Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Lech Miklaszewski
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Przywództwo w warunkach zmiany kulturowej na przykładzie Domu Maklerskiego WDM S.A.

Streszczenie. Artykuł podejmuje problematykę zmian w zakresie kultury organizacyjnej oraz przywództwa w organizacji, identyfikując związki pomiędzy tymi zmianami. Zmienność kulturowa oraz stylu przywództwa rozpatrywana jest na przykładzie Domu Maklerskiego WDM S.A., w okresie pięciu lat jego funkcjonowania. Wykorzystując model wartości konkurujących, autor przedstawia zmiany, jakie zaszły w obrębie kultury organizacyjnej i przywództwa w badanej firmie, precyzuje ich przyczyny oraz definiuje konsekwencje tych zmian.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, przywództwo, zmiana kultury organizacyjnej i przywództwa

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna odzwierciedla zazwyczaj dążenie określonej grupy do integracji wokół określonych wartości, norm czy zachowań. Jednocześnie jest przekazem artykułowanym w procesach komunikowania się wewnętrznego i zewnętrznego. Autorem tego przekazu jest zazwyczaj właściciel biznesu lub przywódca. Wielu autorów zajmujących się zagadnieniem kultury organizacyjnej uważa, że jedną z najważniejszych funkcji przywódcy jest właśnie zarządzanie kulturą[1]. To oni ją kreują, doskonalą i zmieniają. Oczywiście w warunkach silnej kultury nowi przywódcy nie tworzą kultury od podstaw, z reguły muszą się do niej dostosować, choć po pewnym czasie ich piętno indywidualne staje się wyraźnie dostrzegalne.

[1] A. Kowarska, *Przywództwo, organizacja i kultura*, http://leadership.blox.pl [7.05.2012].

Przywódcy często są wzorami do naśladowania dla pozostałych członków organizacji, kreują styl komunikowania się, zachowania i reakcje. Podwładni natomiast mogą naśladować swoich przywódców, decydując, jakie zachowania są akceptowane oraz co stanowi symbol statusu w obrębie danej kultury[2].

W tym kontekście ważną kwestią jest to, jakie zachowania członkowie organizacji uznają za przywództwo. Postrzeganie przywództwa jest bowiem sprzężone z postrzeganiem kultury organizacyjnej. Kreacja kultury organizacyjnej przez przywódcę jest tworzeniem samego siebie jako przywódcy. Ma to istotne znaczenie, gdy dochodzi do zmiany kultury organizacyjnej. Zmieniająca się percepcja kultury przez pracowników musi bowiem również objąć zmieniający się paradygmat przywództwa.

Uwzględniając tak sformułowane zagadnienie, celem artykułu stało się zdiagnozowanie zmian w zakresie kultury organizacyjnej i stylu przywództwa w okresie pięciu lat funkcjonowania Domu Maklerskiego WDM S.A. oraz identyfikacja zależności pomiędzy zmianami obu kategorii. Diagnoza w powyższym zakresie została dokonana z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących sformułowanego przez Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna oraz na podstawie wywiadów z pracownikami. Biorąc pod uwagę, że autor niniejszego referatu jest długoletnim pracownikiem Domu Maklerskiego WDM S.A., istotne znaczenie w przeprowadzeniu diagnozy i sformułowaniu wniosków miała również obserwacja uczestnicząca. Podstawowym narzędziem badawczym był jednak kwestionariusz (ankieta) wymagający udzielenia odpowiedzi na sześć pytań (Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?; Jaki jest styl przywództwa w organizacji?; Jaki jest styl zarządzania pracownikami?; Co zapewnia spójność organizacji?; Na co kładzie się największy nacisk?; Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?). Odpowiedzi dość precyzyjnie odzwierciedlały oceny ważnych aspektów kultury organizacji, przedstawiając jej podstawowe wymiary. Indagacja została podzielona na dwa etapy. Celem pierwszego etapu postępowania było określenie obecnego typu kultury organizacyjnej, drugi zaś pozwolił sprecyzować typ kultury organizacji, który zdaniem pracowników (respondentów) należy wdrożyć, by firma mogła stawić czoła przyszłym wyzwaniom i wymaganiom otoczenia.

W kwestionariuszu na każde z pytań podano cztery odpowiedzi, między które należało rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedlała sytuację badanej organizacji. Najwięcej punktów należało przypisać odpowiedzi, która, zdaniem pracowników, była najbliższa sytuacji panującej w ich organizacji bądź, w ramach drugiego etapu, najtrafniej definiowała potrzeby zmiany organizacji na doskonalszą i bardziej efektywną. Pozostałe punkty dzielono pomiędzy pozostałe odpowiedzi zgodnie z preferencjami pracowników, ale tak, by suma punktów przypisanych odpowiedziom na każde py-

[2] G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 147.

tanie wynosiła 100. Następnie obliczano średnie arytmetyczne dla wszystkich odpowiedzi i odnoszono je do czterech typów kultury organizacji, tj. kultury klanu, adhokracji, rynku i hierarchii. Kolejnym i ostatnim krokiem było naniesienie wyników na wykresy.

1. Przywództwo i zmiana kultury organizacyjnej – aspekt teoretyczny

Przywództwo jest jakością pożądaną wszędzie tam, gdzie niezbędna jest mobilizacja ludzi, nieprzeciętna efektywność i doskonalenie sposobów działania. Oczywiście, aby działało w tych obszarach, musi mieć atrybut skuteczności.

Skuteczne przywództwo to umiejętność wywierania takiego wpływu na ludzi, aby ich działania na wszystkich poziomach organizacji były zgodne z wartościami i misją firmy. Istotę tego zjawiska można zauważyć wówczas, gdy silne, transformacyjne przywództwo zmienia percepcję, gdy zmiany i nowe wyzwania rynkowe przyjmowane są na każdym z poziomów organizacji jako szanse czy możliwości, a nie jako bariery. Aby tak się stało, przywództwo musi koncentrować się na ustalaniu kierunku, motywacji i inspiracji, na budowaniu więzi, a w tym kontekście ma wiele wspólnego z kulturą organizacyjną[3].

Przewodzenie często definiuje się jako zespół procesów wykorzystywanych w celu skłonienia ludzi do współpracy na rzecz wspólnych interesów[4], uznając jednocześnie, że współczesne organizacje stanowią odbicie osobowości swoich liderów, którzy mieli wizję doskonałości i potrafili zmobilizować pozostałych do udziału w jej realizacji[5]. Można powiedzieć, że poprzez kulturę organizacyjną przywódca definiuje, co w organizacji powinno się traktować jako sukces, a poprzez faktyczne przewodzenie prowadzi do tego sukcesu – sukces jest efektem współpracy dwóch osobowości: przywódcy i organizacji.

Kształtowanie osobowości przywódcy ma dwa oblicza. Z jednej strony, dość łatwo zdobyć nowe umiejętności, zmienić wzorce wypowiadania się, opanować sztukę kontaktów z ludźmi, nauczyć się wizualizować, afirmować i wzmacniać poczucie własnej wartości, z drugiej jednak, stosunkowo trudno jest zmienić przyzwyczajenia, rozwinąć w sobie pozytywne cechy, nauczyć się podstawowej dyscypliny, dotrzymywać obietnic i przyrzeczeń, być odważnym lub szczerze brać pod uwagę uczucia i przekonania innych. Niemniej właśnie to jest prawdziwym egzaminem przywódczym i przejawem dojrzałości[6].

---

[3] J. Heidtman, *Co daje klientowi prawdziwe przywództwo w organizacji?*, www.businessdoctors.pl [9.05.2012].

[4] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2005, s. 43.

[5] W.G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Bellona, Warszawa 2000, s. 334.

[6] S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Rebis, Poznań 2003, s. 14.

Z kolei mówienie o osobowości organizacji to nic innego jak traktowanie tej organizacji jako idei utrzymywanej w ludzkim umyśle. Organizacje istnieją zatem jedynie w sposobie postrzegania rzeczywistości przez jej członków, są takie, jakimi oni je widzą. Stąd każda organizacja jest pewną ideą tkwiącą w umyśle członków organizacji, czyli osób wzajemnie powiązanych ze sobą psychologicznym spoiwem[7].

Personifikując kulturę organizacyjną i traktując ją 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, między innymi, takie elementy, jak rytuały, zwyczaje, strategie i taktyki[8]. W ten sposób „kultura organizacji staje się elementem kapitału intelektualnego, kreującego wartość organizacji oraz jej pozycję konkurencyjną. Optymalne wykorzystanie kapitału intelektualnego wymaga zmian dostosowawczych, a nawet antycypujących kultury organizacyjnej. Statyczność czy też zbyt powolne zmiany kultury mogą stanowić istotną barierę rozwoju. Równocześnie kultura organizacyjna w warunkach turbulentnych może także odgrywać rolę pozytywną, być katalizatorem zmian"[9].

Żadne przedsiębiorstwo nie szczyci się dziś swoją niezmiennością czy podobieństwem do stanu sprzed dziesięciu lat. Stabilność częściej jest rozumiana jako przejaw stagnacji niż solidności, a przedsiębiorstwa, które nie zmieniają się i nie ulegają ewolucji, powszechnie uważane są za skostniałe. Niepewność i lęk, tradycyjnie towarzyszące większym zmianom organizacyjnym, teraz wiążą się z czymś odwrotnym – z groźbą utrwalenia starego porządku[10].

Zmiana więc staje się wymagającym wyzwaniem, a jednocześnie atrybutem powodzenia, gwarancją sukcesu.

Niewiele organizacji może dzisiaj traktować zmianę jako przypadkowe zakłócenie skądinąd spokojnego świata. Ci nieliczni, którzy tak robią, wiele ryzykują. Zbyt dużo zmienia się zbyt szybko, aby menadżerowie jakiejkolwiek organizacji mogli sobie pozwolić na stoicki spokój[11].

Mają raczej do czynienia z ciągłą zmianą, graniczącą z chaosem. „Są zmuszeni do udziału w grze, w którą nigdy dotąd nie grali, a której reguły są tworzone w trakcie rozgrywek"[12].

---

[7] A. Barabasz, *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 82.

[8] Ibidem, s. 119.

[9] M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010, s. 26, za: C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 8.

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

[11] S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 467.

[12] Ibidem, s. 466.

Kiedy otoczenie ulega gwałtownym zmianom, zakorzeniona kultura może okazać się nieodpowiednia, kulturowa konsekwencja może krępować i prowadzić do porażki. Jak wiadomo, kultura organizacyjna w zderzeniu z kompleksowym, złożonym i dynamicznym otoczeniem, oferując określone normy i wartości, hierarchizuje rzeczywistość, zwraca uwagę na to, co istotne i pozwala pomijać to, co nie ma znaczenia dla organizacji i jej uczestników. Ta funkcja kultury generuje pewne szanse i zagrożenia dla organizacji, zwłaszcza w sytuacji zmian. Jednym z zagrożeń jest krótkowzroczność strategiczna i zamknięcie kulturowe. Twierdzi się wręcz, że wiele organizacji raczej zginie niż ulegnie zmianie.

W kulturze nie jest bowiem zakorzenione poszukiwanie nowych rozwiązań. To kurczowe trzymanie się tego, co znane, wynika także z jednej z podstawowych funkcji kultury organizacyjnej: dawania poczucia wspólnego sensu członkom organizacji. Sytuacja zmian wywołuje wśród nich dysonans poznawczy, a jednym ze sposobów pozbycia się go jest bagatelizowanie konieczności ich przeprowadzenia[13].

Takie jednostronne spojrzenie byłoby jednak błędem, bowiem kultura pełni również pozytywną funkcję w procesie zmian. Koncentracja na normach i wartościach wspólnych wszystkim pracownikom staje się elementem stabilizującym. Pozwala na dokonywanie zmian z zachowaniem poczucia tożsamości i integracji pracowników, oferuje sposoby rozumienia ważnych decyzji dokonujących się w firmie, sposoby podejścia do problemów i ich rozwiązywania[14].

Często jednak, kiedy otoczenie organizacji ulega gwałtownym zmianom, kultura również musi im podlegać. Kulturowe zakotwiczenie może okazać się wyrokiem na przedsiębiorstwo.

Kulturę niewątpliwie trudno zmienić. Najczęściej jest rozwijana na przestrzeni wielu lat i w tym okresie głęboko wrasta w odczucia i motywacje pracowników. Ponadto istnieją siły, które wciąż działają na rzecz jej utrwalenia. Są to np.: obowiązująca misja i filozofia organizacji, styl przywództwa, zakorzenione rytuały, popularne opowieści, kryteria oceny efektywności organizacji, jej formalna struktura. Walka z tymi siłami to podstawowe zadanie skutecznego przywódcy. Należy jednak pamiętać, że:

> bez rozważenia podstawowych celów, wartości i oczekiwań, przeformułowania przekonań oraz mechanizmów adaptacji do otoczenia, a dotyczy to zarówno ludzi, jak i organizacji, zmiany pozostają powierzchowne i zazwyczaj krótkotrwałe. Głębokie i trwałe zmiany wymagają bowiem działań sięgających do głębokich warstw osobowości[15],

a to już zadanie dla pełnokrwistego przywódcy.

---

[13] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. nauk. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 205.

[14] Ibidem.

[15] A. Barabasz, op. cit., s. 128.

Kultura organizacyjna jest głęboko zakorzeniona w każdej komórce organizacji. Jej zmianę zazwyczaj wywołują krytyczne wydarzenia rozumiane jako pojawienie się lub wywołanie poważnego kryzysu – traktowanego jako szok, który podważa status quo i kwestionuje znaczenie aktualnie obowiązującej kultury. Taka sytuacja jest wyzwaniem dla całego personelu organizacji, ale przede wszystkim dla jej przywódcy. Nie dość, że sam musi przewartościować swoje poglądy na temat sposobów robienia biznesu i wytworzyć nowe nawyki, to dodatkowo do takich zmian musi przekonać wszystkich pozostałych ludzi organizacji.

W tym kontekście można wyróżnić co najmniej kilkanaście skutecznych strategii zmiany kultury organizacji:

1. Zmiana dążeń liderów. Zmiana tego, na co zwracają uwagę, co mierzą, nagradzają i kontrolują.
2. Zmiana reagowania na kluczowe / krytyczne / kryzysowe wydarzenia. Zmiana tego, co jest postrzegane jako kluczowe wydarzenie oraz tego, jak postrzegany jest kryzys.
3. Modelowanie ról oraz szkolenie (najlepiej prowadzone przez lidera). Zmiana zachowań liderów i zaangażowanie ich w przenoszenie tej zmiany na innych.
4. Zmiana sposobu i kryteriów rekrutowania, awansowania i zwalniania ludzi.
5. Zmiana sposobu lokowania zasobów i energii.
6. Zmiana struktury (często jedna z pierwszych rzeczy, za które zabierają się liderzy zmian). Tutaj warto zaznaczyć, że w organizacji często istnieją formalne i nieformalne struktury.
7. Zmiana sposobu i kryteriów nagradzania i nadawania statusu. To, co jest nagradzane lub karane, jest informacją, co należy, a czego nie należy robić.
8. Zmiana procesów, procedur i systemów.
9. Zmiana rytuałów.
10. Zmiana przestrzeni fizycznej i środowiska (np. czystość na produkcji).
11. Formalna zmiana wizji, misji, filozofii i wartości organizacji[16].

Oczywiście o tym, która z powyższych strategii zostanie wybrana, decydują zarówno czynniki osobowościowe przywódcy, cechy jego stylu przewodzenia, jak i okoliczności czy przesłanki dokonania zmiany kulturowej.

Jak twierdzi Stephen P. Robbins[17], zmiana kultury jest najbardziej prawdopodobna, gdy występują wszystkie lub większość z następujących 4 czynników:

– pojawia się lub zostanie wywołany poważny kryzys – traktowany jako szok, który podważa status quo i kwestionuje znaczenie aktualnie obowiązującej kultury,

[16] D. Borkowski, *Przywództwo a zmiana kultury organizacji*, http://damianborkowski.pl [9.05.2012].

[17] S.P. Robbins, op. cit., s. 447.

– następuje zmiana kierownictwa – traktowana jako przesłanka skutecznej zmiany kultury, ponieważ nowe kierownictwo, które wprowadza odmienny zbiór kluczowych wartości jest postrzegane jako zdolne do zareagowania na kryzys. Ponadto wprowadzenie nowego kierownictwa z zewnątrz zwiększa prawdopodobieństwo wdrożenia nowych wartości kulturowych,

– zmiana dokonuje się w młodej i niewielkiej organizacji – taka charakterystyka organizacji zwiększa szanse na to, że zmiana się przyjmie, bowiem kultury w młodych organizacjach są mniej zakorzenione, a nowe wartości znajdują lepszą adaptację w organizacjach małych,

– zmiana dotyczy kultury słabej – im bardziej kultura jest rozpowszechniona w organizacji i im większa panuje wśród jej członków zgodność w sprawie wartości tej kultury, tym trudniej ją zmienić, w przeciwieństwie do kultur słabych bardziej podatnych na zmianę.

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

– zmieniające się warunki konkurencji, a zwłaszcza działania konkurentów,

– zmiany technologiczne,

– wymuszenia prawne, które w dłuższym okresie prowadzą do pojawienia się nowych norm i wzorców,

– wymuszenia wynikające z zachowań partnerów oraz tzw. grup rówieśniczych, działających w tej samej branży i wspólnie stosujących pewne standardy,

– umiędzynarodowienie działalności, które generuje naturalną tendencję do naśladowania tych, którzy odnoszą największe sukcesy,

– zmiany szerszej struktury społecznej, w której funkcjonuje organizacja[18].

Stąd wniosek, że:

> zmiany kultury organizacji mogą być wywoływane zarówno przez przekształcenia organizacyjne, jak również przez zmiany formalnego kierownictwa i faktycznego przywództwa. Trudno jest jednak oddzielić takie świadome oddziaływanie od spontanicznych i autonomicznych procesów społecznych prowadzących do zmian kulturowych. Logika zmian kulturowych polega ogólnie właśnie na tym, że świadome zamierzenia (które często przynoszą skutki odmienne od zamierzonych), splatają się w jedno z niekontrolowanymi procesami społecznymi[19].

2. Przywództwo i zmiana kultury organizacyjnej – studium przypadku

Badania zmian kultury organizacyjnej przeprowadzono w Domu Maklerskim WDM S.A., diagnozując dominujący typ kultury w pierwszym roku jego działal-

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

[19] Ibidem.

ności oraz po upływie pięciu lat funkcjonowania. Wykorzystując tę samą metodologię badawczą, diagnozie poddano również przywództwo w organizacji, które nie pozostało obojętne na zmiany kulturowe.

Dom Maklerski WDM S.A. rozpoczął swoją działalność maklerską w roku 2006, 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 S.A. był pomysłodawcą i współrealizatorem – wraz z GPW w Warszawie – uruchomienia alternatywnego rynku giełdowego NewConnect, a ponadto jedną z pierwszych spółek notowanych na tym rynku).

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

W ramach grupy kapitałowej Domu Maklerskiego WDM S.A. prowadzona jest działalność transakcyjna i inwestycyjna. Ta pierwsza koncentruje się w Domu Maklerskim WDM S.A. oraz w spółce WDM Autoryzowany Doradca sp. z o.o., natomiast ramieniem inwestycyjnym grupy jest WDM Capital S.A., spółka o charakterze holdingowym, mająca udziały w wehikułach inwestycyjnych o profilach inwestycyjnych związanych z wierzytelnościami i private equity.

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

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

Wszystkie podmioty grupy kapitałowej, w tym Dom Maklerski WDM S.A., obowiązuje sprecyzowany system wartości, który w dużym stopniu wyznacza zachowania organizacyjne.

Najważniejsze wartości, którymi kieruje się grupa kapitałowa, to[20]:

1) innowacyjność – potrzeby klientów są dla spółki najważniejsze i właśnie dla nich spółka kreuje pionierskie i nowatorskie rozwiązania,

2) elastyczność – spółka reaguje na zmieniające się potrzeby rynku finansowego w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników,

3) orientacja na wynik – spółka dba o najwyższą rentowność biznesu własnego oraz swoich klientów,

4) bezpieczeństwo – spółka robi wszystko, by być postrzegana jako partner godny zaufania, profesjonalny i gwarantujący bezpieczeństwo w najlepszym wydaniu.

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

Kultura w tym ujęciu była czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania, w tym na postawy i zachowania pracownicze i menadżerskie (przywódcze) oraz działania o charakterze przedsiębiorczym[21]. Kulturowa recepta na sukces okazała się szczególnie skuteczna w warunkach kryzysu. Podyktowała ją kultura organizacyjna, która została uruchomiona jako ukryta, ale jednocząca siła, pozwalająca nadawać sens, kierunek działań i mobilizację[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.

Jeśli kulturę organizacyjną można określić jako pewien przekaz, formułujący jak należy się zachowywać i jakie wartości respektować, to niewątpliwie autorami i adresatami tego przesłania są ludzie. W tym kontekście zarówno zarząd, jak i personel spółki należy traktować jako oczywisty czynnik kulturotwórczy. Firma w zakresie kadry łączyła doświadczenie z młodością, traktując ludzi jako swój główny atut i podstawę rozwoju. Personel firmy stanowił zespół młodych, ambitnych i doskonale wykształconych profesjonalistów rynku kapitałowego, mających odpowiednie kwalifikacje zawodowe i bogate doświadczenie praktyczne.

Ponadto, Dom Maklerski WDM S.A. był i jest firmą rodzinną – na 20 zatrudnionych pracowników aż 5 to członkowie dwóch rodzin (stan w pierwszym roku działalności). Obie rodziny do tej pory mają swoich przedstawicieli w zarządzie

---

[20] Materiały wewnętrzne DM WDM S.A.

[21] S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 12.

[22] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, s. 22.

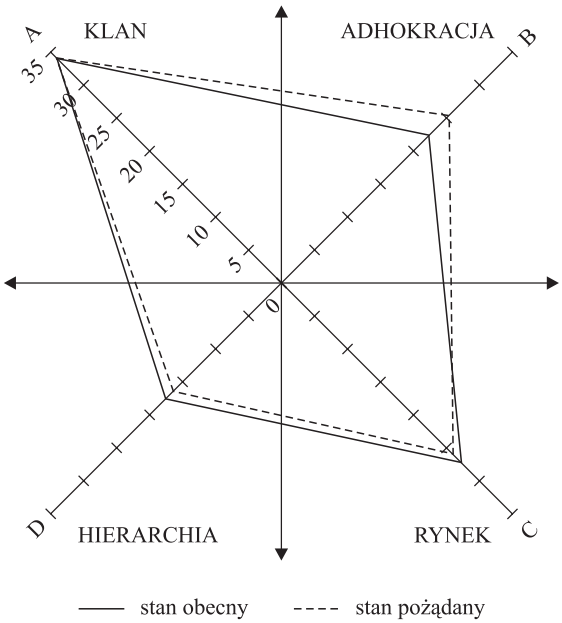
spółki oraz na wyższych stanowiskach menadżerskich. Oprócz tego przedstawiciele tych rodzin pełnią funkcje kierownicze w pozostałych spółkach grupy kapitałowej. Osoby te są również pomysłodawcami, organizatorami i właścicielami biznesu, ale także głównymi kreatorami autorskiej kultury organizacyjnej. Niemniej jednak przywództwo w Domu Maklerskim WDM S.A. nieodmiennie od pięciu lat pozostaje w tych samych rękach – prezesa zarządu i wiceprezesa zarządu, a jednocześnie znaczących współwłaścicieli biznesu. W tym zakresie nie ma znaczenia pewna fluktuacja w pełnieniu funkcji zarządczych przez pozostałych członków zarządu. Dominacja tych dwóch osób we wszystkich obszarach przewodzenia jest wyraźna i niezbywalna. Wiąże się to z wyraźnym powiązaniem swoich losów życiowych i zawodowych z trwaniem i rozwojem spółki, z łatwą do identyfikacji realizacją autorskiej strategii jej rozwoju i koncepcji funkcjonowania. Udaje się to przede wszystkim dlatego, że obaj przywódcy, mimo że stanowią zupełnie odmienne osobowości i posługują się przeciwstawnymi stylami przywództwa, działają nadzwyczaj komplementarnie. W ten sposób powstaje przywództwo elastyczne, ale jednocześnie niezwykle spójne i skuteczne.

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

Wszystkie wymienione uwarunkowania powstania i funkcjonowania Domu Maklerskiego WDM S.A. sugerowały wręcz diagnozę w zakresie kultury organizacyjnej. Przewidywania te potwierdziły badania kultury przeprowadzone zgodnie z metodologią wartości konkurujących, zaproponowaną przez K.S. Camerona i R.E. Quinna. Dominującym typem kultury okazała się kultura klanu. W organizacji o takim profilu kulturowym żyje się i funkcjonuje jak w zgodnej rodzinie. Liczą się bowiem głównie więzy emocjonalne i przyjazna atmosfera działania. Dominują tutaj wspólnie wyznawane wartości i cele oraz duże poczucie wspólnoty. Ponadto, do fundamentalnych założeń kultury klanu należy między innymi 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.

W kontekście takich preferencji kulturowych łatwo można było zauważyć, że przywódcy firmy odgrywali rolę doradców, opiekunów i mentorów zorientowanych na ludzi i procesy, skłaniających do uczestnictwa, zażegnujących konflikty, popierających otwartość, okazujących szacunek i stwarzających atmosferę zaufania, dbających o wysokie morale i troszczących się o potrzeby poszczególnych

Wykres 1. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w DM WDM S.A. w pierwszym roku działalności



Symbol kultury	Typ kultury	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

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

pracowników. Spójność całej organizacji zapewniały więc: lojalność, przywiązanie do tradycji, szacunek dla drugiego człowieka i silne więzi załogi.

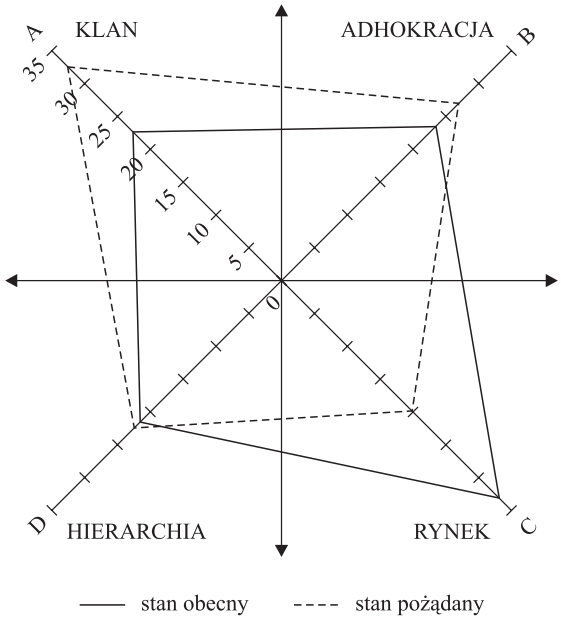
Kultura klanu na początku działalności, szczególnie małych przedsiębiorstw, nie jest niczym nadzwyczajnym, wpisuje się wręcz w pewien schemat zmian kultury organizacyjnej. Większość firm nowych i małych startuje z dominacją właśnie kultury klanu. Jest to oczywiste, bowiem gdy firma powstaje i debiutuje 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. Można jednak przypuszczać, że kiedy przyjdzie zmierzyć się z silną i drapieżną konkurencją, kiedy trzeba będzie podjąć wyzwania rynkowe i walczyć o pozycję i wynik, spolegliwe środowisko kulturowe stanie się niewystarczające. Wówczas coraz częściej do głosu będzie dochodzić kultura

rynku, proponując zachowania bardziej agresywne, bezwzględne, ale i jednocześnie bardziej adekwatne do wymagań otoczenia rynkowego. Nieuchronny kryzys, z którym przyjdzie się zmierzyć każdej firmie, musi doprowadzić do przewartościowań kulturowych. Co ciekawe, kultura aktualna na czas diagnozy niemal pokrywa się z wzorcem kultury pożądanej. Wynika to przede wszystkim z faktu, że firma była wówczas start-upem, a brak doświadczeń przywódczych, ale również tych zwykłych pracowniczych, uniemożliwiał weryfikację czy wartościowanie jakichkolwiek wzorców kulturowych. W kolejnych latach funkcjonowania firma była jednak poddawana dość drastycznym doświadczeniom. Prawie cały okres istnienia badanej jednostki to czas permanentnego kryzysu ekonomicznego, szczególnie odczuwanego na rynkach finansowych, a więc w przedmiocie działalności Domu Maklerskiego WDM S.A. Jedynie pierwszy rok, rok startu w biznesie, sprzyjał jego prowadzeniu bez zaskoczeń, zgodnie z przewidywaniami – wówczas kultura klanu znajdowała uzasadnienie i generowała sukces. Wybuch kryzysu światowego, który stopniowo objął Polskę, zweryfikował sposób działania czy rozwiązywania problemów, a więc zweryfikował również kulturę organizacyjną. Przecież kultura to sposób, w jaki grupa ludzi rozwiązuje problemy i rozstrzyga dylematy[23]. Na ten kryzys firma nie miała wpływu – miał on bowiem charakter zewnętrzny. Niestety nie był to koniec przeciwności, z którymi przyszło się zmierzyć. Kolejny kryzys, jaki dotknął badaną firmę, dotyczył zaufania, a więc podstawowej wartości konstytuującej kulturę klanu. Zaufanie niewątpliwie zostało złamane i to dwukrotnie, skutkując odejściem z pracy kilkuosobowych grup pracowników. Nie podejmując się rozstrzygnięć, kto miał w tym konflikcie rację, a kto nie, należy stwierdzić, że pracodawca mógł czuć się oszukany, gdy grupa pracowników, których szkolił, awansował, dopuścił do tajników prowadzenia biznesu i z którymi wiązał określone nadzieje, nagle postanowiła złożyć wypowiedzenia z pracy, a następnie założyła firmę konkurencyjną wobec swojego byłego pracodawcy. Z kolei pracowników, którzy odeszli, dziwił ostracyzm i wrogość byłego pracodawcy, ponieważ uważali oni, że naturalną koleją rzeczy jest wykorzystanie wiedzy i doświadczenia nabytego w jednej firmie do pracy w innej bądź założenia własnego biznesu.

Oba kryzysy wręcz „zdemolowały" kulturę organizacyjną. Dowodzi tego diagnoza kultury organizacyjnej dokonana po pięciu latach działalności, wskazująca na znaczącą dekompozycję kulturową, szczególnie na osi klan – rynek. Klan przestaje odgrywać rolę dominującą, oddając swoje dotychczasowe wpływy kulturze rynku. Głębokość przeobrażeń kulturowych w tym zakresie, mierzona różnicą punktową na wykresie, pozwala je zaliczyć do zmian istotnych czy wręcz rewolucyjnych. Warto również zauważyć, że rzeczywistym przeobrażeniom kul-

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

Wykres 2. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w DM WDM S.A. w piątym roku działalności



Symbol kultury	Typ kultury	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

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

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

Brak zaufania to chaos, niepewność, nieprzewidywalność zachowań, a więc atrybuty, które dezawuują klan, ale jednocześnie stanowią pożywkę i wyzwanie dla kultury rynku. 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 menadżerskie oraz działania o charakterze przedsiębiorczym[24].

[24] S. Stańczyk, op. cit., s. 12.

Należy zaznaczyć, że bez zmiany osobistych postaw członków organizacji proces zmiany kultury nie ma szans powodzenia. Dotyczy to przede wszystkim zmian radykalnych. Konieczne jest ukształtowanie takich wzorców zachowań, które wzmacniają nowe wartości kulturowe i są z nimi zgodne. Jeśli ludzie nie będą gotowi zmienić swoich zachowań, a umiejętności kierownictwa pozostaną na dotychczasowym poziomie, kultura organizacji nie ulegnie trwałej zmianie[25].

Przywołane stwierdzenie określa pewną prawidłowość – zmiana kultury organizacyjnej nie może się dokonać, gdy nie ma wsparcia przywódców organizacji. Abstrahując od procesów samoregulacyjnych w zakresie zmian kulturowych, to właśnie przywódcy te zmiany inspirują, wdrażają, kontrolują i wpajają pracownikom. Chodzi o to, by w działaniach przywódczych kłaść nacisk na te cele, środki i umiejętności, które wzmacniają pożądaną kulturę organizacyjną, nie rezygnując przy tym z elementów charakterystycznych dla każdego z czterech typów kultury. Korzystanie bowiem z jednego zbioru instrumentów właściwego tylko dla jednego typu kultury spłyca i usztywnia przywództwo, pozbawia je humanizmu (np. korzystanie jedynie z atrybutów kultury rynku i całkowite nieuwzględnianie instrumentarium oferowanego przez klan buduje kulturę dyktatorską, zdehumanizowaną).

Wciąż trwająca konkurencja pomiędzy różnymi typami kultury odbywa się w ramach poszczególnych profili kultury, które wyróżnia zastosowana metodologia badawcza. Zostały one zdefiniowane jako:

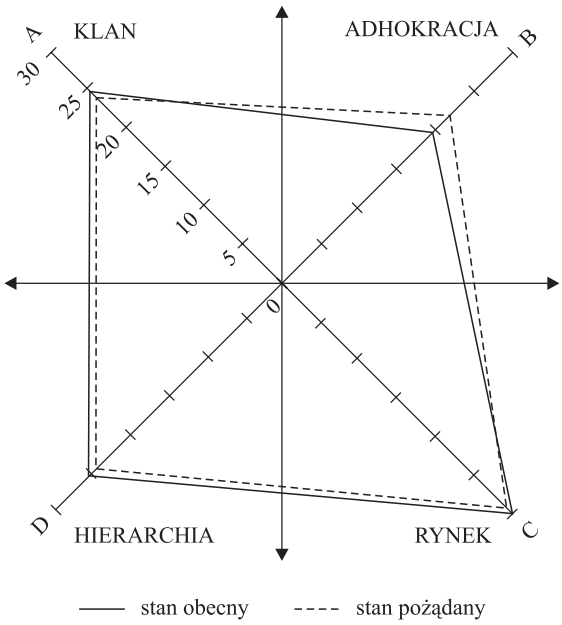
- charakterystyka organizacji,
- przywództwo w organizacji,
- zarządzanie pracownikami,
- to, co zapewnia spójność organizacji,
- to, na co kładzie się nacisk,
- kryteria sukcesu.

Kulturowa zgodność, odzwierciedlana przez wykresy przypisane poszczególnym profilom oznacza, że różne aspekty kultury organizacji są zharmonizowane, czyli, że we wszystkich obszarach aktywności dominuje ten sam typ kultury. W takiej organizacji każdy z sześciu powyższych profili powinien wyglądać podobnie, a w aspekcie realnym powinno to skutkować lepiej funkcjonującą organizacją. Skupianie się bowiem na tych samych wartościach i kierowanie się tymi samymi zasadami we wszystkich obszarach działalności eliminuje wiele problemów, przeszkód i sprzeczności, które mogą utrudniać sprawne funkcjonowanie.

Występowanie niezgodności będące przejawem niejednorodności kulturowej może prowadzić do występowania odmiennych punktów widzenia, różnych celów i rozmaitych strategii w obrębie organizacji. Charakterystyczny dla badanej firmy, w pierwszym roku funkcjonowania, jest niestety pewien dysonans dotyka-

[25] Ibidem, s. 109.

Wykres 3. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w DM WDM S.A. w pierwszym roku działalności, w ramach profilu przywództwo w organizacji



Symbol kultury	Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądany
A	Klan	24,70	23,90
B	Adhokracja	19,70	21,90
C	Rynek	30,00	29,40
D	Hierarchia	25,60	24,70

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

jący profilu związanego z przywództwem w organizacji. Wykres 3 reprezentujący te wartości wskazuje na dominację kultury rynku nad kulturą klanu, co jest całkowicie sprzeczne ze zgodnym podporządkowaniem się pozostałych profili ogólnej diagnozie kulturowej wskazującej na zwycięstwo klanu.

Jeśli przywództwo potraktujemy jako pewien stan predyspozycji i preferencji, a jego spełnienie będziemy utożsamiać ze stylem zarządzania pracownikami, to przywództwo zdominowane przez rynek po prostu nie przekłada się na styl zarządzania korzystający z atrybutów klanu. Może to być zarówno źródłem niezadowolenia pracowników, których niepokoi niejednoznaczność i brak integracji odbieranych sygnałów, jak i przejawem hipokryzji, kiedy codzienne zachowania są sprzeczne z tym, co pracownicy postrzegają jako głoszone wartości. Z pewnością jednak ten właśnie dysonans wymaga od zarządu firmy pogłębionej analizy.

Jeśli jednak zrezygnujemy z tak radykalnych interpretacji, można go po prostu tłumaczyć fazą kształtowania się dojrzałego przywództwa, nabierania doświadczenia. Na etapie debiutu w roli przywódcy rzeczą zrozumiałą są błędy, przekłamania i brak wprawy, które wraz z upływem czasu zanikają, a przywództwo staje się bardziej świadome i bardziej jednoznaczne w opinii pracowników.

Taką ewolucję można zaobserwować w badanej firmie, kiedy to młodzi, niedoświadczeni ludzie, pomysłodawcy biznesu, objęli rządy w prestiżowej firmie finansowej, dysponując olbrzymią wiedzą w przedmiocie działania firmy, ale nikłą w zakresie zarządzania. Po pięciu latach są to okrzepli zarządcy i przywódcy, odbierani przez niektórych pracowników wręcz jako osoby charyzmatyczne. Nie wszystkim odpowiada styl przewodzenia, ale nikt nie kwestionuje, że są to przywódcy skuteczni i wpływowi. Jednocześnie można stwierdzić, że ich udziałem stała się swoista harmonia kulturowa. Brak dysonansów kulturowych, jednoznaczny rys kulturowy we wszystkich obszarach aktywności to rezultat precyzyjnie określonych celów, konsekwencji w ich realizacji oraz zastosowania odpowiednich środków, w tym kulturowych, ich osiągania.

W rezultacie profil przywódczy kultury po pięciu latach działalności zgodny jest z ogólną diagnozą kulturową firmy i z pozostałymi profilami. Dominacja kultury rynku jest wyraźna, a wycofanie klanu symptomatyczne. Klan w warunkach kryzysu po prostu się nie sprawdza.

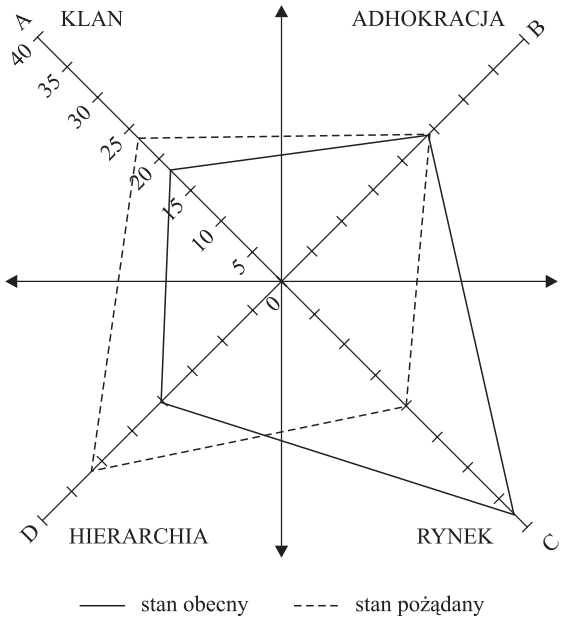
Pojęcie „rynek" w tym przypadku odnosi się do typu przywództwa w organizacji, która sama funkcjonuje jak rynek. Jest ona znacznie silniej skoncentrowana na sprawach zewnętrznych niż na swoim wnętrzu. W związku z tym, dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki i zyski, a jej główną troską jest realizacja zadań. Taką strategię wspierają często twardzi i wymagający przywódcy, którzy promują wśród personelu ostrą rywalizację. Dlatego pracownicy organizacji są ludźmi ambitnymi i nastawionymi na osiąganie 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[26].

Firma inwestycyjna kierowana przez przywódców naznaczonych kulturą rynku może osiągnąć sukces rynkowy, który niekoniecznie jednak musi iść w parze z sukcesem społecznym, humanistycznym, opartym na zintegrowanym i godnym zaufania zespole oraz uwzględniających te same wartości w relacjach z otoczeniem. Niestety taką konstatację potwierdza praktyka. Zespół pracowników wydaje się dość zdezintegrowany społecznie, choć podporządkowuje się obowiązującym regułom. Pojawia się coraz więcej konfliktów i postaw egoistycznych. Konflikty wykraczają poza firmę i obejmują klientów i kontrahentów.

[26] *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, red. nauk. A. Potocki, Difin, Warszawa 2005, s. 198.

Wykres 4. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w DM WDM S.A. w piątym roku działalności w ramach profilu przywództwo w organizacji



Symbol kultury	Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądany
A	Klan	18,30	23,75
B	Adhokracja	24,17	24,58
C	Rynek	37,50	20,00
D	Hierarchia	20,00	31,67

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Przywództwo w kulturze rynku zakłada więc, że otoczenie nie jest przyjazne, klienci są wybredni, a firma musi za wszelką cenę umacniać swoją pozycję rynkową. Przy takich założeniach sukces komercyjny jest niemal pewny, choć trzeba się liczyć z porażką w sferze społecznej. Potwierdzają to preferencje pracowników w zakresie pożądanych zmian kulturowych – wyraźnie odczuwa się tęsknotę za przyjaznym klanem i potępienie dla bezwzględnego rynku.

Zakończenie

Reasumując, można stwierdzić, że zdolność dostrzegania ograniczeń własnej kultury i rozwój umiejętności jej kształtowania są podstawowym wyzwaniem współczesnych liderów. Jeżeli przywódcy nie będą świadomi kultury, w której są

osadzeni, to kultura będzie nimi kierować. Dlatego bezustanne uczenie się kultury to podstawowa prerogatywa skutecznego przywódcy. Obszary, na które powinien on zwracać szczególną uwagę, doskonaląc swoje umiejętności, to uczenie się:

– nowej płaszczyzny percepcji i wglądu w realia rzeczywistości, która go otacza i w siebie,

– intensyfikowania motywacji, by pokonać nieuniknioną obawę przed uczeniem się i zmianą,

– emocjonalnej siły, by móc kierować obawą swoją i pracowników, tak by zmiana stała się stylem życia,

– nowych umiejętności analizowania i zmieniania kulturowych założeń,

– gotowości i umiejętności zaangażowania innych i pobudzania ich uczestnictwa,

– umiejętności poznawania założeń nowej kultury[27].

Zbiór takich umiejętności z pewnością sprzyja efektywnemu wypełnianiu ról przywódczych.

Niewątpliwie jedną z istotnych ról przywódców jest świadome budowanie i troska o system wartości w danej organizacji. Istnienie silnej kultury sprzyjającej przeprowadzeniu zmian może znacznie zwiększyć prawdopodobieństwo ich powodzenia. Zmiany kultury organizacyjnej nie przyniosą oczekiwanych korzyści, dopóki nie będzie powszechnego zrozumienia i akceptacji nowego systemu norm, wartości i wzorów zachowań, popartych wiarygodnością kierownictwa. Wymaga to stosunkowo długiego czasu oraz konsekwentnego ich promowania i przestrzegania ze strony przywódcy. Wpływ najwyższego kierownictwa na kulturę organizacyjną wyraźnie można obserwować w młodych firmach, zbudowanych od podstaw i zarządzanych przez właścicieli bądź wynajętych menadżerów[28].

Biorąc pod uwagę, że organizacje mają tendencję utrwalania swoich doświadczeń w schematach myślenia i działania, rola przywódcy w tym zakresie jest nie do przecenienia. To on ponosi odpowiedzialność za stworzenie matrycy, która to myślenie i działanie ukształtuje. Przenika ona wszystkie obszary aktywności organizacji, nadając jej swoiste piętno. Jeżeli organizacja świadomie ją kształtuje, rozumie ją i potrafi konstruktywnie wykorzystać jej walory, może się ona stać źródłem jej strategicznej siły i przewagi konkurencyjnej.

Literatura

Avery G.C., *Przywództwo w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

[27] S. Pierzchawka, *Rola menadżera w kształtowaniu kultury organizacyjnej*, http://na-egzamin.pl [25.01.2012].

[28] Ibidem.

Borkowski D., *Przywództwo a zmiana kultury organizacji*, http://damianborkowski.pl [9.05.2012].
Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Rebis, Poznań 2003.
Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2005.
Heidtman J., *Co daje klientowi prawdziwe przywództwo w organizacji?*, www.businessdoctors.pl [9.05.2012].
Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.
Kowarska A., *Przywództwo, organizacja i kultura*, http://leadership.blox.pl [7.05.2012].
Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor" 2009, nr 3 (30), www.e-mentor.edu.pl [25.01.2012].
Kultura organizacyjna w zarządzaniu, red. nauk. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
Nickels W.G., *Zrozumieć biznes*, Bellona, Warszawa 2000.
Pierzchawka S., *Rola menadżera w kształtowaniu kultury organizacyjnej*, http://na-egzamin.pl [25.01.2012].
Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
Sikorski C., *Ludzie nowej organizacji*, WN PWN, Warszawa 1998.
Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.