCES W WARUNKACH KRYZYSU NA PRZYKŁADZIE FIRM INWESTYCYJNYCH

Streszczenie: Artykuł podnosi problematykę roli kultury organizacyjnej w determinowaniu sukcesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysowych. Diagnostyce i analizie poddano kultury organizacyjne dwóch firm inwestycyjnych różniących się między sobą charakterystyką organizacyjną, rynkiem, na którym działają, oraz pojmowaniem sukcesu. Poszczególne kultury organizacyjne poddano także ocenie pod kątem nadawania przez nie sensu, kierunku działań i mobilizacji w pokonywaniu kryzysu. Do diagnozy kultur organizacyjnych wykorzystano model wartości konkurujących.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, firma inwestycyjna, kryzys, sukces.

1. Wstęp

Każda, nawet najbardziej wyrafinowana teoria zarządzania jest niewiele warta, jeżeli nie pasuje do zmieniającej się rzeczywistości. Tymczasem w ciągu ostatnich lat rzeczywistość ekonomiczna uległa daleko idącej metamorfozie. Dotknął ją kryzys, który przyszedł nieoczekiwanie jako następstwo zdarzeń nieprzewidzianych, niszcząc normalny tryb działalności wielu przedsiębiorstw. Obnażając bezradność wielu menedżerów, udowodnił też konieczność przewartościowania niektórych zasad zarządzania, niektórych priorytetów. Odsłonił również prawdziwe charaktery zarówno firm, jak i ich przywódców.

„W trakcie kryzysu organizacje, tak jak w obliczu niebezpieczeństwa ludzie, pokazują swoje prawdziwe charaktery: jedne w panice podejmują nieskoordynowane działania, inne poprzez beczynność 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” [Sowińska-Bonder].

Organizacje, które potrafią przetrwać kryzys, wyróżniają się:

- strategicznym podejściem do budowania wartości i ochroną wartości najważniejszych,

- widocznym przywództwem ze strony najwyższej kadry menedżerskiej,
- wysokim zaangażowaniem wszystkich interesariuszy w proces identyfikacji i realizacji oszczędności,
- dbałością o morale kadry i utrzymanie kluczowych pracowników,
- otwartością na zmiany [Sowińska-Bonder].

Jak łatwo zauważyć, wszystkie wymienione czynniki to atrybuty kultury organizacyjnej. Jeżeli kulturę potraktujemy jako proces psychospołeczny, możemy stwierdzić, że odnosi się ona do strukturalnych i instrumentalnych aspektów życia społecznego organizacji, a także sięga do emocjonalnych zjawisk na głębszych poziomach osobowości, obejmując m.in. takie elementy, jak rytuały, zwyczaje, strategie i taktyki [Barabasz 2008, s. 119]. Niektóre z nich mogą występować wręcz jako forma obrony np. przed lękiem wywołanym zmianą, przybierając formę techniki obronnej.

Personifikując kulturę organizacyjną, można również stwierdzić, że nadaje ona firmie tożsamość, która różni ją od innych. Tożsamość ta w obliczu kryzysu daje poczucie celu. Oczywiście firma, zmagając się z kryzysem, wypróbowuje wiele strategii, respektując w nich sformułowaną wcześniej misję, ale to właśnie tożsamość utrzymuje ją na właściwym kursie.

„Na tożsamość organizacji, tak jak na tożsamość człowieka, składają się następujące elementy:

Wartości. Co ma dla firmy fundamentalne znaczenie?

Kompetencje. Co potrafi robić lepiej niż inne podmioty?

Aspiracje. Jak wyobraża sobie sukces i co jest dla niej miarą sukcesu?” [Camilus 2010, s. 77].

Odpowiedzi na te pytania określają tożsamość kulturową organizacji, a jednocześnie precyzują recepty zachowań firmy w obliczu kryzysu, wskazując menedżerom kierunek działań i skupiając ich uwagę na szansach i zagrożeniach.

Pochodną kultury organizacyjnej jest również atmosfera czy klimat panujące w firmie, które, wykorzystane w odpowiedni sposób przez menedżerów, mogą wspomóc walkę z kryzysem lub przyczynić się do porażki.

Należy zwrócić uwagę, że gdy pracownicy poczują zbyt silną presję na kreatywność i spolegliwość wobec menedżerów, na stawianie czoła problemom, których przysparza kryzys, zaczną się bronić, uciekać lub ignorować swoje obowiązki. Dlatego należy „(...) nieustannie regulować temperaturę, jaka panuje w firmie. Jeśli atmosfera będzie stale zbyt chłodna, ludzie nie będą czuli potrzeby zadawania niewygodnych pytań ani podejmowania trudnych decyzji. Z kolei gdy będzie zawsze zbyt gorąca, organizacja może się „zagrzać”: w takich sytuacjach ludzie często panikują i okopują się na dotychczasowych pozycjach” [Heifetz, Grashow, Linsky 2009-2010, s. 119].

Z dotychczasowych rozważań wynika, że kultura organizacyjna może wspomagać wysiłki menedżerów, aby wyjść z kryzysu, ale może być również ciężarem, który pociągnie firmę na dno.

Niniejszy artykuł ma na celu dokonanie konfrontacji kultur organizacyjnych dwóch zupełnie różnych firm inwestycyjnych i określenie ich roli w walce z sytuacją kryzysową. Diagnoza kultur organizacyjnych została przeprowadzona z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących oraz wniosków wynikających z obserwacji uczestniczącej autora referatu.

2. Diagnoza kultury organizacyjnej Wrocławskiego Domu Maklerskiego SA oraz określenie jej roli w pokonaniu kryzysu

Pierwsze badanie kultury organizacyjnej przeprowadzono we Wrocławskim Domu Maklerskim SA (WDM SA), który powstał trzy lata temu, rozpoczynając 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).

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 na giełdzie (NewConnect) i zgromadzenie kapitału z emisji akcji na tym rynku 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. Firma ma swoją siedzibę we Wrocławiu i tutaj koncentruje swoją działalność, rezygnując z budowy sieci oddziałów. We Wrocławiu również funkcjonują podmioty grupy kapitałowej, dla których WDM SA jest spółką dominującą. W skład grupy kapitałowej WDM SA wchodzi:

1. Central Eastern Europe Capital Sp. z o.o. (udział WDM SA: 100% bezpośrednio), pełniący funkcję Autoryzowanego Doradcy w Alternatywnym Systemie Obrotu na rynkach NewConnect oraz Catalyst, organizowanych przez GPW w Warszawie.

2. Privilege Capital Management SA (udział WDM SA: 92,50% bezpośrednio i 7,50% pośrednio), będący funduszem typu Private Equity inwestującym na rynku prywatnym w najszybciej rozwijające się gałęzie polskiej gospodarki.

3. Polska Sieć Biznesu SA (udział WDM SA: 100% bezpośrednio), zajmująca się przeprowadzaniem szkoleń w zakresie pozyskiwania kapitału dla przedsiębiorstw oraz możliwości i metod inwestycji na rynku kapitałowym.

Wszystkie podmioty grupy kapitałowej obowiązują sprecyzowany system wartości, który w dużym stopniu wyznacza zachowania organizacyjne. Najważniejsze wartości, którymi kieruje się grupa kapitałowa, to¹:

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 mogła być postrzegana jako partner godny zaufania, profesjonalny i gwarantujący bezpieczeństwo w najlepszym wydaniu.

Wytyczono również cele, do osiągnięcia których realizacji zmierza spółka i cała grupa². Są to:

1) budowa silnej grupy kapitałowej oferującej zdywersyfikowaną działalność finansową,

2) osiągnięcie jednej z czołowych pozycji wśród domów maklerskich w liczbie i wartości przeprowadzonych ofert publicznych,

3) utrzymanie pozycji lidera wśród podmiotów wprowadzających spółki na NewConnect (w liczbie i wartości ofert prywatnych),

4) osiągnięcie statusu najbardziej rozpoznawalnej marki w zakresie profesjonalnych inwestycji w Polsce,

5) budowa i rozbudowa portfela inwestycji portfelowych typu pre – IPO (oferta prywatna w celu pozyskania kapitału co najmniej 1 rok przed debiutem giełdowym).

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 łączy doświadczenie z młodością, traktując ludzi jako swój główny atut i podstawę rozwoju. Personel firmy to zespół młodych, ambitnych i doskonale wykształconych profesjonalistów rynku kapitałowego, posiadających odpowiednie kwalifikacje zawodowe i bogate doświadczenie praktyczne.

W przypadku WDM SA rola ludzi, ich wiedza, umiejętności i kreatywność mają dodatkowe znaczenie, prowadzenie bowiem działalności maklerskiej z mocy prawa wymaga od spółki zatrudniania osób posiadających licencje doradcy inwestycyjnego oraz maklera papierów wartościowych.

W związku z prowadzoną obecnie działalnością maklerską spółka musi zatrudniać jednego doradcę inwestycyjnego i jednego maklera papierów wartościowych

¹ Materiały wewnętrzne WDM SA.

² Tamże.

(faktycznie zatrudnia ich odpowiednio: jednego i pięciu). Niemniej jednak należy jednoznacznie stwierdzić, że utrata pracowników posiadających licencje ograniczyłaby zakres działalności spółki oraz spowodowałaby konieczność ponoszenia kosztów związanych z pozyskaniem pracowników o określonych kwalifikacjach. W związku z tym kierownictwu spółki bardzo zależy na wzroście satysfakcji zawodowej i społecznej pracowników oraz na silnym związaniu ich z firmą. Stąd wyraźnie dostrzegalne są działania kierownictwa mające na celu stworzenie przyjaznych warunków pracy oraz możliwości do zdobywania wiedzy i nowych umiejętności dla zatrudnionej kadry.

Drugim czynnikiem charakterystycznym jest młody wiek zatrudnionych. Średnia wieku personelu w spółce wynosi 30 lat. Stąd wniosek, że kultura organizacyjna spółki wyznaczana jest przez cechy czy systemy wartości poszczególnych osób, ale również przez skromne doświadczenia z poprzednich miejsc pracy (dla większości pracowników jest to pierwsze miejsce pracy) charakterystyczne zarówno dla kreatorów kultury, jak i jej odbiorców.

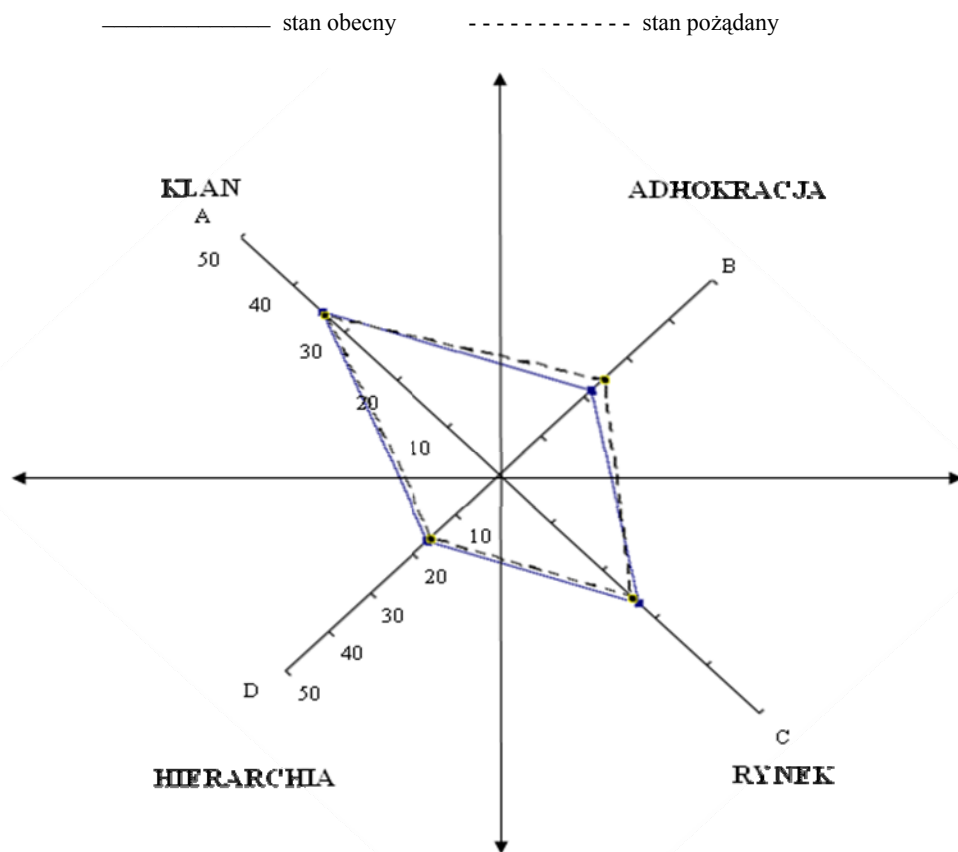
Trzeci czynnik ma chyba najbardziej istotne znaczenie. Otóż WDM SA jest firmą rodzinną *sensu stricto*. Na 20 zatrudnionych pracowników aż 5 to członkowie dwóch rodzin. Obie rodziny mają swoich przedstawicieli w zarządzie spółki oraz na wyższych stanowiskach menedżerskich. Ponadto przedstawiciele tych rodzin pełnią funkcje kierownicze w pozostałych spółkach grupy kapitałowej. Osoby te są również pomysłodawcami, organizatorami i właścicielami biznesu, ale także głównymi kreatorami autorskiej kultury organizacyjnej.

Mimo krótkiego czasu funkcjonowania firmy, dzięki konsekwencji i determinacji kadry zarządzającej oraz dużej podatności pracowników na akceptację preferowanych przez kierownictwo norm i wartości, można mówić o powstaniu solidnych zrębów kultury organizacyjnej (rys. 1).

Kultura badanej firmy, jak również jej ewolucja nie są wprawdzie doskonałym odzwierciedleniem odkrytego przez R.E. Quinna i K.S. Camerona [Cameron, Quinn 2006, s. 56-57] schematu zmian kultury organizacyjnej w nowych i małych przedsiębiorstwach, 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, gdzie centrum uwagi przenosi się z formalnych procedur i kontroli wewnętrznej na orientację na klienta i rywalizację na zewnątrz.

W przypadku WDM SA utracono wprawdzie następstwo dwóch pierwszych faz, ale to właśnie kultura klanu i kultura adhokracji determinują ewolucję firmy. Prawdopodobnie koincydencja obu typów kultury wynika z faktu, że firmę stworzyła

i zarządza nią prawdziwa rodzina, a nie modelowa czy wirtualna, której przedstawiciele przedsiębiorczością nadrabiają braki w doświadczeniu i obyciu w biznesie. Wprawdzie kultura adhokracji zyskuje największe uznanie jako stan pożądany czy przewidywany, ale to właśnie w tej dziedzinie następuje zauważalne przesunięcie preferencji, będące odbiciem konkretnych potrzeb związanych ze wzrostem tempa turbulencji otoczenia i związanej z tym, nasilającej się nieprzewidywalności warunków funkcjonowania.



		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 WDM SA

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Na szczycie wartości organizacyjnych pojawia się szybkość i adekwatność reakcji na zmiany w otoczeniu, która wypiera stabilizację jako warunek sprawności organizacyjnej. Z jednej strony, w czasach, kiedy jedynym pewnym faktem jest zmiana, istnieje konieczność kształtowania kultury inicjującej zmiany w organizacji, kultury elastycznej organizacji, kultury adhocracji.

Z drugiej strony, 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 można nazwać klanem lub rodziną.

Jest to remedium, które znakomicie sprawdziło się w WDM SA. Oczywiście założyciele firmy mieli konkretny i oryginalny pomysł na działalność, ale jego wdrożenie i weryfikacja odbywały się w przyjaznym środowisku, które tworzy klan z całą paletą zachowań integrujących zespół, pozbawionych represji, emanujących zaufaniem i wsparciem.

Pomimo wagi przykładanej do kultur klanu i adhocracji, trudno pominąć kulturę rynku, która okazała się drugą w kolejności orientacją kulturową, równoważąc dość beztroską kulturę klanu. Oczywiście rynek usług finansowych jest obszarem ostrej konkurencji i rywalizacji, a debiut na takim rynku wymaga podjęcia wyzwań rynkowych, zmierzenia się z silną i drapieżną konkurencją. Taka sytuacja wręcz wymusza rangę, którą pracownicy spółki nadają rynkowym kanonom zachowań. Pojawia się jednak również krytyczne spojrzenie na utylitarność kultury rynku i weryfikacja jej przydatności po trzech latach funkcjonowania spółki. Okazuje się bowiem, że pracownicy deprecjonują wagę tej kultury w przyszłości. Przewidywana utrata znaczenia tej kultury w firmie jest największa wśród wszystkich pozostałych typów kultur. Dlaczego tak się dzieje?

Należy przypuszczać, że jest to wynikiem dryfu spółki poza obszar rzeczywistej konkurencji. Spółka stworzyła sobie niszę rynkową (wprowadzanie spółek na New-Connect), gdzie konkurencja jest znikoma i łatwa do pokonania. Wcześniejsze obawy dotyczące podjęcia walki konkurencyjnej nie sprawdziły się, choć znalazły odbicie w asekuracyjnym traktowaniu kultury rynku jako istotnej dla powodzenia firmy. Obecnie spółka mierzy się, i to z sukcesem, raczej z wyzwaniami koncepcyjnymi i kapitałowymi, niż zmagając się z konkurencją. Wynika stąd mniejsze znaczenie tej kultury w przyszłości, ponieważ pracownicy, bogatsi o dotychczasowe doświadczenia, sądzą, że zagrożenia płynące z rynku potrafią neutralizować. Pogląd taki może jednak nie znaleźć uzasadnienia, szczególnie w kontekście istotnej roli kultury rynku w budowie firmy dojrzałej i efektywnej.

W tym miksie kulturowym stosunkowo najmniejsze znaczenie przypisuje się kulturze hierarchii. Nawiązując do sekwencji zmian kultur, przedstawionej przez Quinna i Camerona, kultura hierarchii zazwyczaj pojawia się jako antidotum na kryzys w firmie. Skoro nie ma zbyt dotkliwych znamion takiego kryzysu, pracownicy traktują

strukturę, reguły i procedury jako czynniki krępujące przedsiębiorczość i inicjatywę, i tolerują je, ale w postaci ograniczonej do niezbędnego minimum. W przyszłości również nie przewidują dla hierarchii znaczącej roli, choć rzeczywistość gospodarcza może ten ogląd sytuacji zweryfikować. Może się okazać, że dość niefrasobliwy klan stanie przed koniecznością wprowadzenia wnikliwej kontroli, standardowych procedur i rozbudowanej administracji, że imperatyw dojrzenia spowoduje przejście do kultury hierarchicznej. Takiej transformacji towarzyszą zazwyczaj obawy związane z rezygnacją z podstawowych wartości i zastąpieniem atmosfery rodzinnej regulaminami i zasadami. Trzeba sobie jednak zdawać sprawę z tego, że rozwój firmy prawdopodobnie narzuci nową orientację kulturową [Miklaszewski 2009].

W wielu współczesnych organizacjach rola kultury klanowej i adhocracji zmniejsza się do minimum, kładzie się za to coraz większy nacisk na kulturę hierarchiczną i rynkową. Nie oznacza to, że wszystkim czterem typom kultury należy nadać takie samo znaczenie. Organizacja raczej musi rozwinąć umiejętność właściwego przeniesienia akcentu na inną kulturę, kiedy zmianę taką wymusza konkurencyjne otoczenie bądź sytuacja kryzysowa.

Pomimo wskazanych tendencji determinujących rozwój kulturowy współczesnych organizacji, kultura organizacyjna WDM SA, wśród konkurujących pomiędzy sobą par kultur, wyraźnie wskazuje zwycięzców, tj. kulturę klanu i adhocracji.

3. Diagnoza kultury organizacyjnej firmy inwestycyjnej dużego banku komercyjnego oraz jej konfrontacja z kulturą WDM SA

Kolejna firma inwestycyjna poddawana analizie to Oddział Regionalny Domu Maklerskiego dużego banku komercyjnego. W odróżnieniu od poprzedniej firmy, ten Dom Maklerski jest największą i najdłużej działającą firmą inwestycyjną na polskim rynku kapitałowym. W jego ramach na terenie kraju funkcjonuje 6 oddziałów regionalnych i 93 punkty obsługi klientów. Firma oferuje wszelkie usługi związane z pośrednictwem w obrocie papierami wartościowymi na rynku wtórnym, począwszy od otwarcia rachunku inwestycyjnego do realizacji transakcji. Ten sam zakres oferty dotyczy rynku terminowego i obrotu instrumentami pochodnymi. Świadczone są również usługi dodatkowe, takie jak: analizy i rekomendacje, zlecenia DDM, transakcje pakietowe, kredyty na zakup papierów wartościowych itp. Można więc stwierdzić, że rynek obsługiwany przez firmę jest szeroki, a klienci uniwersalni. Odmienna, w porównaniu z firmą poprzednią, jest również lokalizacja Domu Maklerskiego w grupie kapitałowej. W tym przypadku Dom Maklerski jest spółką córką banku, uzyskując od niego w razie potrzeby wsparcie logistyczne, kadrowe czy kapitałowe. Natomiast sytuacja WDM SA była całkowicie odmienna: to on kreował i wspierał spółki grupy kapitałowej, spełniając funkcję spółki matki.

Istotną różnicą jest również to, że w podmiotach grupy kapitałowej, do której należy Oddział Regionalny DM, odgórnie wyznacza się cele do realizacji. Dotyczy

to szczególnie determinowania wyniku finansowego. Miarą sukcesu bądź porażki jest więc poziom tego wyniku w stosunku do jego zadanej wysokości. Według tych kryteriów można stwierdzić, że analizowany oddział korzystnie wyróżniał się na tle pozostałych jednostek: w 2008 r. poziom realizacji założonego zysku wyniósł 95%, a w 2009 r. 115%.

Dla diagnozy kultury organizacyjnej ważne są zasady polityki personalnej, w przypadku Domu Maklerskiego wyznaczone przez misję banku oraz naczelną wartość kultury korporacyjnej. W 2008 r. była realizowana naczelną dewiza polityki personalnej, że ludzie stanowią najcenniejszy zasób banku. Deklaracja ta nabrała szczególnego znaczenia właśnie w roku 2008 – pierwszym roku po fuzji z innym bankiem komercyjnym posiadającym zagranicznego właściciela, mieliśmy bowiem do czynienia z dyfuzją kultur, rodzącą niejednokrotnie kłopotliwe konsekwencje. Kierunkami przewodnimi w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, przynajmniej według deklaracji, była dbałość o profesjonalny rozwój pracowników poprzez tworzenie środowiska sprzyjającego pełnej realizacji ich potencjału. Po fuzji istotnym zamierzeniem było oferowanie każdemu pracownikowi równych możliwości działania, przyczyniającego się do realizacji komercyjnych celów banku. Podejmowane działania koncentrowały się zarówno na utrzymaniu kluczowych pracowników poprzez wdrażanie efektywnych systemów motywacji, jak i wyszukiwaniu talentów w organizacji, a także na integracji pracowników. Realizacji tych priorytetów towarzyszył szczególnie nacisk na promowanie wspólnych wartości grupy, zgodnie z tzw. Kartą Zasad³ stanowiącą zbiór podstawowych wartości i zasad postępowania, których fundamentem jest uczciwość, uznana za gwarancję trwałego przekształcenia zysku w wartość dla wszystkich interesariuszy.

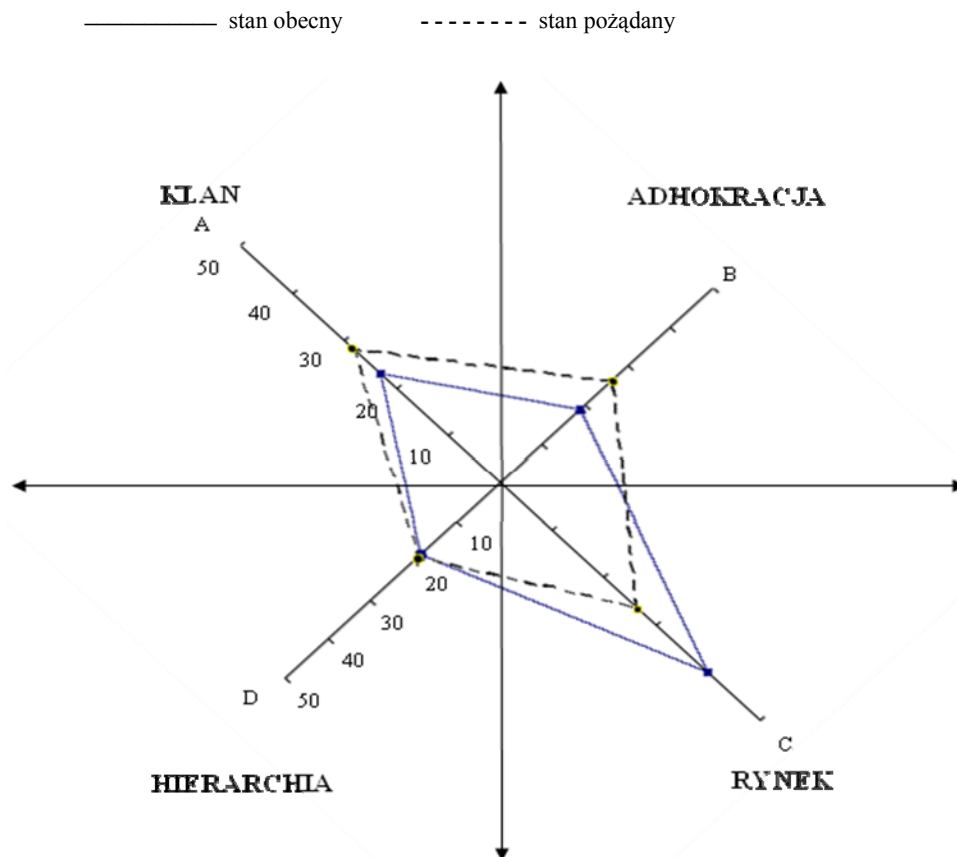
Karta Zasad godzi dążenie do osiągnięcia zysku, który jest warunkiem rozwoju i niezależności każdego przedsiębiorcy, z respektowaniem interesów wszystkich partnerów społecznych. Przedsiębiorstwo jest pełnoprawnym uczestnikiem rynku w takim stopniu, w jakim uzasadnia to jego reputacja. Reputacja grupy opiera się na zaufaniu, odpowiedzialności za wyniki i wysokiej jakości działań, a podstawą systemu wartości grupy jest uczciwość, warunkująca trwałe przekształcanie osiągniętych zysków w wartość dla wszystkich, z którymi i dla których grupa pracuje, tj. klientów, akcjonariuszy, pracowników, kontrahentów i lokalnych społeczności.

Do wartości określanych jako fundament uczciwości grupa zalicza równe traktowanie, szacunek, wolność, przejrzystość, wzajemność i zaufanie. Dąży się do tego, by wartości te były powszechnie wyznawane i przestrzegane przez pracowników całej grupy, konstruktywnie wpływając na kulturę organizacyjną i wizerunek grupy, wyróżniając ją na konkurencyjnym rynku.

Tak sformułowany system wartości jest oczywiście pewną deklaracją właścicieli biznesu, ich oczekiwaniem wobec pracowników grupy, w tym również wobec personelu Oddziału Regionalnego Domu Maklerskiego, w którym przeprowadzono

³ Materiały wewnętrzne Domu Maklerskiego.

badania. Na ile ta wizja przekłada się na rzeczywiste postrzeganie kultury organizacyjnej przez pracowników, świadczy jej diagnoza przeprowadzona z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących (rys. 2).



		Stan obecny	Stan pożądany
A	KLAN	23,1	28,6
B	ADHOKRACJA	18,9	26,7
C	RYNEK	40,0	26,4
D	HIERARCHIA	18,3	19,0

Rys. 2. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej bankowej firmy inwestycyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Jak można zauważyć, dominującym typem kultury w Oddziale Regionalnym Domu Maklerskiego jest kultura rynku. Jest to dominacja na tyle potężna, że zdecydowanie zaprzecza deklaracjom architektów tej kultury o godzeniu dążenia do osią-

gania zysku z respektowaniem interesów wszystkich partnerów społecznych, w tym pracowników.

Termin rynek w tym przypadku odnosi się do typu organizacji, która sama funkcjonuje jak rynek. Można przypuszczać, że jest ona znacznie silniej skoncentrowana na sprawach zewnętrznych niż na swoim wnętrzu. W związku z tym liczą się dla niej 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 tej organizacji, którzy przetrwali takie warunki, z pewnością są ludźmi ambitnymi i nastawionymi na osiągnięcie sukcesów. Ta chęć zwyciężania jest czynnikiem spajającym przedsiębiorstwo, a sukces jest utożsamiany z udziałem w rynku i jego penetracją. Ważna jest więc pozycja lidera oraz pokonanie konkurencji [Potocki 2005, s. 198].

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 i uwzględniających te same wartości relacjach z otoczeniem. Etykieta drapieżności i bezwzględności, w przypadku instytucji finansowej, może zachwiać zaufaniem i wiarygodnością firmy.

Nie musi tak być, choć jeśli spojrzymy na rozbieżności między rzeczywistością a pożądaną kulturą organizacji, możemy dostrzec zmęczenie pracowników ciągłą rywalizacją i wyraźną tęsknotę za przyjazną atmosferą i poczuciem wspólnoty, które gwarantuje kultura klanu. Oczywiście pożądane przez pracowników odwrócenie proporcji w zakresie siły kultur może się skończyć tragicznie, szczególnie na rynku, na którym panuje duża konkurencja i obserwuje się agresywne metody działania. Zmiana miejsc kultur to w przypadku Oddziału Regionalnego DM ewidentna sprzeczność między kulturą a otoczeniem, implikująca ogromne trudności z przetrwaniem firmy. Należy się jednak postarać o wzbogacenie kultury organizacyjnej firmy o elementy kultury klanu, dbając jednocześnie o dialektyzm tych zmian, nie zakłócający zbytnio konkurencyjnej kultury rynku. Będzie to jednak wymagało sporego wysiłku i zdolności przywódczych.

Wynik konkurencji między pozostałymi dwoma typami kultur, tj. kulturą adhocracji i hierarchii, pozostał nierozstrzygnięty. Oba typy kultur pozostają w cieniu rywalizacji rynku i klanu. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że siła kultury hierarchii w Oddziale Regionalnym DM jest znacznie większa niż w przypadku WDM SA. Wynika to stąd, że analizowana firma jest organizacją okrzepłą i doświadczoną, co może się przekładać na większe preferencje w zakresie stabilności i kontroli, które gwarantuje kultura hierarchii.

W kulturze hierarchii najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie, stabilność, wydajność i praca bez zakłóceń oparta na przewidywalności i ścisłym trzymaniu się reguł. Oczywiście w takich warunkach organizacja jest sprawna jedynie w takim stopniu, w jakim pracownicy stykają się z problemami, z którymi mieli już do czynienia poprzednio i do których już ustalono programowane reguły decyzyjne.

Oparcie funkcjonowania firmy inwestycyjnej na tak określonych zasadach i celach prawdopodobnie zakończyłoby się katastrofą. Wysoce ryzykowny i konkuren-

cyjny rynek wciąż generowałby fakty, które burzyłyby precyzyjnie ustalone scenariusze, łamałyby reguły i ludzi, prowadząc wprost do klęski. Nie oznacza to oczywiście, że firma inwestycyjna powinna być całkowicie pozbawiona biurokracji, ale jej ukierunkowanie powinno być selektywne i dotyczyć zgodności działań firmy z prawem i interesem klienta. Można więc ocenić, że firma wkład kultury hierarchii w wizerunek kulturowy organizacji oszacowała prawidłowo. Trafność tę potwierdza również niezmiennosc siły tej kultury w wersji diagnozy ilustrującej wartości pożądane przez pracowników.

Jeżeli analizujemy stan obecny, rzeczą zmienną jest brak zwyczaju w „pojedynku” między hierarchią i adhokracją, ale już stan pożądany wystawia surową recenzję kierownictwu firmy w zakresie adhokracji (różnica 7,8 pkt. między stanem obecnym a pożądanym).

Kultura adhokracji wychodzi z założenia, że w erze informacji, wyjątkowo niespokojnych i zmiennych warunków funkcjonowania, sukces zapewniają innowacje. „Organizacje powinny zajmować się przede wszystkim rozwijaniem nowych produktów i usług oraz przygotowywaniem się na to, co może przynieść jutro, a głównym zadaniem zarządu jest popieranie przedsiębiorczości, kreatywności i poszukiwań nowatorskich rozwiązań. Elastyczność i innowacyjność prowadzą do zwiększenia zasobów i zysków, główny nacisk należy więc położyć na tworzenie wizji przyszłości, ujarzmioną anarchią i uwolnioną, choć zdyscyplinowaną wyobraźnię” [Cameron, Quinn 2006, s. 47]. Kultura ta popiera więc zdolności do przystosowania się, elastyczności, kreatywności w sytuacji nadmiaru informacji, niepewności i niejednoznaczności. Jednocześnie promuje te wartości wśród pracowników, kładąc nacisk na rozwiązania niestereotypowe, gotowość przedstawiania ryzykownych propozycji i przewidywanie rozwoju sytuacji w przyszłości.

W przypadku badanej firmy pracownicy dostrzegają przemożną potrzebę zwiększenia znaczenia tej kultury w przyszłości, szczególnie wobec sytuacji kryzysowych i wzmożonej konkurencji. Widocznie, mimo przewyciężenia kryzysu, pracownikom doskwiera bierność i brak rozwiązań perspektywicznych.

4. Podsumowanie

Kultura organizacyjna to puls i krwiobieg każdego przedsiębiorstwa, budujący jego odporność i możliwości adaptacyjne. Jeśli można tak powiedzieć, to rzeczą naturalną jest, że organizacje, różniąc się między sobą, determinują również różne kultury organizacyjne, które, w większym lub mniejszym stopniu, zapewniają im powodzenie i sukces.

Poddane analizie firmy inwestycyjne, oprócz tego, że funkcjonują w tej samej branży i dysponują kulturami profesjonalnymi⁴, różnią się pod każdym innym względem.

⁴ Jak twierdzi Cz. Sikorski [2007, s. 7-8], sukces i jego jakość zależy od wykorzystywanych w jego osiągnięciu wzorów myślenia i zachowania reprezentowanych przez właścicieli sukcesu. Z jednej strony są to profesjonaliści, którzy osiągnięcie sukcesu uzależniają od wiedzy, umiejętności, talentu,

Po pierwsze, ich charakterystyka organizacyjna jest odmienna. Pierwsza z firm to mała firma rodzinna, specjalizująca się w świadczeniu tylko jednej usługi, zatrudniająca skromny liczebnie personel, pełniąca w utworzonej przez siebie grupie kapitałowej funkcję jednostki dominującej. Druga to oddział potężnej firmy inwestycyjnej, wspieranej przez duży bank komercyjny, z licznym personelem i szeroką ofertą produktów.

Po drugie, obie firmy inwestycyjne działają na odmiennych rynkach. Pierwsza z nich ulokowała swoją aktywność w niszy rynkowej (wprowadzanie spółek na New-Connect), którą, nota bene, współtworzyła. Nisza ta jest, jak do tej pory, „okiem cyklonu” konkurencyjnego rynku. Druga natomiast, będąc firmą uniwersalną, działa na szerokim i konkurencyjnym rynku, świadcząc liczne i zróżnicowane usługi.

Po trzecie, obie firmy różnie rozumieją sukces. Pierwsza firma za sukces przyjmowała konsolidację społeczną, ochronę najcenniejszych wartości i ludzi, przetrwanie w sensie ekonomicznym i rynkowym. Druga z nich jako sukces traktowała maksymalizację wyniku finansowego (mimo warunków kryzysowych) oraz ekspansję ekonomiczną i rynkową.

Obie firmy, obiektywnie rzecz biorąc, osiągnęły sukces, przy wsparciu specyficznych, zindywidualizowanych kultur organizacyjnych, ujmowanych jako zmienne niezależne. 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 przedsiębiorczym [Stańczyk 2008, s. 12].

Firmy zastosowały zróżnicowane recepty na sukces i ten sukces osiągnęły. Recepty te były dyktowane przez kultury organizacyjne, które zostały uruchomione jako ukryta, ale jednocząca siła, pozwalająca nadawać sens, kierunek działań i mobilizację [Aniszewska 2007, s. 22]. Kultura w tej roli jest nie do przecenienia, szczególnie w warunkach permanentnego kryzysu, który niestety nabiera cech standardowych i dotyka większość uczestników szerokiego rynku.

Literatura

Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.

Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2008.

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

Camillus J.C., *Strategia: złośliwy problem menadżerów*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009-styczeń 2010.

pracowitości i determinacji w dążeniu do celu, z drugiej zaś to populiści, którzy nadzieję na sukces pokładają w takim uproszczeniu reguł, które sprawi, że droga do sukcesu będzie krótka i łatwa, a przez to będzie sprzyjać jego upowszechnieniu. Te dwie postawy wynikają z opozycyjnych wobec siebie kultur organizacyjnych: kultury profesjonalizmu preferującej rozwój i kultury populizmu eksponującej potrzebę bezpieczeństwa.

- Heifetz R., Grashow A., Linsky M., *Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009-styczeń 2010.
- Miklaszewski L., *Diagnoza kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących na przykładzie Wrocławskiego Domu Maklerskiego SA*, Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu nr 13, Wrocław 2009.
- Potocki A. (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.
- Sikorski Cz., *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007.
- Sowińska-Bonder K., *HR w kryzysie*, <http://personel.infor.pl/archiwum/2009/7/000004200,HR-w-kryzysie-1.html> (19.01.2010).
- Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.

CULTURAL RECIPE FOR SUCCESS IN CRISIS ON THE BASIS OF INVESTMENT COMPANIES

Summary: This paper focuses on the role of organizational culture in creating the company's success in the crisis conditions. Organizational cultures of two different, in terms of organization, markets and understanding of success, investment companies are analyzed and evaluated. These cultures are evaluated in the perspective of shaping by them the way of overcoming the crisis. The model of competing values is being used as a tool of recognition of these cultures.