

Lidia Zbiegień-Maciąg

„Duch” przedsiębiorstwa, czyli budowanie *corporate identity* w polskich firmach

O sukcesie firmy na rynku decydują — jak wiadomo — atuty strukturalne, technologiczne czy ekonomiczne. One to właśnie stanowią tzw. twarde czynniki powodzenia. Ale produkty oraz usługi pojawiające się na rynku coraz bardziej upodabniają się do siebie pod względem — wykonania, a także ceny. Wyróżnienie się wśród całej masy przedsiębiorstw zależy coraz częściej od „miękkich warunków sukcesu. Należą tu m.in. nowe sposoby prowadzenia polityki personalnej i komunikowania się, lecz najistotniejsze jest tu kreowanie procesu umożliwiającego firmie prezentowanie siebie i swoich osiągnięć w szczególnie wyrazisty sposób.

Proces ten określany jest terminem *corporate identity* — co tłumaczy się jako tożsamość firmy, a nawet więcej „duch” firmy. E. Gajewska-Blaisdell, dyrektor generalny Compaq Computer sp. z o.o. mówi — „każda firma, która odniosła sukces i której wizerunek jest budowany w oparciu o najwyższą jakość produktu i serwis dba o to, aby była pojmowana nie tylko jako najlepszy producent, ale też jako przedsiębiorstwo, które ma duszę”¹⁾.

Można by tę myśl poszerzyć o sentencję, iż każda firma, która pragnie odnieść sukces, powinna już na wstępie dbać o swój wizerunek i budować „ducha” firmy.

Nie łatwo jest opisać pojęcie „duch” firmy. Starali się tego dokonać badacze tej rangi, co: Pettigrew (1979, zwracający uwagę, iż „duch” firmy tworzą symbole, język, rytuały, mity), Blake i Mouton (1969, wzory tradycji, wierzenia pomagające ludziom trwać), Lippitt, Lang-

seth, Morson (1985 — klimat organizacyjny), Cohen (1979 — mity, anegdoty, opowiadania z życia firmy), Peters i Waterman (1982 — wiara i dążenie do doskonałości), Deal i Kennedy (1982 — wartości, bohaterowie, nieformalne zasady w firmie).

Syntetyzując powyższe poglądy można uznać, że „duch” firmy to sposób dostrzegania, myślenia, odczuwania, reagowania podzielany wspólnie przez pracowników firmy, często głęboko ukryty w umysłach ludzkich, a nawet niezauważalny. Uwypukla to co wspólne, to co scala, jednoczy, stabilizuje, a przez to zmniejsza niepewność. To produkt współzycia, oddziaływania, współdziałania wszystkich pracowników. To „społeczny klej” — pisze P. Bate²⁾.

„Sponsorujemy sport — mówi szefowa Compaq — bo stawia on na cechy bardzo bliskie naszej korporacji: wysiłek osobisty, inteligencję, ambicję, odwagę cywilną i jakość”³⁾. Są to cechy wypracowywane przez lata przez korporację Compaq. W historii amerykańskiego Towarzystwa Lotniczego odnotowano sytuację, kiedy 24 000 pracowników Delta Airlines zrobiło „zrzutkę” po około tysiąc dolarów i kupiło w prezencie dla swojej firmy samolot Boeing 767.

„Duch” firmy rozwija się w procesie tworzenia zgody i przenika wszystkie szczeble organizacji.

„Dbaj o swój personel i o klientów, a rynek zadba o ciebie” — tej zasady przestrzegają zarządy firm z wysoko rozwiniętą kulturą. Jednym z filarów kultury korporacji jest pragnienie, by lepiej prezentować się

zarówno we własnych oczach jak i na zewnątrz. Przykładowo, przewodniczący rady dyrektorów w General Electric J. Welch zainstalował w swoim gabinecie specjalny telefon, którego numer znali wszyscy agenci dokonujący zakupów dla firm. Agent, który uzyskał rabat, mógł zadzwonić do szefa, a ten, chociażby był bardzo zajęty, podchodził do telefonu i dziękował za osiągnięcia, nawet jeśli w grę wchodziło kilka centów zysku; wypisywał też listy gratulacyjne dla agenta. W oczach pracowników szef stawał się człowiekiem, dla którego warto się starać. W ten sposób Welch umacniał „ducha” firmy.

Obok głównej siedziby korporacji Control Data mieści się należący do niej ogród. Około 600 pracowników uprawia tam warzywa i owoce, które potem sprzedawane są personelowi po obniżonych cenach. Rzecz jasna, w tej amerykańskiej firmie zamiłowanie do prac ogrodniczych nie wynika z braku warzyw na rynku, lecz jest formą zacieśniania więzi międzyludzkich i stwarzania rodzinnej atmosfery.

Prezes korporacji Compaq R. Cannon podkreśla znaczenie równowagi, ciągłości i zgody w opisie kultury swojej firmy. Proces tworzenia zgody, to wspólne wypracowywanie decyzji, wspólne celebrowanie sukcesu⁴⁾. P. Bate nazywa to *secret agreement* — tajne porozumienie, wspólna akceptacja idei, wartości. Za tymi hasłami kryje się wiele zachowań, np. potrzeba traktowania innych z respektem i oczekiwanie, że samemu też będzie się tak traktowanym. Tajemnica ciągłości rozumiana jest w kontekście przywiązania ludzi do

firmy. Niska fluktuacja odróżnia Compaq od wielu konkurentów. R. Canion wspomina o „duchu” firmy.

„Duch” firmy budowany jest przez wiele lat. W zależności od rozmiarów przedsiębiorstwa potrzeba na to średnio około dziesięciu lat. Brytyjska firma British Airways w wyniku zmiany kultury organizacyjnej stała się przodującą na świecie, lecz trwało to wiele lat. Sam program prac przygotowawczych wymaga wieloletnich starań, aby tworząca się i rozwijająca kultura „zakorzeniła się”, ze słabej stała się silną, powoli wzbogacała się.

Najważniejsze jest zapoczątkowanie procesu i nadanie mu właściwego biegu.

Trudności budowania „ducha” firmy w polskich przedsiębiorstwach

Nie jest prawdziwe twierdzenie, że w przeszłości polskie przedsiębiorstwa pozbawione były kultury organizacyjnej. Kultura bowiem towarzyszy funkcjonowaniu każdej organizacji, jest z nią immanentnie związana. Możemy ją natomiast ocenić jako słabą, negatywną lub też mało skuteczną.

Pierwszym mankamentem kultury dawnych polskich przedsiębiorstw była jej jednorodność. Wszystkie przedsiębiorstwa posiadały taką samą kulturę opartą o te same wzorce postępowania, idee, bohaterów. Tymczasem każda kultura jest jedyna i niepowtarzalna, niepowtarzalnością pracujących w niej ludzi. Nie można jej „eksportować” ani „importować”, nie można bezmyślnie kopiować. Musi się ona odwoływać do podłoża kulturowego, bazy kulturowej wynikającej z odrębności każdej firmy. Firmy McDonald’s charakteryzuje na całym świecie taki sam wystrój wewnątrz, takie same uniformy pracowników i to samo credo — czystość, szybkość, młodość.

W niektórych zachodnich przedsiębiorstwach członkowie *top managementu* zajmują się nakreśleniem

portretu tzw. *Mister Company*. Jest to wizerunek typowego pracownika firmy. Obraz *Mr Company* ma taki wykaz cech, które ich posiadaczom gwarantują szybkie przystosowanie. *Mr Company* może być doskonałym wzorcowym szablonem przy rekrutacji nowych pracowników. Już na „wejściu” odrzuca się kandydatów, których potencjalne zachowania mogłyby zakłócić funkcjonujący w firmie proces kulturowy.

Jednorodność kultury organizacyjnej dawnych polskich przedsiębiorstw była więc poważnym mankamentem. Trudno z niej wnioskować o „duchu” firmy.

Drugie utrudnienie stanowiła jednolita kultura dla wszystkich pracowników zakładu. Przedsiębiorstwo zatrudniające więcej ludzi jest — jak wiadomo — zbiorem różnych subkultur, które tworzą określone grupy. Osoby młode myślą i zachowują się inaczej niż starsze; wykształceni reagują w inny sposób niż nie wykwalifikowani itd. Badacze zajmujący się „duchem” firmy sugerują zaakceptowanie indywidualnych subkultur do pewnego stopnia. Granicę wytyczają menedżerowie.

Trzecia bariera nosi znamiona bariery mentalnościowej. Symbolem jest popularność sentencji: „zabrać z zakładu jak najwięcej, dać zaś jak najmniej”. O ile w firmach zachodnich stawiano pytanie „co ty możesz dać swojej firmie?”, o tyle niektórzy polscy pracownicy zastanawiali się, ile można zabrać z zakładu. Do wzięcia były wszelakie dobra: wczaśy, wycieczki, autokary na dojazdy do pracy, ziemniaki i cebula na zimę, długopisy, ręczniki, papier toaletowy, darmowy telefon i wiele innych. Przedsiębiorstwo nieustannie coś dawało, a jeśli było odporne — brało się samemu. Cele firmy były niezauważalne i nieważne.

Czwarta bariera to fetysz produkcji. Produkować za wszelką cenę, nieważne z czego i po co. Brak wzorca kultury rynkowej powodował, że nie trzeba było martwić się o rynki dla produktów. Wtedy, gdy firmy amerykańskie czy japońskie

posiadały gotowe wzory postępowania dotyczące produkcji, sprzedaży, kultury pracy itp., polskie zakłady pracy próbowały integrować ludzi wokół mało atrakcyjnego hasła — produkować. Kulturę organizacyjną charakteryzuje ta oto anegdota. Japończyk zapytany „co robisz?” — odpowiada — „pracuję w Toyocie”, Amerykanin — „pracuję na tokarce”, Polak — „idę do roboty”.

Kolejnym ważnym mankamentem był brak liderów. W praktyce wszystkie zachodnie korporacje zostały założone przez wybitne osoby, które tworzyły kulturę, pociągały za sobą ludzi, tworzyły normy i wartości, potrafiły w warunkach niepewności i ryzyka rozwijać firmy. Kadra kierownicza polskich zakładów zatwierdzała decyzje, które rodziły się na szczeblu centralnym. Kadra ta często nie potrafiła pracować w zespole, brakowało umiejętności słuchania, konsultowania się, uzgadniania, negocjowania.

Tyle przeszłość. Przyszłość rozwoju polskich firm bazuje na kilku optymistycznych okolicznościach, sprzyjających budowaniu „ducha” firm, zwłaszcza nowo powstających. Po pierwsze — weszło na rynek pracy pokolenie młode, dynamiczne, przygotowane do podejmowania wyzwań, odpowiedzialnych zadań. Ci ludzie już wiedzą co to jest lojalność, identyfikacja z firmą, stosunek do klientów itd. Po drugie — swoista otwartość Polaków, łatwość nawiązywania kontaktów, szybkie zżywanie się ułatwia przyswajanie informacji, celów, idei, zasad, wartości niezbędnych do tworzenia nowej kultury.

Tworzenie „ducha” firmy w nowo powstających przedsiębiorstwach

Każda organizacja z natury rzeczy, z faktu posiadania struktury hierarchicznej, narzuca pewne reguły, zasady postępowania, ustala adresatów, klientów, drogi przepływu informacji itd. Tak więc każda organizacja już w swej strukturze za-

wiera pewną dozę pierwiastków kulturogennych. Chodzi tu zwłaszcza o firmy już istniejące lub wzorujące się na jakiś znanych modelach. Struktury, które właśnie powstają mogą w prostszy sposób kreować swą kulturę, gdyż nie muszą zmieniać istniejących nawyków. Łatwiej jest stworzyć kulturę, która powstaje, niż zmieniać już istniejącą. Podobnie jak łatwiej jest zmienić nawyki w firmie funkcjonującej krócej niż nawyki, do których wszyscy przywykli od lat. Zauważono również, że w grupach często kontaktujących się ze światem zewnętrznym łatwiej jest wprowadzić nowe zwyczaje niż w grupach odizolowanych. Im więcej jednostek wchodzi w skład firmy, tym trudniej utrzymać jednolitość. Firmą jest przecież organizacja mała np. zajmująca się rzemiosłem czy handlem, jak i ta największa – korporacja czy koncern.

W małych firmach wartości, normy, zwyczaje może przekazywać założyciel czy kadra menedżerska, w większych – kreowanie zwyczajów może się opierać na rozpowszechnianiu kodeksów, stosowaniu procedury przysięgi. Przykładowo, amerykańskie stowarzyszenia American Society for Training and Development wydało dla pracowników kodeks etyki menedżerskiej, którego treść w formie przysięgi wygłaszają obejmujący stanowiska kierownicze.

Początkową fazą budowania „ducha” firmy w nowo powstających firmach jest stworzenie kultury przedsiębiorczości. Źródłem ogólnie wyznawanych wartości jest założyciel firmy, menedżer, którego orientacja jest zazwyczaj funkcjonalna i polega na tworzeniu klimatu idealnego do osiągnięcia sukcesu.

Przykładem niech będzie sytuacja pewnego polskiego przedsiębiorstwa, gdzie zdecydowanie zaprezentowano pewne zasady:⁵⁾

- niemożliwe stało się nieuważanie opuszczanie firmy w godzinach pracy,
- przestano tolerować spóźnienia i swobodne korzystanie ze zwolnień lekarskich,
- ukrócono tolerancję wobec spożywania alkoholu oraz tzw. drobnych kradzieży. Każde takie zachowanie

kończyło się zwolnieniem z pracy; wyeliminowano kategorię nieszczęsnego „pierwszego razu”.

Jeśli taka kultura pracy ma przetrwać, powinna zostać w jakiś sposób zinstytucjonalizowana. Chodzi o to, by źródło wartości przesunąć do tradycji firmy (stworzyć podwaliny tradycji).

W ten sposób wchodzimy w drugi etap budowania „ducha” firmy – kulturę racjonalną. Bez nadmiernej zależności od silnego kierownictwa firmy (założyciela czy menedżerów), firma powoli dopasowuje się do zmian otoczenia. Wytwarzają się pewne stereotypy, np. wytworzyła się opinia o najwyższej klasie obsługi klientów przez IBM czy o skrupulatnej kontroli jakości u McDonald’sa.

Kolejny etap to kultura szowinistyczna. Faza bynajmniej nie bezkonfliktowa. Jest ona bardzo ukierunkowana do wewnątrz; objawem może być ślepa wiara we własne racje, ślepa lojalność wobec kierownictwa, dążenie do przewagi firmy bez względu na koszty. Pojawienie się orientacji elitarniej może zostać zinstytucjonalizowane i wówczas kultura szowinistyczna przekształca się w ekskluzywną.

W kulturze ekskluzywnej elitarne ukierunkowanie jest niezależne od silnego kierownictwa, natomiast jest silnie zakotwiczone w tradycjach. Przykładowo, Coca-Cola Co. i Pepsi Co. przyjmują na stanowiska robotnicze pracowników posiadających średnie wykształcenie. Inne przyjmują do pracy najzdolniejszych absolwentów z najlepszych uniwersytetów, oferując im bardzo wysokie wynagrodzenie, jeszcze inne ludzi wysportowanych itp. Powstają stanowiska kreatorów kultury organizacyjnej.

Konkludując – „duch” firmy ma swój poważny udział w sukcesach i porażkach przedsiębiorstwa. Zarząd firm musi pamiętać o kultywowaniu tych elementów, które przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej, a zmieniają te, które powodują złą percepcję firmy w otoczeniu i wewnętrzne konflikty. Zaniedbania w tym względzie mogą doprowadzić firmę do upadku. Nie

przez przypadek tak dużą wagę do *corporate identity* przywiązują takie organizacje, jak: Emerson Electric, Hewlett-Packard, Eastman Kodak, Johnson and Johnson, Procter and Gamble, Compaq, Dana Corporation, 3xM, czyli Minnesota Mining Manufacturing, McDonald’s i inne. W jednej z nich szef firmy 80% czasu przeznaczają na analizę spostrzeżeń klientów, którzy mają prawo wejść do firmy i przekazać swoje uwagi. W innej – dyrektor produkcji wydziału sam testował sprzęt w szpitalu, by na własnej skórze poznać jego zalety i wady. Nawet rozmowa z klientem przez telefon ma być tak prowadzona, aby uśmiech było słychać w głosie. Wśród wielu amerykańskich firm ustalone są dopuszczalne terminy odpowiedzi na każdą korespondencję. Lee Iacocca zwracał uwagę na „wzbudzenie entuzjazmu na co dzień” i celebrowanie każdego nawet drobnego sukcesu firmy. Hewlett-Packard utworzył „klan korporacji amerykańskiej rodziny pracowniczej” na wzór przedsiębiorstw japońskich. Rytuał rozpoczęcia pracy hymnem ma w Japonii olbrzymie znaczenie.

Nic więc dziwnego, że nie ignoruje się kultury organizacyjnej, ale twierdzi się, że przedsiębiorstwo posiada nie tylko materię, ale i duszę.

Lidia Zbiegień-Maciąg

PRZYPISY

- ¹⁾ Na podstawie „Businessman Magazine”, nr 8/1994, s. 48.
- ²⁾ P. BATE, *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*, „Organization Studies”, nr 5/1984.
- ³⁾ „Businessman Magazine”, nr 8/1994, s. 49.
- ⁴⁾ „Zarządzanie na świecie”, nr 10/1990.
- ⁵⁾ „Businessman Magazine”, nr 8/1994, s. 38.

W artykule wykorzystano publikacje: J. S. OTT, *The Organization Culture Perspective*, The Dorsey Press Chicago-Illinois 1989; BLANK J., HERSLEY A., *Company Driven by Values*, „Management Review”, Nov. 1986; PETTIGREW A. M., *On Studying Organizational Culture*. ASQ 1979; BAŁUKA K., MALEC J., ŁUKASIK E., SALA D., *Kultura organizacyjna firmy* (maszynopis) 1994.

Autorka jest profesorem Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.