Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 6(44)/2014

Lech Miklaszewski
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Kultura organizacyjna jako forma komunikacji wewnętrznej na przykładzie Domu Maklerskiego WDM S.A.

Streszczenie. W artykule, wychodząc od związków komunikacji wewnętrznej i kultury organizacyjnej, które w każdej organizacji kształtują się i warunkują nawzajem, starano się przedstawić kulturę organizacyjną jako autonomiczny układ komunikacji wewnętrznej wpływający na postawy członków organizacji. Układ ten obejmuje zarówno nadawców określonych treści w postaci właścicieli i zarządzających organizacją, jak i odpowiednie kanały i nośniki informacji reprezentowane przez artefakty kultury organizacyjnej, specyficzną zawartość komunikatu przekazującą preferowane przez nadawców wartości, normy czy wzorce zachowań oraz odbiorców w postaci członków organizacji. Wyodrębnia się również specyficzny cel takiej komunikacji determinujący zmianę bądź modyfikację postaw pracowników zgodną z preferencjami organizacji. Gdy akceptują oni ten przekaz i przyjmują oczekiwane postawy bądź nie mogą go zaakceptować, ich reakcja może być traktowana jako sprzężenie zwrotne. Identyfikacja kultury organizacyjnej jako układu komunikacyjnego odbyła się na podstawie studium przypadku Domu Maklerskiego WDM S.A. Dochodząc do określonych konstatacji, dokonano w badanej firmie diagnozy kultury organizacyjnej, wykorzystując model wartości konkurujących Camerona i Quinna, przeprowadzono badania ankietowe oraz wykorzystano wnioski z obserwacji uczestniczącej, jako że autor jest wieloletnim pracownikiem przedmiotowej firmy.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, system komunikacji wewnętrznej, komunikat kulturowy

Wstęp

Rozdzielne rozpatrywanie systemów komunikacji wewnętrznej i kultury organizacyjnej jest dość powszechne. Wskazuje się oczywiście na ścisłą współzależność obu kategorii, twierdząc wręcz, że „komunikacja wewnętrzna i kultura

organizacyjna są naczyniami połączonymi, kształtują się i warunkują nawzajem, wpływając na postawy członków organizacji"[1]. Pojawiają się również dość obrazowe porównania, które utwierdzają nas w takiej ocenie, np. autorstwa Karoliny Dulnik:

> Komunikacja wewnętrzna jest dla firmy tym, czym krwioobieg dla organizmu – odpowiada za pobranie z odpowiednich miejsc odpowiednich składników, odpowiednie ich przetworzenie i dostarczenie w odpowiednim czasie i odpowiednimi kanałami w odpowiednie miejsca. […] Pozostając przy tej anatomicznej analogii, kultura organizacji jest jej układem odpornościowym. Działa wg ustalonego kodu rozpoznając wszelkie odstępstwa od reguły i próbuje je wyeliminować, chroniąc w ten sposób organizm przed kryzysami. Tak wewnętrznymi, jak zewnętrznymi[2].

Takich związków i funkcji nie da się w żaden sposób zakwestionować i nikt tego nie czyni. Niemniej istotą artykułu ma być potraktowanie kultury organizacyjnej jako autonomicznego systemu komunikacji wewnętrznej.

W tym układzie kultura organizacyjna jest dość rzadko przedmiotem badań – być może dlatego, że znaczna część systemu kulturowego jest trudno identyfikowalna i nie zawsze uświadamiana. Niemniej z pewnością mamy do czynienia z systemem komunikacji: z nadawcą i odbiorcą komunikatów, z przekazem określonych treści, z wykorzystaniem określonych ogniw i kanałów komunikacji. Przekaz ten ma zarazem charakter uniwersalny, tj. zrozumiały w różnych środowiskach kultur narodowych, a w tym kontekście doskonale wpisuje się w globalny układ gospodarczy.

Biorąc powyższe pod uwagę, celem artykułu jest próba identyfikacji kultury organizacyjnej jako systemu komunikacji oraz wskazanie na jej specyfikę i znaczenie dla organizacji na przykładzie konkretnej firmy inwestycyjnej, która, podlegając ewolucji kulturowej, odpowiednio kształtowała swój przekaz informacyjny, dążąc do podporządkowania pracowników jego treściom.

W niniejszym artykule autor posługuje się typologią kultur zaproponowaną przez Camerona i Quinna, opartą na modelu wartości konkurujących, śledząc ewolucję i świadome zmiany w zakresie kultury w firmie inwestycyjnej w okresie pięciu lat jej funkcjonowania. Konstatacje i wnioski autora wsparte zostały badaniami własnymi (próba wyczerpująca) oraz wynikami obserwacji uczestniczącej i wywiadów.

1. Kultura organizacyjna i jej aspekt komunikacyjny

Każdą organizację charakteryzuje właściwa tylko jej kultura organizacyjna, skomponowana według oryginalnego wzoru, będąca odzwierciedleniem koncepcji prowadzenia biznesu przez jej właścicieli. Kompozycja ta bywa jednak często

[1] http://komunikacjaworganizacji.blogspot.com [8.02.2013].
[2] K. Dulnik, http://komunikacjaworganizacji.blogspot.com [8.02.2013].

dla kierujących organizacją abstrakcją bądź czymś, co można pominąć – czymś co nie ma znaczenia. Wielu nie zdaje sobie nawet sprawy z faktu, że są jej twórcami, a to już staje się niebezpieczne dla trwałości i powodzenia organizacji. Zajmowanie się „duchem organizacji", bo tak często definiowana jest kultura organizacyjna, czyli czymś, co z trudem postrzegamy, przez wielu menadżerów jest lekceważone i niedoceniane.

Jak twierdzą Kim S. Cameron i Robert E. Quinn:

> Powodem niedoceniania kultury organizacji jako istotnego czynnika wpływającego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest to, że jest ona zbiorem wartości uważanych za oczywiste, założeń o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej. Odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych a często nie do końca uświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego[3].

Na ogół kulturę rozumie się dwojako.

Po pierwsze, mówi się o kulturze w organizacji, traktując ją jak zjawisko podobne do kultury społeczeństw, zawierające w sobie takie pojęcia, jak wspólne wartości, założenia, normy, artefakty czy wzorce zachowań, które stanowią ukrytą, ale jednoczącą siłę pozwalającą nadawać sens, kierunek działań i mobilizację.

> Po drugie, kultura organizacyjna jest sposobem patrzenia i myślenia o zachowaniu w organizacji i poza nią, sposobem rozumienia tego co się dzieje wokół. W tym sensie kultura odnosi się do teorii, które tłumaczą i przewidują, jak organizacje i pracujący w nich ludzie działają w różnych warunkach[4].

Mnogość podejść, stanowisk i definicji pojęcia kultury organizacyjnej powoduje, że najbardziej racjonalna w tej kwestii wydaje się kompilacja dokonana przez C. Sikorskiego odnosząca się do sposobu myślenia oraz wychodząca od ujęć dotyczących sposobu działania.

Definicja ta uwzględnia więc zarówno podejście ideowe, zgodnie z którym kultura jest systemem idei, zbiorem wartości, wspólnych symboli i znaczeń, oraz instytucjonalne, traktujące kulturę jako system adaptacji i rozwoju, czyli sposób umożliwiający wspólnocie przeżycie, dostosowanie, ale i kreatywność. Stąd kultura organizacyjna jawi się jako „system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych"[5].

Ciekawym ujęciem kultury organizacyjnej jest również propozycja Geerta Hofstedego, traktująca to pojęcie jako zaprogramowanie umysłu, jako zapisanie w umysłach pracowników firmy pewnych wzorców myślenia, odczuwania i za-

---

[3] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 24.

[4] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. nauk. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 21-22.

[5] C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 4.

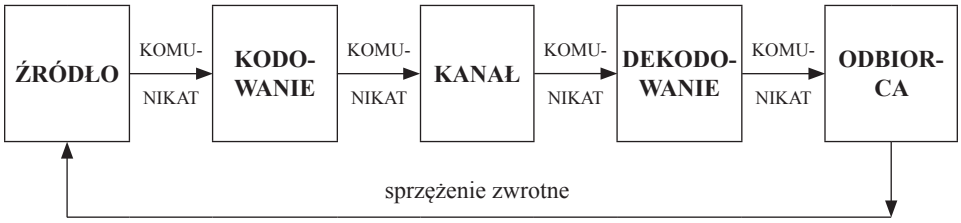
chowania. Kulturę organizacyjną można zatem określić jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”[6]. Z założenia zaprogramowanie to ma sprzyjać powodzeniu przedsiębiorstwa, realizacji strategii i osiągnięciu celów organizacji.

W realizacji tak określonej funkcji kultury organizacyjnej szczególnie ważne jest osiągnięcie konsensusu, czyli zgody uczestników organizacji co do spraw strategicznych. Według Edgara Scheina składnikami tego konsensusu podlegającymi uzgodnieniu są:

– wizja, misja i strategia,
– cele organizacji,
– środki umożliwiające osiągnięcie celów,
– kryteria oceny działania organizacji oraz założone strategie i metody korygowania działań w sytuacjach nieprzewidzianych[7].

Powyższe uzgodnienia są niewątpliwie korzystne dla organizacji, przyczyniają się bowiem do angażowania się w organizację i prowadzą do większej konsekwencji w zachowaniach pracowników, ale aby ich dokonać, niezbędna jest komunikacja.

W tym kontekście stwierdzenie, „że kultura organizacji odnosi się do systemu znaczeń przyjmowanych przez członków organizacji, odróżniającego tę organizację od innych”[8], współgra z syntetyczną definicją komunikacji, traktującą ją jako przekazywanie znaczeń. „Jedna osoba może przekazywać informacje i koncepcje drugiej jedynie przez transmisję znaczeń. Jednakże komunikacja nie ogranicza się tylko do przekazywania znaczeń”[9], konieczne jest również ich zrozumienie. „Samo postrzeganie informacji oznacza tylko ich odbieranie. Aby można było mówić o recepcji informacji, musi ona zostać zrozumiana”[10]. Zakłada się więc, że komunikacja to proces o określonej strukturze, który wieńczy zrozumienie (rysunek 1).



Rysunek 1. Proces komunikacji

Ź r ó d ł o: S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 222.

[6] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, wyd. II zm., PWE, Warszawa 2007, s. 17.

[7] Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 62.

[8] S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 428.

[9] Ibidem, s. 220.

[10] S. Forlicz, *Informacja w biznesie*, PWE, Warszawa 2008, s. 98.

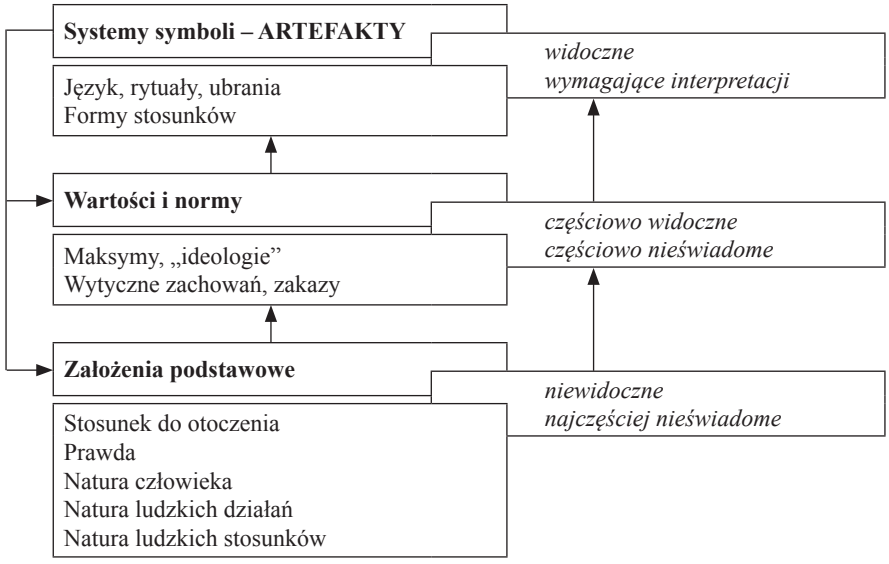
Zanim dojdzie do jakiegokolwiek komunikowania się, jest potrzebny zamiar, przybierający formę komunikatu do przekazania. Przechodzi on od nadawcy (źródła) do odbiorcy. Komunikat ulega zakodowaniu (przekształceniu w symboliczną postać) i przekazaniu za pośrednictwem jakiegoś środka (kanału) do odbiorcy, który dekoduje komunikat zainicjowany przez nadawcę. W wyniku tego procesu znaczenie zostaje przekazane od jednej osoby do drugiej[11].

Ostatnim ogniwem w procesie komunikacji jest pętla sprzężenia zwrotnego, polegająca na sprawdzeniu skuteczności komunikacji, tj. na ustaleniu, czy doszło do wzajemnego zrozumienia.

Matrycą, do której przystaje przedstawiony schemat procesu komunikacji, jest model kultury organizacyjnej zaprezentowany przez E. Scheina.

Jego model składa się z elementów zwanych poziomami kultury, które zostały wyodrębnione ze względu na ich trwałość i widoczność. Autor ten postrzega kulturę organizacji jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – zewnętrzne i sztuczne twory danej kultury[12].

W tej koncepcji artefakty stanowią pierwszą warstwę kultury, odpowiadającą za poziom jej zewnętrznych przejawów, i jej obserwowalny komponent i wskaźnik, zrozumiały jednak tylko w powiązaniu z leżącymi u ich podstaw systemami wartości i założeń (rysunek 2).



Rysunek 2. Szczeble kulturowe i ich związki w ujęciu E. Schein

Źródło: *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, red. nauk. A. Potocki, Difin, Warszawa 2005, s. 173.

[11] S.P. Robbins, *Zachowania…*, s. 221.

[12] Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 78.

„Artefakty to widzialne, namacalne i słyszalne pozostałości zachowań zakorzenione w kulturowych normach, wartościach i założeniach”[13]. Te najbardziej widoczne i sztuczne twory kultury możemy podzielić na:

1. Artefakty językowe, werbalne – obejmują język, którym posługują się pracownicy, ale również słowa-klucze tworzące specyficzny słownik przedsiębiorstwa, a także wskazują odpowiednie wzory komunikacji werbalnej ze wszystkimi interesariuszami firmy; natomiast mity, legendy i tabu, które również stanowią składową tej grupy, odzwierciedlają historię firmy, ważne i przełomowe wydarzenia, sprawy, o których się nie mówi, przypowieści dotyczące właścicieli biznesu, opowiadając o momentach z życia organizacji, które mają być wzorem albo przestrogą w postępowaniu w dany sposób. Artefakty językowe pozwalają komunikować członkom organizacji ideologię oraz podstawowe założenia, umożliwiają im zrozumienie, czego się od nich oczekuje.

2. Artefakty behawioralne – obejmują preferowane schematy zachowań, które odnoszą się do kultywowanych w organizacji ceremonii, rytuałów i zwyczajów. Inaczej mówiąc – są to narzucane sposoby działania, które powinny przebiegać według precyzyjnie i formalnie określonego scenariusza, do którego pod silną presją stosują się wszyscy członkowie organizacji. Rytualne i ceremonialne zachowania pracowników najczęściej dotyczą sposobów witania się, rekrutacji i adaptacji nowych pracowników, spędzania przerw, odbywania zebrań czy obchodzenia szczególnych uroczystości. Z jednej strony, wzbogacają one życie organizacyjne, ale z drugiej – uczą pracowników, jak postępować zgodnie z kanonami kultury organizacyjnej.

3. Artefakty fizyczne – obejmują materialne wytwory danej kultury, począwszy od architektury, wystroju wnętrz i *dress code*, przez pojazdy, maszyny, wyposażenie, aż po komunikację wizualną, strukturę organizacyjną i biurokrację. Mogą różnić się między sobą tym, w jakim stopniu pełnią jedynie rolę funkcjonalną, a w jakim mają wartość symboliczną. Gdy służą jako symbole, ułatwiają identyfikację, budzą emocje i skłaniają do określonych działań. W tym kontekście mogą występować w postaci symboliki architektonicznej, symboli fizycznych i symboli statusu, jednocząc daną zbiorowość, bowiem są rozpoznawane i jednakowo interpretowane jedynie przez członków tej samej organizacji.

Wszystkie artefakty w systemie komunikacyjnym, jakim jest kultura organizacyjna, pełnią podwójną rolę: służą jako nośniki informacji i jako ogniwa kanału komunikacyjnego. Akty zachowań werbalnych, akty behawioralne, jak również przedmioty materialne z pewnością można traktować jako nośnik określonych, najczęściej symbolicznych treści. Zapis tych treści ma oczywiście różny, często niejednoznaczny charakter, ale stanowią one bazę rejestrującą informacje umożliwiającą później ich interpretacje. Z drugiej strony, artefakty służą jako ogniwa kanału ko-

[13] S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 32.

munikacyjnego, tworząc jedyną w tym systemie, fizyczną i postrzeganą infrastrukturę komunikacji. To właśnie za ich pośrednictwem odbywa się transmisja treści kulturowych ukierunkowana na odbiorcę w postaci pracownika danej organizacji.

Pozostałe warstwy kultury prezentowane w powyższym modelu, czyli wartości i normy, oraz rdzeń kultury, tzn. podstawowe założenia kulturowe, to treść komunikacji – komunikat, który absorbuje odbiorca.

Wartości oznaczają coś, co jest cenne i godne pożądania, co stanowi przedmiot szczególnej troski oraz cel ludzkich dążeń, ale także kryterium postępowania człowieka. Tak rozumiane stanowią swoisty drogowskaz postępowania dla członków organizacji.

Natomiast normy to ustalone i obwiązujące w danym środowisku społecznym reguły postępowania będące regulatorem zachowań społecznych w firmie.

Jaka jest więc treść poszczególnych komunikatów? Normy mówią nam: „oto, jak powinienem się zachowywać", a wartości głoszą z kolei: „tak pragnę lub staram się zachowywać"[14].

Treść komunikatu kształtują również, w sposób często nieuchwytny, założenia podstawowe, stanowiące najgłębszy poziom kultury organizacyjnej. Zawierają one nieświadomie i bezkrytycznie przyjmowane jako własne, preferowane przez organizację stereotypowe przekonania, konstatacje czy myśli dotyczące fundamentalnych wartości. Stanowią one swoisty pryzmat, przez który członkowie organizacji widzą rzeczywistość, pozwalający na automatyczną interpretację wyników, zgodną oczywiście z wytycznymi kultury organizacyjnej. Są więc bezkrytycznymi przekonaniami członków organizacji, które odwołują się do pięciu problemów ludzkiej egzystencji, w wypadku kultury organizacyjnej – egzystencji organizacyjnej, czyli:

– założeń odwołujących się do sposobu postrzegania otoczenia w firmie,

– określenia tego, co stanowi wykładnię prawdy dla członków organizacji; jak zostaje określony poziom tolerancji niepewności, natura czasu czy orientacja na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość,

– założeń dotyczących obrazu pracownika w organizacji,

– wyobrażeń, na co pracownicy mogą oddziaływać i jakiego rodzaju działania są pożądane;

– założeń co do porządku stosunków społecznych w firmie oraz traktowania emocji[15].

Biorąc pod uwagę charakter tak sformułowanego komunikatu, trzeba zaznaczyć, że nie zawsze dochodzi do jego zrozumienia natychmiast i na poziomie świadomości. Często pracownicy, szczególnie ci nowi, funkcjonują w warunkach

---

[14] F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 38.

[15] *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, red. nauk. A. Potocki, Difin, Warszawa 2005, s. 175.

dysonansu poznawczego, co wywołuje dyskomfort i dążenie do jego redukcji. Proces dostosowania się do warunków stawianych przez kulturę organizacyjną zabiera więc czas, a dopasowanie do tych wymagań często ma charakter automatyczny, odbywający się bez udziału świadomości.

Jeżeli w tak określonym układzie komunikacyjnym poszukujemy nadawcy komunikatu, a więc animatora kultury organizacyjnej, to niewątpliwie należy wskazać na przywódców, a zwłaszcza na założycieli firmy – to oni są nośnikami dominujących wartości i założeń podstawowych.

Kultura organizacji nie pojawia się znikąd. Jej charakterystyka i stopień zaawansowania w dniu dzisiejszym zależą od tego, jak organizacja funkcjonowała poprzednio, i od stopnia powodzenia, jakie jej to przyniosło. Pierwotnym źródłem kultury organizacji są zatem jej założyciele. To oni mają wizję tego, czym organizacja powinna być. W jej formułowaniu nie ograniczają ich ani wcześniejsze zwyczajowe sposoby postępowania, ani ideologie. To oni wpadli na pomysł organizacji i z reguły mają zdecydowane poglądy na to, jak go realizować. „Kultura organizacji powstaje w wyniku wzajemnych oddziaływań założeń i poglądów jej założycieli oraz tego, czego jej pierwsi członkowie uczą się z własnych doświadczeń”[16].

Przekaz kulturowy jest adresowany przede wszystkim do pracowników – to oni są odbiorcami określonych treści. Kulturę, tak jak już powiedziano, przekazuje się pracownikom w różnych formach, ale niewątpliwie najsilniej oddziałują opowieści, rytuały, symbole materialne i język[17]. W tym kontekście związki między kulturą organizacyjną a zachowaniami pracowniczymi są niewątpliwe. Wyczuwamy je intuicyjnie, podporządkowując się wskazówkom emitowanym przez kulturę organizacyjną. Często to właśnie ona wyznacza nam granice zachowań, narzuca ich oceny, podpowiada, jak reagować. Czyni to w sposób dyskretny, często na poziomie podświadomości, ale w sferze rezultatów jesteśmy z reguły przekonani w przedmiocie tego, co jest dozwolone, tolerowane czy preferowane. Kto nie rozumie takiego przekazu lub nie akceptuje jego treści, odczuwa dyskomfort funkcjonowania w tak określonych warunkach kulturowych i szybko podejmuje decyzję o opuszczeniu organizacji. Kultura organizacyjna dosadnie daje mu do zrozumienia, że nie przystaje do organizacji, że swoje dylematy moralne powinien rozstrzygać poza nią, podejmując pracę w innym miejscu. Presja, indoktrynacja jest na tyle silna, że wyraźnie można wyróżnić tych, którzy się jej poddają, i tych, którzy stawiają opór. Jeżeli zlekceważymy brak przystosowania pracowników do kultury, będziemy mieli personel pozbawiony motywacji i zaangażowania, niezadowolony ze swojej pracy i organizacji. Na szczęście „większość ludzi szybko odczytuje sygnały, że «nie mieszczą się» w danej organizacji, i jeżeli istnieją inne możliwości znalezienia zatrudnienia, odchodzą w poszukiwaniu pracy, w której

[16] S.P. Robbins, *Zachowania*..., s. 434-435.
[17] Ibidem, s. 442.

przypuszczalnie zostaną docenieni"[18]. Tak działa sprzężenie zwrotne w układzie komunikacyjnym, jakim jest kultura organizacyjna. Dostosowanie albo jego brak, a co za tym idzie – podporządkowanie i internalizacja treści kulturowych albo ich odrzucenie i nonkonformizm, często będący wręcz dywersją, to dwa bieguny reakcji na przekaz kulturowy, będącej swoistą informacją zwrotną dla kreatorów kultury, dla zarządzających firmą.

2. Kultura organizacyjna jako układ komunikacyjny – studium przypadku

Badania przeprowadzono w firmie inwestycyjnej po 5 latach jej funkcjonowania na polskim rynku kapitałowym. Firma ta rozpoczęła działalność maklerską w 2006 r. na bardzo konkurencyjnym rynku. Jej działalność zaprojektowano tak, by mogła się ona wpisać w aktualne potrzeby rynku bez podejmowania destrukcyjnej walki konkurencyjnej, a jednocześnie kreowano te potrzeby.

W rezultacie firma świadczyła dwa rodzaje usług: zarządzanie aktywami klientów oraz oferowanie instrumentów finansowych. W obu dziedzinach osiągnięto spektakularne sukcesy, choć kryzys doprowadził do rezygnacji i stopniowego wygaszenia nierentownej usługi zarządzania aktywami klientów. Do znaczących osiągnięć należy jednak zaliczyć: stworzenie biznesowej grupy kapitałowej, debiut i notowania na giełdzie (sierpień 2007 r. – NewConnect; lipiec 2011 r. – rynek główny GPW) oraz zgromadzenie kapitału z emisji akcji na rynku giełdowym przekraczającego dwudziestokrotność kapitału akcyjnego i rentowność działalności, którą na początku odzwierciedlały dodatnie wyniki finansowe. Wprawdzie począwszy od 2008 r., a więc w latach nasilenia się zjawisk kryzysowych, firma zanotowała stratę, ale wcześniej wypracowany zadatek (emisja, zysk) pozwoliły na bezpieczne przetrwanie i na dodatni wynik skonsolidowany całej grupy kapitałowej[19].

W ramach grupy kapitałowej zbudowanej przez firmę prowadzona jest działalność transakcyjna i inwestycyjna. Ta pierwsza koncentruje się w samej firmie inwestycyjnej oraz w spółce córce pełniącej funkcję autoryzowanego doradcy, natomiast ramieniem inwestycyjnym grupy jest 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).

[18] S.P. Robbins, *Prawdy o kierowaniu ludźmi… i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003, s. 33.

[19] Materiały wewnętrzne Domu Maklerskiego WDM S.A.

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.

Od początku istnienia firma inwestycyjna posługuje się tym samym zestawem wartości fundamentalnych, które zostały zweryfikowane przez burzliwą rzeczywistość i wciąż zapewniają jej sukces. Stanowią one wprawdzie publiczną ekspozycję, głównie na użytek szerokiej publiczności, realizującą określone cele marketingowe, ale są również sygnałem oddającym prawdziwy zamiar kreatorów kultury organizacyjnej.

Wśród nich można wyróżnić:

– innowacyjność – wskazującą na troskę o zaspokojenie potrzeb klientów, bowiem to przede wszystkim dla nich firma kreuje pionierskie i nowatorskie rozwiązania,

– elastyczność – wskazującą na wagę przykładaną do natychmiastowej reakcji na zmieniające się potrzeby rynku finansowego w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników,

– orientację na wynik – wskazującą na równą wagę przykładaną do rentowności własnego biznesu, jak i biznesu klientów,

– bezpieczeństwo – eksponujące wysoką wiarygodność firmy oraz dbałość o etykę i dobre praktyki w prowadzonym biznesie, polegające na tworzeniu i doskonaleniu norm prowadzenia działalności w sposób przejrzysty i zwiększający bezpieczeństwo uczestników rynku.

Jak łatwo zauważyć, wartości te, przynajmniej potencjalnie, nie stanowią obłudnych deklaracji, bowiem ich przestrzeganie zapewnia korzyści zarówno firmie, jak i jej klientom, stanowiąc samonapędzający się mechanizm. Ponadto przedstawiony zestaw wartości kierunkowych, wartości autotelicznych, można uznać za wierzchołek góry lodowej, widoczny i weryfikowalny, ale nieproporcjonalny do całości kultury organizacyjnej, bowiem jej główne tworzywo to wartości heteroteliczne. To one wskazują, że mimo szczytnych celów wartości-środki często wymagają wyrzeczeń.

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 trzeba traktować jako oczywisty czynnik kulturotwórczy. Firma w zakresie kadry łączy doświadczenie z młodością, deklarując, że ludzie to jej główny atut i podstawa rozwoju. Personel firmy stanowi zespół młodych, ambitnych i doskonale wykształconych profesjonalistów rynku kapitałowego. Ponadto należy zaznaczyć, że firma jest przedsiębiorstwem rodzinnym – na 20 zatrudnionych pracowników w grupie kapitałowej aż 5 to członkowie dwóch rodzin (w samej firmie inwestycyjnej zatrudnionych jest 10 pracowników). Obie rodziny mają swoich przedstawicieli w zarządach spółek oraz na wyższych stanowiskach

menedżerskich. 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. Tak ukształtowane relacje gwarantowały firmie spójność, wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty.

Wszystkie wymienione uwarunkowania powstania i funkcjonowania firmy sugerowały wręcz diagnozę w zakresie kultury organizacyjnej. Przewidywania te potwierdziły badania kultury przeprowadzone w pierwszym roku działalności. Diagnoza była jednoznaczna: była to typowa kultura klanu.

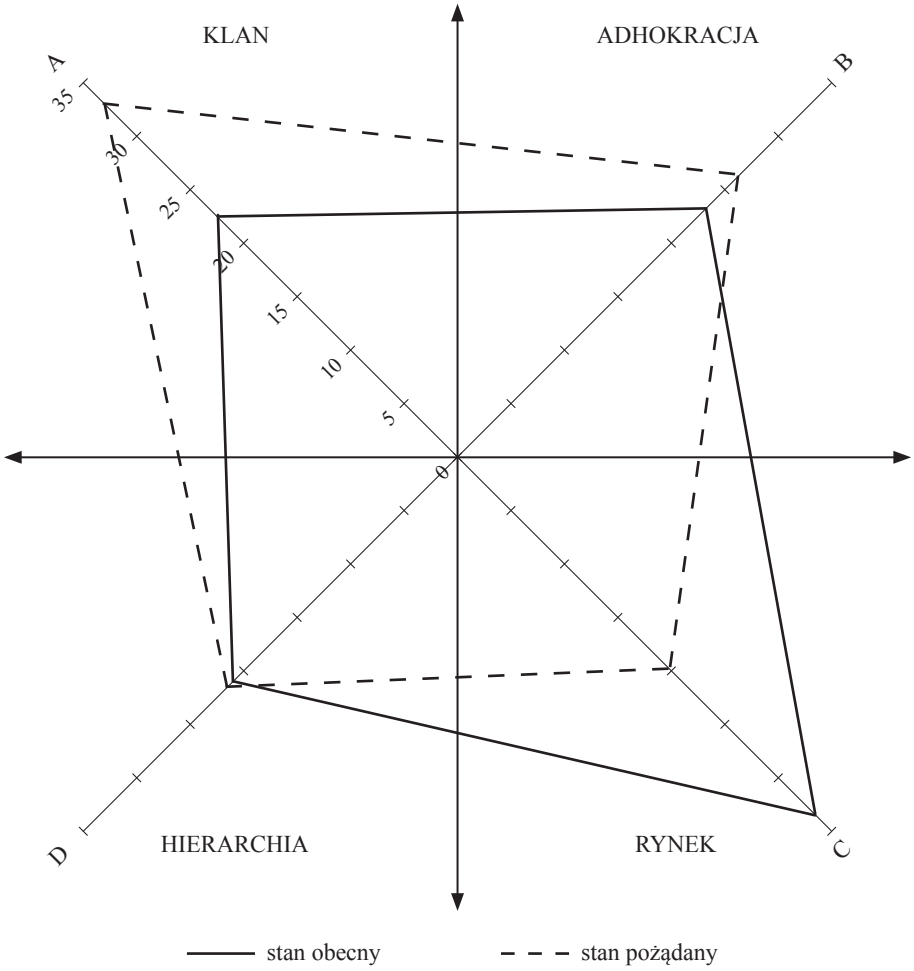
Do fundamentalnych założeń kultury klanu, które znalazły swoje spełnienie w pierwszych latach działalności, należy m.in. wiara w zarządzanie poprzez pracę zespołową, rozwój pracowników, traktowanie klientów jako partnerów. Głównym zadaniem kierownictwa jest natomiast delegowanie uprawnień pracownikom, zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności, stwarzanie przyjaznej atmosfery pracy, integracja całego personelu, słowem – zachowanie przypisywane zazwyczaj głowie rodziny.

Gdy przyszedł kryzys, zmieniła się jednak formuła kulturowa firmy, traktowana jako swoista recepta na jego dolegliwości. Co ciekawe, wartości i cele nie uległy zmianie, nastąpiło jedynie inne rozłożenie akcentów, np. w zakresie orientacji na wynik dotychczasową dbałość o rentowność biznesu klientów, a przy okazji o rentowność własnego biznesu, zastąpiła dbałość o rentowność własnej działalności, a przy okazji o rentowność biznesu klientów. Natomiast w zakresie wartości środków nastąpiła zmiana jednoznaczna: pojawiło się instrumentarium typowe dla kultury rynku.

Dowodzi tego diagnoza kultury organizacyjnej dokonana po pięciu latach działalności, z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących, wskazująca na znaczącą dekompozycję kulturową, szczególnie na osi klan – rynek. Klan przestaje pełnić rolę dominującą, oddając swoje dotychczasowe wpływy kulturze rynku (rysunek 3).

Organizacja z dominantą rynkową 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. Ważna jest więc pozycja lidera oraz pokonanie konkurencji[20].

[20] *Zachowania organizacyjne*..., op. cit., s. 198.



Typ kultury organizacyjnej		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

Rysunek 3. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w badanej firmie inwestycyjnej w piątym roku działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Konkurencja odbywa się również na drugiej osi – pomiędzy kulturą adhokracji i hierarchii.

W tym kontekście na szczycie wartości organizacyjnych pojawia się szybkość i adekwatność reakcji na zmiany w otoczeniu (kultura adhokracji), która wypiera stabilizację (kultura hierarchii) jako warunek sprawności organizacyjnej. W czasach, kiedy jedynym pewnym faktem jest zmiana, kultura adhokracji zyskuje na znaczeniu.

Sformułowanie diagnozy kulturowej daje mandat do dezagregacji kultury na części składowe i prezentacji treści jej przekazu w ujęciu szczegółowym, którego parametry uzyskano w trakcie wywiadów z pracownikami.

Artefakty fizyczne:

– lokalizacja geograficzna siedziby firmy – szeroko rozumiane centrum miasta, główna ulica, dostępność komunikacyjna; symbolizuje: prestiż i otwartość na interesariuszy,

– architektura budynku, w którym mieści się siedziba firmy – budynek nowy, nowoczesny i awangardowy pod względem architektonicznym (główna nagroda wśród wrocławskich inwestycji w konkursie „Piękny Wrocław" 2012, Miss Polski 2011 – Ranking Forum Skyscraper City, II nagroda Leonardo na Biennale Architektury w Mińsku); symbolizuje: prestiż,

– status własnościowy pomieszczeń biurowych – wykupione na własność; symbolizuje: prestiż, niezależność i zasobność finansową,

– dostęp do pojazdów służbowych i miejsc parkingowych – przeznaczone i zarezerwowane dla osób kluczowych w firmie; symbolizuje: hierarchię,

– organizacja wnętrza firmy – personel pracuje w pomieszczeniach otwartych, tzn. w ramach poszczególnych komórek organizacyjnych pracowników nie dzielą ścianki działowe, a znacząca część pomieszczeń wyposażona jest w całkowicie przeszklone ściany; symbolizuje: równowagę pomiędzy swobodą i dyscypliną,

– wystrój wnętrz – kolorystyka jasna, ale zimna; meble – ten sam rodzaj i kolorystyka oraz rodzaj wyposażenia z wyjątkiem mebli i wyposażenia użytkowanego przez właścicieli biznesu, które charakteryzuje wyższy standard; brak obrazów, zdjęć, roślin ozdobnych; symbolizuje: koncentrację na obowiązkach, profesjonalizm, hierarchię,

– *dress code* – generalnie obowiązuje strój oficjalny, ale z marginesem swobody (możliwe jest np. zdjęcie marynarki, nie zawsze konieczny jest krawat); w trakcie spotkań z klientami, wewnątrz i na zewnątrz firmy, swoboda jest eliminowana; symbolizuje: równowagę pomiędzy swobodą i dyscypliną, szacunek, profesjonalizm,

– używanie przez pracowników elektronicznych kart identyfikacyjnych umożliwiających dostęp do poszczególnych pomieszczeń; symbolizuje: poufność procesów i informacji, profesjonalizm, hierarchię,

– logo firmy – akcentowane i eksponowane na zewnątrz budynku i w jego wnętrzu, jak również na różnych materiałach firmowych (foldery, papier firmowy, wizytówki); barwy firmowe to czarny na białym tle; w tym kontekście ciekawa wydaje się ewolucja logo firmy: początkowo obowiązujące barwy to czerwony

i niebieski, a pierwsza litera nazwy firmy stylizowana na płomienie, następnie o wiele skromniejszy udział koloru czerwonego i dominacja czarnego oraz rezygnacja ze spektakularnych stylizacji, i ostateczna forma to kolor czarny na białym tle, a kształt liter pozbawiony jakichkolwiek udziwnień; symbolizuje: pewność, brak konieczności epatowania symboliką, profesjonalizm.

Artefakty językowe:

– sposób zwracania się do prezesa zarządu, wiceprezesa zarządu, do właścicieli biznesu jest bardzo swobodny i nieoficjalny; w większości wypadków personel zwraca się do nich po imieniu lub poprzedzając imię formułą „pan"; symbolizuje: integrację, zażyłość, zaufanie, mały dystans władzy,

– poszczególni pracownicy w rozmowach między sobą używają imion, a gdy znajomość nie jest zbyt zaawansowana albo występuje znacząca różnica wieku, imię poprzedzają formułą „pan", „pani"; symbolizuje: integrację, zażyłość, zaufanie,

– w komunikacji personelu firmy z klientami używa się ściśle formalnych zasad prowadzenia rozmów, stosując zwroty oficjalne: „pan", „pani", „prezes", „kierownik" itp.; symbolizuje: szacunek, prestiż,

– w korespondencji zewnętrznej używa się zwrotów i struktur oficjalnych; symbolizuje: szacunek, profesjonalizm,

– w korespondencji wewnętrznej, głównie e-mailowej, wypowiedzi są swobodne, skrótowe, często żargonowe; dotyczy to również korespondencji z kierownictwem spółki pod warunkiem dobrej znajomości; symbolizuje: integrację, zażyłość, zaufanie, mały dystans władzy,

– coraz częściej pojawiają się opowieści powtarzane wśród młodszych pracowników, a dotyczące pierwszych lat działalności spółki, zwracające uwagę na rozumienie przez spółkę takich wartości, jak: zaangażowanie, lojalność, odpowiedzialność; symbolizuje: ciągłość, stabilność, profesjonalizm.

Artefakty behawioralne:

– w firmie dominują zachowania nieoficjalne i koleżeńskie, które w małym stopniu respektują hierarchię władzy i związany z nią ceremoniał i nomenklaturę; symbolizuje: integrację, zażyłość, zaufanie, mały dystans władzy,

– polecenia służbowe, komunikaty i inne informacje operacyjne przekazywane są głównie drogą e-mailową, rzadziej w formie bezpośrednich spotkań; symbolizuje: oszczędność czasu, efektywność komunikacji,

– firma organizuje spotkania całego personelu z okazji świąt, istotnych wydarzeń w spółce, związane z jubileuszami spółki; symbolizuje: integrację, zażyłość, mały dystans władzy,

– raz w tygodniu organizowane są tzw. prasówki, podczas których przekazywane są zebranym najistotniejsze informacje prasowe dotyczące przedmiotu działania spółki; osoba referująca wymienia się cyklicznie; w trakcie pojawia się wymiana poglądów i argumentów; symbolizuje: uczestnictwo, integrację,

– codziennie zbierane są zamówienia wszystkich pracowników (włącznie z członkami zarządu) na posiłki dostarczane przez firmę cateringową, a następnie są one spożywane wspólnie lub w grupach towarzyskich w pomieszczeniach kuchennych; symbolizuje: integrację, zażyłość, mały dystans władzy.

Wartości i normy:

– to prezentowany wcześniej zestaw czterech wartości kierunkowych: innowacyjności, elastyczności, orientacji na wynik oraz bezpieczeństwa, uzupełniony o wymóg lojalności i oczekiwanie kreatywności wobec pracowników.

Założenia podstawowe:

– otoczenie firmy jest postrzegane jako wyzywające, ale dające się pokonać,

– głównym kryterium porządkującym fałsz albo słuszność, rzeczywistość albo fikcję jest autorytet i niekwestionowane przywództwo założycieli firmy,

– pracownicy wykazują dobrą wolę, chętnie przejmują odpowiedzialność i są zdolni do rozwijania się,

– działania ludzkie i ich kierunki podporządkowane są woli i decyzjom zarządu,

– w zakresie relacji międzyludzkich preferowane jest współzawodnictwo i rywalizacja.

Analizując symbolikę oraz wymowę przedstawionych składników kulturowych, można zauważyć brak jedności w przekazie, choć większość interpretacji skłania się w kierunku kultury rynku. Wydaje się, że pojawianie się pewnych niejednoznaczności i brak konsekwencji w formułowaniu diagnozy kulturowej to wynik ciągłej konkurencji poszczególnych typów kultury oraz większej bezwładności niektórych elementów kulturowych, powodującej, że zmiany kultury zachodzą powoli i nigdy nie mają charakteru ostatecznego.

Podobne wrażenie można odnieść, analizując wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników firmy (badaniu poddano wszystkich 10 pracowników).

Na wstępie wyjaśniono wszystkim respondentom pojęcie kultury organizacyjnej, a następnie zadano 8 pytań dotyczących funkcji komunikacyjnej kultury organizacji:

1. Na pytanie, czy kultura organizacyjna może być traktowana jako forma komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracodawcą i pracownikami, 100% respondentów odpowiedziało, że w ich mniemaniu kultura organizacyjna to ewidentny układ komunikacyjny. Odpowiedź ta jest dość znamienna, ponieważ zdecydowanie traktuje te dwie kategorie organizacyjne jako tożsame, jako synonimy.

2. Na pytanie, jakie przejawy funkcjonowania kultury organizacyjnej są najczęściej wykorzystywane do przekazywania treści, padły dość zróżnicowane odpowiedzi, choć z wyraźną dominantą. 60% respondentów stwierdziło, że taką rolę pełnią artefakty językowe, natomiast po 20% respondentów taką samą rolę

przypisało artefaktom fizycznym i behawioralnym. Być może wynika to z tego, że obyczaje językowe są bardziej jednoznaczne i wymagają mniej wysiłku interpretacyjnego niż pozostałe artefakty.

3. Na pytanie dotyczące autorstwa przekazu kulturowego 60% respondentów wskazało na zarząd firmy, a po 20% na akcjonariuszy i pracowników. Można stwierdzić, że taka identyfikacja autorów kultury jest zgodna z rzeczywistością, szczególnie wówczas, gdy weźmie się pod uwagę, że członkowie zarządu to także większościowi akcjonariusze firmy.

4. Kolejne pytanie dotyczyło tego, jakie treści są przekazywane najczęściej i najbardziej dobitnie. Odpowiedzi były zróżnicowane, choć i tutaj można zauważyć, że wskazania koncentrowały się na elementach konkretnych, które bez większych wysiłków interpretacyjnych można jednoznacznie określić, tzn. celach firmy (40%) oraz jej wizji i misji (20%). Pozostałe wskazania były następujące: wzorce zachowań (20%), normy zachowań (10%), priorytety (10%) i dotyczyły treści, które również stosunkowo łatwo zidentyfikować. Natomiast „wartości", jako kategoria nie w pełni uświadamiana, nie uzyskała żadnych wskazań.

5. Następnie poproszono o wskazanie, jakie kanały informacyjne wykorzystywane są najczęściej w komunikacji kulturowej. W tym zakresie wyniki były bardziej zdecydowane. 70% respondentów wskazało na spotkania bezpośrednie pracodawcy z pracownikami, sieć pogłosek i plotek uzyskała wynik na poziomie 20%, a zwyczaje i kodeksy zachowań 10%. Pozostałe, czyli: system opowieści, anegdot, legend i mitów, rytuały i spotkania okazjonalne oraz system wzbudzania tematów tabu nie uzyskały żadnych wskazań. Ta ostatnia konstatacja jest również znamienna, bowiem firma, funkcjonując stosunkowo krótko (5 lat), nie zdołała jeszcze wykształcić pewnej „mitologii" swojej działalności, która mogłaby być źródłem przekazu symbolicznego.

6. Kolejne pytanie brzmiało: Jaki jest wydźwięk przekazu kulturowego w sferze procesu pracy i stosunków międzyludzkich? Opcje odpowiedzi ułożono w dwie przeciwstawne pary konkurujących między sobą wartości określających różne typy kultur organizacyjnych: klan kontra rynek i adhokracja kontra hierarchia. Postrzeganie wymagań i oczekiwań narzucane przez preferowane przez firmę wartości w pierwszej parze jako zwycięzcę starcia konkurencyjnego wskazało kulturę rynku (60%), natomiast w drugiej parze kulturę adhokracji (80%), co jest zgodne, przynajmniej co do kierunku, z diagnozą kultury organizacyjnej przeprowadzoną z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących.

7. Następne pytanie dotyczyło tego, w jaki sposób przekaz kulturowy jest odbierany w kontekście siły jego oddziaływania. Różnicując siłę tego odbioru, przedstawiono następujące opcje do wyboru:

– odbiór obligatoryjny – taki przekaz zmusza do bezwzględnego stosowania preferowanych przez firmę zachowań i wartości, bo inaczej dana osoba czuje się niedostosowana do kultury organizacyjnej i odczuwa duży dyskomfort,

– odbiór fakultatywny – taki przekaz zmusza jedynie do okazjonalnego stosowania się do preferowanych przez firmę zachowań i wartości według indywidualnych decyzji i kryteriów i powoduje związane z taką percepcją mieszane uczucia częściowego identyfikowania się z firmą oraz odczuwania w pewnych sytuacjach dyskomfortu, gdy nie podporządkowujemy się preferencjom,

– odbiór neutralny – taki przekaz powoduje, że nie odczuwa się przymusu stosowania określonych zachowań i wartości ani konieczności dokonywania wyboru w tej kwestii; ponadto taka postawa nie wpływa na jakość funkcjonowania w środowisku firmy.

Wyniki były następujące: odbiór obligatoryjny – 20%; odbiór fakultatywny – 60%; odbiór neutralny – 20%. Biorąc pod uwagę cel komunikacji kulturowej, a więc ukształtowanie postaw i zachowań pracowników w zgodzie z zamysłem właścicieli biznesu, pocieszający jest fakt, że w 80% komunikację tę można ocenić jako efektywną, ponieważ wywołuje ona, mimo zróżnicowanej intensywności, określone reakcje pracowników.

8. Ostatnie pytanie dotyczyło tego, na ile przekaz kulturowy obwarowany jest sankcjami. Zdecydowanie zwyciężyła (80%) opcja wskazująca, że niezastosowanie się do treści przekazu rodzi wprawdzie sankcje w postaci dyskomfortu związanego z dezaprobatą ze strony innych pracowników i przełożonych, ale nie skutkuje to całkowitym odrzuceniem i rozważaniem decyzji o odejściu z firmy. Bardziej radykalna opcja, wskazująca na silny dyskomfort oznaczający ostracyzm ze strony współpracowników i przełożonych, a w rezultacie rozważanie decyzji o odejściu z firmy, uzyskał jedynie 10% głosów. Taką samą liczbę głosów uzyskała opcja, która w żaden sposób nie sankcjonowała niezastosowania się do treści przekazu.

Zakończenie

Reasumując można stwierdzić, że kultura organizacyjna określa reguły gry w społeczności danej firmy. Mimo że często jest ona nieuchwytna, niewymierna i domyślna, to właśnie w jej ramach każda firma rozwija własny fundamentalny zbiór założeń, domniemań i niewypowiadanych zasad, które rządzą codziennym zachowaniem w miejscu pracy. Dopóki pracownicy nie poznają tych reguł i ich nie zaakceptują, nie są traktowani jako pełnoprawni członkowie organizacji. Z tego punktu widzenia kultura organizacyjna to skondensowana informacja dotycząca obowiązujących w firmie reguł, a skoro tak, trzeba ją przekazać i wpoić pracownikom. W ujęciu kulturowym komunikacja nie jest prostym przekazaniem informacji, jest raczej pewną kreacją życia społecznego organizacji wykorzystującą proces socjalizacji. „W najogólniejszym rozumieniu socjalizacja obejmuje procesy internalizacji, to jest nabywania czy przyjmowania przez jednostkę

wartości i norm z nich wynikających, następnie procesy uczenia się i tworzenia wzorów zachowań, a wśród nich wzorów ról społecznych"[21]. Treść tego przekazu jest najczęściej podawana w taki sposób, aby pracownicy przyjęli ją jako własną, poddali ją internalizacji.

Zaprezentowane w niniejszym artykule studium przypadku oraz towarzyszące mu wyniki badań potwierdzają taką właśnie konceptualizację kultury organizacyjnej. Wszyscy respondenci traktują kulturę organizacyjną jako układ komunikacyjny, większość trafnie wskazuje na właścicieli i zarząd jako na kreatorów kultury, którzy formułują przekaz kulturowy, dostrzegają również kulturową infrastrukturę komunikacji na ogół trafnie, interpretując symbolikę związaną z widocznymi przejawami kultury oraz z jej głębszymi warstwami. Odbiór tych treści też nie jest bierny – respondenci traktują je z jednej strony jako dane, z drugiej zaś – jako przemożne wskazówki, determinujące ich zachowania, i liczą się z konsekwencjami braku ich akceptacji. Cechy tego układu wskazują, że mamy do czynienia z kulturą silną, którą cechuje intensywne odczuwanie fundamentalnych wartości organizacji i ich szeroka akceptacja przez jej członków. Skuteczność komunikacji kulturowej prowadzi ponadto do pełnej absorpcji preferowanych wartości, determinując poczucie wspólnoty i klimat silnej kontroli nad zachowaniami.

Literatura

Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Dulnik K., http://komunikacjaworganizacji.blogspot.com [8.02.2013].
Filipiak M., *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, Wyd. UMCS, Lublin 2003.
Forlicz S., *Informacja w biznesie*, PWE, Warszawa 2008.
Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, wyd. II zm., PWE, Warszawa 2007.
http://komunikacjaworganizacji.blogspot.com [8.02.2013].
Kultura organizacyjna w zarządzaniu, red. nauk. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
Robbins S.P., *Prawdy o kierowaniu ludźmi… i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003.
Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, red. nauk. A. Potocki, Difin, Warszawa 2005.

[21] M. Filipiak, *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, Wyd. UMCS, Lublin 2003, s. 89-90.

Organizational culture as a form of internal communication. The case of Booking House WDM Stock Company

Summary. The author presents, on the basis of the relations between internal communication and organizational culture which are mutually joined in each organization, the organizational culture as an independent system of internal communication which influences attitudes and behaviour of employees. This system includes both owners and managers, considered as senders of some messages, channels of information, represented by artifacts, cultural values and norms and behavioural patterns shared by receivers of messages. The aim of such communication oriented to the change or modification of employees' attitudes according to expectations of the organization is formulated as well. If they accept such message and react in the proper way or if they are not able to accept it, their reaction can be considered as feedback. The identification of organizational culture as a system of internal communication is exemplified by Booking House WDM Stock Company. The diagnose of organizational culture within this company is made according to of Cameron and Quinn's model of competing values, empirical research carried out by the author and his own experience obtained during several years of the work in this organization.

Key words: organizational culture, system of internal communication, culture announcement