



## Rada programowa

Laszlo Csaba  
Central European University, Węgry

Marian Gorynia  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska

Joze Gricar  
University of Maribor, Słowenia

Wiesław M. Grudzewski  
Polska Akademia Nauk, Polska

Waldemar Karwowski  
University of Central Floryda, USA

Kazimierz Kuciński  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska

Elżbieta Mączyńska  
Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Polska

D. Mario Nuti  
Sapienza University of Rome, Włochy

Vitalija Rudzkiene  
University of Vilno, Litwa

Roman Sobiecki  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska

Israel Spiegler  
Tel-Aviv University, Izrael

Keijo Virtanen  
University of Turku, Finlandia

## Redaktor statystyczny

Zbigniew Strzelecki  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Redaktor naczelny

Andrzej Herman

## Zespół redakcyjny

Alicja Kołodko  
redaktor tematyczny, zastępca redaktora naczelnego

Ryszard Ginalski redaktor  
Miroslaw Makowski opracowanie graficzne

## Adres redakcji

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie  
budynek M, pok. 111  
02-513 Warszawa  
ul. Madalińskiego 6/8  
tel./fax: (0-22) 564 92 36  
redakcja@przedsiębiorstwo.waw.pl

## Prenumerata

Nella Mamos-Sutkowska  
tel./fax: (0-22) 564 92 36  
e-mail: nmamos@sgh.waw.pl  
www.przedsiębiorstwo.waw.pl

## Dystrybucja

Ofcyna Wydawnicza  
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie  
02-554 Warszawa; al. Niepodległości 164  
tel. (0-22) 564 94 77; fax: (0-22) 564 86 86  
www.wydawnictwo.waw.pl



Liczba punktów do oceny parametrycznej jednostek naukowych – 6.

Materiałów niezamówionych redakcja nie zwraca. Redakcja nie płaci honorariów. W tekstach publikowanych zastrzega sobie prawo do skrótów, zmian tytułów, adriastacji. Artykuły są zatwierdzone do publikacji po uzyskaniu pozytywnych recenzji.

Copyright by  
Szkoła Główna Handlowa  
w Warszawie, Kolegium  
Nauk o Przedsiębiorstwie

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy jest zabronione.

Nakład: do 3000 egzemplarzy

Druk i oprawa:  
Agencja Reklamowo-  
Wydawnicza  
Arkadiusz Grzegorzczak  
ww.grzeg.com.pl

Na okładce zmodyfikowane zdjęcie z kolekcji Digital Vision

Bogdan Nogalski, Edyta Tsen-Tatula

# Akulturacyja w warunkach wrogiego przejęcia

**W obliczu wymagających realiów gospodarczych, w walce o przetrwanie na rynku, przedsiębiorstwa podejmują różne sposoby utrzymania swojej konkurencyjności. Wzrasta liczba zmian właścicielskich, których następstwem bywa zmiana strategii oraz naprędcie wdrażane procesy restrukturyzacyjne. Wysiłki kierownictwa skupiają się w takich przypadkach zazwyczaj na działaniach powstrzymujących deprecjację finansową spółki, co w praktyce sprowadza się w pierwszej kolejności do drastycznego cięcia kosztów. Tróška o niematerialne aktywa przedsiębiorstwa schodzi wówczas na plan dalszy.**

Celem niniejszego artykułu jest próba rekapitulacji uznanych w literaturze przedmiotu podejść do kultury organizacyjnej, na styku z problematyką zarządzania zmianą w warunkach wrogiego przejęcia, zarządzania wiedzą, klimatu w miejscu pracy, etyki w podejmowaniu decyzji oraz zachowań dewiacyjnych w organizacji. Procesy kulturowe towarzyszące przejęciom i fuzjom wpisują się ponadto w szeroki kontekst zarządzania w warunkach niepewności. Opisany został przypadek trwającej jeszcze, globalnej restrukturyzacji koncernu METRO Group, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań dotyczących polskich spółek grupy.

METRO Group jest trzecim co do wielkości niemieckim koncernem handlo-

wym, obecnym w 33 krajach świata. Historia firmy sięga lat '60 XX wieku, kiedy w niemieckim Mülheim powstało pierwsze centrum zaopatrzenia hurtowego. Siedziba METRO mieści się w Düsseldorfie. Globalne obroty koncernu wynoszą ponad 60 miliardów euro rocznie. Spółka zatrudnia ponad 260 tys. osób w około 2200 placówkach handlowych na świecie. W Polsce koncern obecny jest od połowy lat '90 XX wieku. Po sprzedaniu w 2005 roku sieci marketów budowlanych Praktiker obecnie posiada cztery sieci dystrybucyjne: Makro Cash and Carry (MCC), Real, MediaMarkt oraz Saturn.

Poszczególne formaty METRO wchodziły na polski rynek sukcesywnie. Najwcześniej, bo w roku 1994, działalność rozpoczęła sieć hurtowa MCC, natomiast pierwsze markety sieci Real oraz Praktiker otwarto w 1997 r. Począwszy od 1997 r. zaczęto również powoływać w ramach koncernu spółki, specjalizujące się w obszarach wspomagających kluczową działalność firm handlowych. I tak, spółkę MGB METRO Group Buying (MGB) uczyniono odpowiedzialną za scentralizowane zakupy asortymentu sprzedażowego dla formatów handlowych. Spółka MGL METRO Group Logistics (MGL) rozpoczęła obsługę magazynowo-transportową, spółka MGA METRO Group Advertising (MGA) przejęła produkcję materiałów reklamowych. Firma MGI METRO Group Information (MGI) zapewniała grupie wsparcie informatyczne,

zaś MAM METRO Group Assets Management (MAM) zarządzała centrami handlowymi, zakupem gruntów, dzierżawą i budową obiektów handlowych.

Główną przyczyną takiej struktury organizacyjnej były korzyści finansowe, których upatrywano, z jednej strony, w synergii płynącej z efektu skali oraz rozdzielania negocjacji cen towarów od negocjacji dodatkowych warunków handlowych (MGB), z drugiej zaś, w efektach płynących z odciążenia sieci od zadań, nie stanowiących sedna ich biznesu podstawowego.

Model ten funkcjonował przez ponad dziesięć lat. W tym czasie spółki wspomagające, zwane w koncernie spółkami serwisowymi, rozwinęły potężne struktury, począwszy od biur głównych w niemieckiej siedzibie koncernu, a skończywszy na lokalnych oddziałach w różnych krajach świata. Stopniowo też rozszerzał się zakres ich kompetencji w stosunku do pierwotnie założonego modelu. Praktyką stało się, iż we wszystkich krajach, gdzie wprowadzany był drugi format handlowy, powoływano również do życia spółki serwisowe, przekazując im odpowiedzialność za procesy pomocnicze obu sieci. Oprócz niemieckich central, spółki serwisowe powstały w Polsce, Rosji, Rumunii, Turcji, na Ukrainie oraz w Hong Kongu, zatrudniając łącznie tysiące pracowników. Formalnie spółki serwisowe nie prowadziły działalności komercyjnej, organizowane były wyłącznie do zadań wykonywanych w imieniu i na rzecz sieci handlowych, i były w pełni przez nie finansowane.

W 2007 roku doszło do przejęcia pakietu kontrolnego przez jednego z dwóch głównych udziałowców – rodzinę Haniel. Zmiana na stanowisku prezesa zarządu METRO dokonana wkrótce, rozpoczęła globalną transformację koncernu, która pod hasłem SHAPE 2012, trwa do dziś. Proces rozpoczęto w 2009 roku od ogłoszenia likwidacji spółki serwisowej MGB, z zamiarem przeniesienia obsługiwanych

przez nią zadań do sieci. Decyzja w kierunku wchłonięcia przez sieci funkcji wspomagających i likwidacji ośrodków *shared services*, miała istotne konsekwencje w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Około 30 proc. personelu MGB zwolniono, zaś pozostałe osoby przeniesiono do innych spółek koncernu, głównie do MCC i Real.

W 2011 roku przeprowadzono likwidację spółki MGI. Podobnie jak w przypadku MGB, część personelu została zwolniona, pozostali pracownicy zostali rozdzieleni pomiędzy MCC i Real. W roku 2011 ogłoszono też zamiar likwidacji największej spółki serwisowej MGL. Stopień złożoności zadań realizowanych przez MGL oraz przyjętego przez grupę dotychczasowego modelu logistycznego (wspólne zapasy MCC i Real składowane i zarządzane w tym samym magazynie, zintegrowane systemy informatyczne, łączone dostawy do sklepów obu sieci), jak również wieloletnie umowy zawarte przez MGL we własnym imieniu z partnerami logistycznymi powodują, iż rozdzielenie kompetencji MGL i przeniesienie ich do sieci będzie procesem wymagającym dłuższego czasu, niż w przypadku spółek MGB i MGI. Firma MGA zapewne podzieli los poprzednich i będzie to zabieg łatwy i szybki, zważywszy na rozmiary firmy i nieskomplikowany charakter działalności.

Natomiast ostatnią ze spółek serwisowych, MGA, zajmującą się zarządzaniem obiektami, od roku 2009 uczyniono spółką niezależną od sieci, działającą na zasadach rynkowych.

Przedstawiony w syntezie proces restrukturyzacji, w założeniu nowych właścicieli, ma przynieść poprawę globalnych wyników finansowych o 1,5 mld euro rocznie począwszy od 2012 roku, z czego połowę przynieść mają programy obniżające koszty (głównie personalne), druga zaś wynikać ma z poprawy wskaźników sprzedażowych. Likwidacja spółek ser-

wisowych i rezygnacja z outsourcingu procesów zakupowych, logistycznych, księgowych, marketingowych i informatycznych, ma poprawić zdolność manewrową sieci, a jednocześnie uczynić je w pełni odpowiedzialnymi za realizację celów biznesowych stawianych przez koncern. Odnosząc się do sformułowanych typologii restrukturyzacji, w przypadku METRO Group nosi ona zasadniczo cechy restrukturyzacji rozwojowej<sup>33)</sup>. Elementem specyficznym natomiast jest rozbieżność pomiędzy celem komunikowanym przez koncern, a celem faktycznym, którym jest przygotowanie spółki Real do sprzedaży.

Na tle przedstawionego procesu restrukturyzacji, zarysowują się liczne ciekawe pola badawcze tak w obszarach ekonomicznych, jak i na gruncie teorii organizacji. Perspektywą szczególnie interesującą są zachodzące na tle opisanych zmian organizacyjnych zjawiska kulturowe. K. Obłój<sup>35)</sup> wskazuje, iż kultura organizacyjna jest rozpoznaniem w naukach o zarządzaniu czynnikiem determinującym realizację strategii, i wpływa w sposób bezpośredni na osiągnięte przez firmę wyniki. K. Weick<sup>45)</sup> argumentuje nawet, że „kultura” i „strategia” są konstruktami częściowo pokrywającymi się. W kontekście celów ekonomicznych określonych w związku z procesem restrukturyzacji, analiza zachodzących zjawisk kulturowych wydaje się zatem zasadna i pożądana.

### **Kultura organizacyjna – definicje, typologie, wymiary**

Kultura jako pojęcie wywodzi się z antropologii, ale nie jest przez antropologię zdefiniowana w sposób jednoznaczny i dookreślony, co otwiera szeroki wachlarz perspektyw poznawczych, z wielością i różnorodnością pytań i metod badania związków na styku kultury i innych domen<sup>3,39)</sup>. L. Smircich<sup>39)</sup> wyróżnia pięć głównych obszarów badawczych, wynikających z łączenia różnych konceptów

kultury, zaczerpniętych z antropologii, z różnymi konceptami organizacji w świetle teorii organizacji. Zalicza do nich: zarządzanie międzykulturowe (*cross-cultural or comparative management*), kulturę korporacyjną (*corporate culture*), poznanie organizacyjne (*organizational cognition*), symbolizm organizacyjny (*organizational symbolism*), oraz nieświadome procesy organizacyjne (*unconscious processes and organization*).

Z perspektywy opisanego w niniejszym artykule problemu badawczego, interesujące wydają się nam dwa wymiary. Pierwszym jest kultura jako wyraz nieświadomych procesów organizacyjnych. Podejście to ma swoje korzenie w antropologii strukturalnej C. Lévi-Straussa<sup>25)</sup>, przedmiotem badań czyniąc modele stosunków społecznych, zwanych strukturami. Struktura ma charakter uporządkowanego systemu, co oznacza, iż modyfikacja jednego z jej elementów powoduje modyfikację pozostałych. Z kolei badania atrybutów kultury korporacyjnej ogniskują się na powiązaniach pomiędzy wymiarami oraz na tym, jaki mają one wpływ na krytyczne procesy organizacyjne i wyniki. Na tle tych dwóch paradygmatów rodzi się szereg intrygujących pytań, o rodzaj zależności pomiędzy elementami organizacji jako systemu, jak również o sposoby adaptacji w świetle zmieniających się parametrów otoczenia<sup>32)</sup>.

Za prekursora badań nad kulturą organizacyjną uważa się E. Mayo<sup>31)</sup>, który na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych XX wieku przeprowadził eksperymenty w fabryce Hawthorne, dokonując obserwacji i opisu procesu tworzenia się nieformalnej organizacji. Sformułowania „kultura” w odniesieniu do organizacji po raz pierwszy użył E. Jacques<sup>19)</sup>, co zapoczątkowało stosowanie pojęcia kultury organizacyjnej. W latach 1948–1965 prowadził on badania nad stosunkami pracy w firmie Glacier Metal Company. Jest

twórcą teorii wartości pracy opartej na pojęciu czasu swobodnego działania. Jako jeden z pierwszych badaczy zauważył, że oficjalny schemat organizacji nie zawsze odzwierciedla rzeczywiste relacje między pracownikami i przełożonymi.

Na lata osiemdziesiąte XX wieku przypada okres intensyfikacji badań i opisanie przez L. Smircich<sup>39)</sup> trzech, klasycznych już dzisiaj, podejść do badania zjawisk kultury organizacyjnej. Według typologii opisanej przez L. Smircich kultura traktowana jest przez badaczy, po pierwsze, jako metafora rdzenna (podejście wewnątrzorganizacyjne), po drugie, jako zmienna zależna, po trzecią zaś, jako zmienna niezależna (podejście zewnątrzorganizacyjne).

Wykorzystanie języka metafor opiera się na fundamentalnym założeniu, iż patrzenie na obiekt przez pryzmat innego obiektu jest podstawą poznawania świata<sup>24)</sup>. W ujęciu metaforycznym, organizację porównuje się najczęściej do maszyny i organizmu, choć spotyka się w literaturze przedmiotu także inne porównania, by przytoczyć nawiązanie do maszyny, organizmu żywego, mózgu, systemu politycznego, więzienia psychicznego, przepływu, narzędzia dominacji, czy też właśnie kultury<sup>31)</sup>. Podobnie jak G. Morgan również L. Smircich<sup>39)</sup>, w miejsce poglądu, iż organizacja tworzy kulturę, wysuwa pogląd, iż organizacja sama w sobie jest kulturą. Kultura jest w tym przypadku rdzenną metaforą organizacji, inaczej metaforą epistemologiczną, która służy konceptualizacji organizacji. Z tej perspektywy, organizacja przejawia się w działaniach symbolicznych, formach ludzkiej ekspresji lub przejawach głębokich struktur umysłu człowieka czy społeczności. Wyraża się wzorami zachowań jej członków, strukturą władzy, wewnętrzną komunikacją, przejawia się w normach i wartościach. Psychologiczne wymiary funkcjonowania organizacji wymagają zastosowania fenomenologicznych bądź etnograficznych metod badawczych, w celu wnikięcia w

organizację na prawach jej członka po to, by móc badać kulturę w wewnętrznych wymiarach jej zmiennych.

Według podejścia do kultury jako zmiennej zależnej, kultura organizacyjna wynika z kultury narodowej. Ch. Hampden-Turner i F. Trompenaars<sup>14)</sup> wymieniają siedem konfliktów wartości, między innymi: uniwersalizm vs. partykularyzm, indywidualizm vs. kolektywizm, równość vs. hierarchia, wśród których menedżerowie z tego samego kraju, zdaniem badaczy, wybiorą te same wartości, a dokonując takich samych wyborów, będą tworzyć takie same kultury organizacyjne.

W podejściu do kultury jako zmiennej zależnej, zainteresowania badaczy ogniskują się na ujawnianiu związków pomiędzy opisującymi kulturę elementami. W nurcie tym dominuje tzw. szkoła behawioralna, która zajmuje się analizą procesów interpersonalnych i dynamiki grupowej wewnątrz organizacji.

Na pograniczu badań nad kulturą organizacyjną jako pochodną kultury narodowej, oraz badań nad kulturą w aspekcie związków wewnętrznych jej atrybutów, plasują się dokonania G. Hofstede<sup>17)</sup>, który twierdzi, iż większość różnic pomiędzy pracownikami z poszczególnych krajów i ich zachowaniami w organizacji wynika z odmiennego „zaprogramowania umysłu”, którym charakteryzują się członkowie tego samego społeczeństwa, państwa czy narodu. W wyniku przeprowadzonych badań G. Hofstede<sup>18)</sup> wyróżnił cztery wymiary kultury: dystans władzy, kolektywizm-indywidualizm, kobiecość-męskość, unikanie niepewności. Spośród nich wymiary dystansu władzy i unikania niepewności posłużyły sformułowaniu czterech typów kultur: targowisko (mały dystans władzy, słabe unikanie niepewności), rodzina (duży dystans władzy, słabe unikanie niepewności), dobrze naoliwiona maszyna (mały dystans władzy, silne unikanie niepewności), piramida (duży dystans władzy, silne unikanie niepewności).

R. Harrison<sup>16)</sup> i Ch. Handy<sup>15)</sup> zwrócili uwagę na orientacje kulturowe uwzględniające władzę, rolę, zadania i osobę. Instrumentalne podejście do kultury organizacyjnej wprowadzili T. Deal i A. Kennedy<sup>10)</sup> oraz T. Peters i R. Waterman<sup>36)</sup>. Zdaniem tych badaczy, poznanie i analizowanie składników kultury to narzędzie do polepszenia efektywności i osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Opracowania popularno-naukowe T. Petersa i R. Watermana dały początek aktywności firm doradczych w zakresie diagnozy kultury organizacyjnej. Na wzmiankę zasługują ponadto publikacje S. Davisa<sup>9)</sup>, Kilmanna i in.<sup>20,21)</sup> oraz K. Camerona i R. Quinna<sup>5)</sup>. E. Schein<sup>37)</sup>, uważany za klasyka w dziedzinie badań nad kulturą organizacyjną, wprowadził trójpoziomowy model kultury, odkrywając niewidoczne i nieuświadomiane przez członków organizacji wymiary kultury.

L. Smircich<sup>39)</sup> zwróciła uwagę na wspólne cechy, pojawiające się we wszystkich definicjach kultury organizacyjnej lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku. Kultura rozumiana jako system podzielanych wartości i przekonań spełnia, według niej, następujące funkcje: przekazuje sens znaczeń członkom organizacji, umożliwia większe zaangażowanie się jednostek w działania, sprzyja poczuciu stabilności, dostarcza gotowych, sensownych wzorów postępowania w określonych sytuacjach. Kierunek badań prowadzonych we wspomnianym okresie nazwano później „dynamicznym zaangażowaniem”, w którym największy nacisk był kładziony na system norm i wartości podzielanych przez członków organizacji, będący stymulatorem zachowań, oddziałującym na rozwój i doskonalenie instytucji. Obecnie uważa się jednak, że w literaturze omawianego okresu przeceniano rolę kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach. Miała ona stanowić niedocenianą wcześniej, uniwersalną receptę na sukces w zarządzaniu.

W zmianie kultury korporacyjnej upatrywano wówczas jedyną szansę na zwiększenie efektywności firmy. Prace licznych autorów z późniejszych okresów wskazują na bardzo różnorodne rozumienie kultury organizacyjnej, ząbębiające się znaczenia, lub wręcz, traktowanie kultury jako synonimu innych pojęć, np. wizerunku, klimatu organizacyjnego, tożsamości, unikalności<sup>1,47,48)</sup>.

Często przytaczaną przez badaczy jest typologia T. Deal'a i A. Kennedy'ego<sup>10)</sup>, którzy wyróżniają dwa wymiary kultury organizacyjnej: stopień towarzyszącego ryzyka (wysokie – niskie), oraz tempo poznawania efektów wcześniejszych działań (szybka informacja zwrotna – wolna informacja zwrotna), grupując tym samym kultury w macierz czterech wymiarów: kultura twarda (indywidualistów), kultura „pracuj ciężko i baw się” (hazardzistów), kultura spokojnego działania (zrównoważona), kultura trwania (rutyniarzy)<sup>8)</sup>.

Z kolei K. Cameron i R. Quinn<sup>5)</sup> za najważniejsze wymiary charakteryzujące kulturę organizacyjną uznali: stabilność – elastyczność (trwałość – dynamika) oraz orientację na sprawy wewnętrzne i integrację – orientację na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie. Na stworzony przez nich tzw. model wartości konkurujących, składają się cztery idealne typy kultur: klan (przyjazne miejsce pracy, współdziałanie i współpraca), adhokracja (dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność), hierarchia (sformalizowane miejsce pracy, duża zależność podwładnych od przełożonych), oraz rynek (priorytetem jest osiąganie wyników i realizacja zadań)<sup>5)</sup>.

Ch. Handy<sup>15)</sup> z kolei posłużył się metaforą proponując cztery typy kultur: kulturę władzy, roli, zadania i osoby. W kulturze władzy, którą symbolizuje pałeczyna, kluczowym aktorem jest przywódca. Rozkład i rozmiar władzy oraz odpowiedzialności pracowników wyraża się odległością od centrum sieci. W kulturze roli, przedstawionej na przykładzie

świątyni greckiej, istotą działań jest ład, przejrzystość i przestrzeganie procedur. W kulturze zadaniowej, której symbolem jest sieć, liczy się skuteczne wykonanie zadania, bez znaczenia natomiast pozostaje sposób dojścia do celu. Dużą rolę przywiązuje się do pracy zespołowej, pojedynczy pracownik jest ważny jako element grupy, z którą się identyfikuje. Cenniona jest wiedza ekspercka, kompetencje interpersonalne, rzutkość i kreatywność. Członkowie tej kultury są nastawieni na wprowadzanie zmian i innowacji. Natomiast w kulturze osoby, przedstawianej jako grono, najważniejszą wartością jest dobro jednostki, i to jej potrzeby są zaspokajane w pierwszej kolejności.

Na gruncie dysonansu kulturowego, występującego w sytuacji konfliktu postaw kulturowych, Cz. Sikorski<sup>38)</sup> przywołuje cztery rodzaje kultur: kulturę dominacji, rywalizacji, współdziałania oraz kulturę adaptacji. W kulturze dominacji wzory kulturowe są narzucone członkom organizacji i wynikają zazwyczaj z kultury narodowej. Kultura rywalizacji ma miejsce w organizacjach o kilku ścierających się subkulturach, wśród których żadna nie dominuje, ale jej członkowie dążą do umocnienia własnych treści kulturowych. W kulturze współdziałania istniejące subkultury, uformowane wskutek różnych doświadczeń życiowych ich członków, nie są przedmiotem konfrontacji. Kultura adaptacji wymaga ukierunkowania się na realizację sformalizowanych celów organizacyjnych.

Ł. Sułkowski<sup>40)</sup> proponuje jeszcze inną typologię kultury organizacyjnej, na którą składają się trzy wymiary: hierarchiczność vs. równość, indywidualizm vs. wspólnotowość, oraz niska vs. wysoka tolerancja niepewności. Przy uwzględnieniu różnych proporcji występowania tych wymiarów, autor formułuje osiem typów idealnych kultur organizacyjnych: kulturę organizacji skostniałego kierowania, kulturę organizacji indywidualnych korzyści, kulturę

organizacji przywództwa transformacyjnego, kulturę organizacji śmiałków, kulturę organizacji – stabilizatora, kulturę organizacji – konserwatywnej wspólnoty, kulturę organizacji prężnych zespołów oraz kulturę organizacji – dynamicznej wspólnoty.

P. Bate<sup>2)</sup> wyróżnia kultury „wspólnoty” i kultury „sieci”. Pierwsze z nich są typowe dla organizacji biurokratycznych, z silnie zarysowaną hierarchią i słabą komunikacją. Organizacje cechujące się kulturą typu „wspólnota” słabo radzą sobie z wyzwaniem zmieniającego się otoczenia, dlatego mają utrudnioną drogę do sukcesu ekonomicznego. Natomiast typem kultury organizacji odnoszących sukces jest kultura sieciowa. Cechuje się ona otwartością i spontanicznością, wspiera dialog i dzielenie się wiedzą.

L. Zbiegień-Maciąg<sup>49)</sup> dokonała przeglądu wymienianych w literaturze typologii i wyodrębniła następujące kultury: pozytywną (konstruktywną, sprzyjającą realizacji celów i zadań), negatywną (biuropatologię), oraz intrawertyczną (priorytetem są procesy wewnętrzne organizacji, jej jedność i spójność), i ekstrawertyczną (otwartą, skłoną do ryzyka, zorientowaną na otoczenie). Kultura zachowawcza (konserwatywna) jest zorientowana na przeszłość, a jej uczestnicy niechętnie podchodzą do zmian, dążąc raczej do unikania ryzyka i zagwarantowania sobie poczucia bezpieczeństwa. Odwrotnie rzecz ma się w kulturze innowacyjnej, której uczestnicy wykazują się kreatywnością i innowacyjnością, widząc w zmianach szansę dla siebie i firmy. L. Zbiegień-Maciąg specyfikuje ponadto kulturę męską i kobiecą, biurokratyczną i pragmatyczną, kulturę elitarną i egalitarną oraz silną i słabą. L. Zbiegień-Maciąg podkreśla, iż kultura ma istotny wpływ na sposób funkcjonowania organizacji, wspierając jej integrację i efektywność działań. Kulturze słabej natomiast towarzyszą subkultury, których istnienie w organizacji

powoduje brak spójności i rozproszenie celów.

### Akulturowanie w warunkach fuzji i przejęć

Terminy „fuzja” i „przejęcie” są wieloznaczne. Podczas gdy fuzja oznacza połączenie przedsiębiorstw w drodze partnerskiego porozumienia, przejęcie wiąże się z uzyskaniem kontroli nad podmiotem przejmowanym. W przypadku zaś wrogiego przejęcia, transakcja kupna odbywa się wbrew woli zarządu lub rady nadzorczej kupowanej spółki<sup>4)</sup>.

Rodzaj transakcji jest czynnikiem determinującym zasady późniejszej współpracy i wzajemne postrzeganie się zaangażowanych organizacji. W przypadku METRO Group, wrogie przejęcie spowodowało narzucenie nowej strategii działania, z oczekiwaniem radykalnej poprawy rentowności grupy, a skutkującej w krótkiej perspektywie masowymi zwolnieniami oraz rekonfiguracją sił i struktur wewnątrzorganizacyjnych. Jak wskazują liczne badania, umiejętne zarządzanie tego typu zmianą, będącą wyzwaniem zarówno dla kadry zarządzającej, jak i dla szeregowych pracowników, jest krytyczną determinantą dalszego ekonomicznego powodzenia przedsiębiorstwa<sup>34)</sup>. K. Lewin zaproponował klasyczny model procesu wyjaśniający, w jaki sposób należy przeprowadzać zmiany organizacyjne. W pierwszym kroku należy „odmrozić” stare zachowania, postawy i wartości, w drugim kroku należy wprowadzić zmiany, zaś w trzecim, „zamrozić” nowe zachowania, postawy i wartości<sup>44)</sup>. Rzeczywistość biznesowa dowodzi, że ta nieskomplikowana recepta, w praktyce oznacza raczej proces długi i narażony na perturbacje, który w dodatku nie zawsze kończy się sukcesem.

P.H. Mirvis i A.L. Sales<sup>30)</sup> zwracają uwagę na powszechność zjawiska silnych konfliktów, w ekstremalnych sytuacjach przeradzających się w wojnę na wszystkich

szczeblach organizacji. Ph. Kotter wskazuje na kształtowanie się nowych zależności, naruszających dotychczasowe ośrodki władzy i struktury organizacyjne. W następstwie przejęcia, spółka nabywająca staje się dominującą nie tylko w sferze strategicznej, operacyjnej i informacyjnej, ale wprowadza także nadrzędność kultury<sup>7,30)</sup>.

Dezintegracja kulturowa jest powiązana z utratą poczucia bezpieczeństwa, negatywną rywalizacją i zajęciem pozycji oportunistycznych. Wysoko cenione dotąd tradycje spółki przejmowanej nie są uznawane przez nowe kierownictwo, pojawia się rywalizacja, presja i strach. Sytuacja staje się groźna, gdy rozbieżne wartości prowadzą do polaryzacji w kierownictwie, i działania zarządcze stają się niespójne lub wręcz sprzeczne<sup>30,43)</sup>.

Opisane zmiany organizacyjne prowadzą do czasowego zachwiania lub braku norm. Stare normy są „rozmrzane”, nowe nie powstały lub nie są jeszcze ugruntowane. Sytuacja dezorganizacji społecznej sprzyja zatem stanowi anomii. W socjologii kategoria anomii pojawiła się za sprawą É. Durkheima<sup>11)</sup> i odnoszona jest do zespołu zjawisk opisujących procesy destrukcji ładu społecznego. Teoria dostrzega relacje sprzeczności pomiędzy elementami kultury a działaniem mechanizmów struktury społecznej. Myśl É. Durkheima rozwinięta przez R. Mertona<sup>29)</sup> głosi, iż anomia jest konsekwencją frustracji i blokady ludzkich potrzeb, dążeń, wartości, zaś jej przejawem jest rozpad sfery aksjologiczno-normatywnej, innymi słowy utrata drogowskazów etyczno-moralnych. R. Merton wyróżnia dwa elementy struktury społecznej wywierające naciski na jednostkę:

- kulturowo zdefiniowane cele uczestników społeczności, uporządkowane w hierarchię wartości, stanowiące układ odniesienia aspiracji, oraz
- przyjęte sposoby dążenia do tych celów, ograniczone przez zinstytucjonalizowane środki (normy).



W odróżnieniu od É. Durkheima, dla którego anomia dotyczyła właściwości struktury społecznej i kulturowej, a nie cech jednostek stykających się z tą strukturą, R. Merton rozszerza pojęcie o odniesienie do stanów jednostek. Dla R. Mertona anomia oznacza społeczną dezorganizację, czyli stan zakłócenia równowagi społecznej, którego przejawem jest osłabienie więzi społecznych, utrudnienia w realizacji wartości i potrzeb, zachwianie systemu norm, oraz nieskuteczność kontroli społecznej. Innymi słowy istnieje wówczas, gdy dominujące cele kulturowe lub prawomocne środki normatywne nie regulują postępowania jednostek, działających w obrębie danej wyznaczonej zbiorowości w systemie społecznym. W reakcji na warunki społeczne, indywidualne sposoby przystosowania jednostek mogą wyrażać się zachowaniami typu: konformizm, innowacja, rytualizm, wycofanie lub bunt.

Zachowania konformistyczne dotyczą jednostki, która akceptuje cele kulturowe i stosuje prawomocne środki, aby te cele zrealizować. Zachowania innowacyjne wynikają z akceptacji celów kulturowych przy nieosiągalnych lub nieakceptowalnych środkach, co w rezultacie sprzyja kreacji nowych środków, prowadzących do zrealizowania celów wiążących się z sukcesem. Rytualizm zachodzi w sytuacji, gdy jednostki tracą z oczu, są nieświadome, obawiają się lub odrzucają cele kulturowe wiążące się z sukcesem, lecz równocześnie prawomocne środki są przez nie akceptowane, i same stają się obiektami niewolniczego konformizmu.

Wycofanie polega na odrzuceniu zarówno środków, jak i celów, z takim skutkiem, że jednostka egzystuje w systemie społecznym w stanie apatii. Bunt według R. Mertona jest czymś innym niż sprzeciw, ponieważ w przeciwieństwie do sprzeciwu, gdzie nadal uznawane są cele, polega on na odrzuceniu zarówno środków, jak i celów, a także wysiłków w kie-

runku zastąpienia ich nowymi środkami i celami. Zachowania inne niż konformistyczne określane są jako dewiacyjne. Te właśnie zachowania są symptomem braku zgodności pomiędzy przypisanymi kulturowo aspiracjami, a społecznie ustruktrowanymi możliwościami ich realizacji.

Z jednej strony, walka o przetrwanie w organizacji dla obrony źródła utrzymania własnego i rodziny, z drugiej, wyrzuty sumienia z powodu zwolnień bliskich współpracowników, mają również destrukcyjny wpływ na kulturę organizacyjną. Teoria katastrof K. Eriksona<sup>12)</sup> charakteryzuje zdarzenia zaburzające naturalne procesy życiowe jako rodzące bezsilność, zagubienie, psychiczny paraliż i utratę własnego „ja”. Wydaje się zatem, iż w procesie wrogiego przejęcia, któremu towarzyszy zjawisko anomii i poczucie klęski, wzrasta prawdopodobieństwo wystąpienia dewiacji, wyrażających się zachowaniami nielegalnymi bądź nieetycznymi. Teoria etycznego podejmowania decyzji wymienia czynniki, mające wpływ na zaistnienie w organizacji zachowań nieetycznych. Są nimi: nieetyczne postępowanie, nadarzająca się sposobność popełnienia nieetycznych czynów, postrzeganie klimatu organizacyjnego jako nieetyczny, presja stanowiskowa i wieloznaczność<sup>13)</sup>.

Warto także spojrzeć na opisany proces restrukturyzacji przez pryzmat napięć i konfliktów wewnętrznych, które mogą prowadzić do kryzysu. Jak zauważają B. Nogalski i H. Macinkiewicz<sup>34)</sup>: *nie zawsze dodatni wynik finansowy oznacza, że przedsiębiorstwo rozwija się prawidłowo, a jego wyniki w najbliższej przyszłości nie ulegną pogorszeniu; w praktyce gospodarczej spotyka się przykłady (przypadki) >>dobrze<< funkcjonujących przedsiębiorstw, które niespodziewanie, niemal z dnia na dzień, bankrutują*. Istotnym w badanym przypadku fenomenem jest kryzys kulturowy – upadek norm i wartości. Aspekt ten zdaje się zasługiwać na bardziej wnikliwą analizę.

Na tle przejścia w ramach restrukturyzacji nowych funkcji i procesów biznesowych wraz z systemami informacyjnymi i obsługującymi je pracownikami, nie sposób przecenić rolę umiejętnego i świadomego zarządzania wiedzą. A. Koźmiński<sup>23)</sup> podkreśla, że nie chodzi wyłącznie o wiedzę techniczną, ale *o wszelką wiedzę dotyczącą między innymi rynku, nabywców, partnerów, instytucji, pracowników i innych elementów rzeczywistości, w której działa firma.*

W kontekście przejścia pracowników nabywanej spółki do nowego zakładu pracy zachodzi zjawisko akulturacji. Dla przykładu, M. Louis<sup>26)</sup> charakteryzuje akulturację jako proces uczenia się nowej kultury organizacyjnej i wchodzenia w nowe role społeczne. Akulturacja odbywa się na różne sposoby. Jednym z nich mogą być szkolenia, w trakcie których nowi pracownicy są proszeni o podanie propozycji właściwego zachowania się w opisanym przez prowadzącego trudnym kontekście organizacyjnym. Uczestnicy szkolenia wspólnie dochodzą do właściwych odpowiedzi, uwzględniających normy obowiązujące w danej organizacji.

K. Thompson i F. Luthans<sup>42)</sup> opisują z kolei proces socjalizacji nowego pracownika polegający na przekazaniu norm i wartości, którymi powinien się on kierować, a także na ocenie wykonania powierzonych mu zadań oraz przyjętych przez niego postaw. Ocena ta ma stanowić dla pracownika wskazówkę na przyszłość. Może się jednak zdarzyć, że pracownik nie otrzyma klarownych sygnałów co do oczekiwanych postaw. Jakkolwiek organizacje z definicji zakładają, że pracownik w swoich zachowaniach będzie kierował się normami i wartościami firmy, to przy braku precyzyjnie sformułowanych zaleceń, wyznaczeniu nierealnych celów lub braku jasno określonych zasad etycznych, sytuacja nie-

jednoznaczności sprzyja powstawaniu konfliktów i wystąpieniu nieetycznych zachowań<sup>7)</sup>.

Na zakończenie można zatem postawić kilka tez, które reasumują analizowane kwestie:

Po pierwsze, przejście firmy i związane z tym zwolnienia pracowników sprzyjają powstawaniu zjawiska anomii organizacyjnej wyrażającej się zanikiem norm, niejednoznacznością i określonymi postawami uczestników zdarzeń.

Po drugie, anomia organizacyjna powoduje niejednoznaczność ról, presję oraz niepewność w relacjach ze znaczącymi innymi.

Po trzecie, w okresie następującym bezpośrednio po przejściu firmy lub po okresie zwolnień pracowników, klimat etyczny w percepcji pracowników ulega erozji.

Po czwarte, w okresie następującym bezpośrednio po przejściu firmy lub po okresie zwolnień pracowników, wzrasta prawdopodobieństwo zachowań dewiacyjnych, przejawiających się w działaniach nielegalnych lub nieetycznych<sup>28)</sup>.

Po piąte, konflikty organizacyjne i rozdział kulturowy są czynnikiem sprzyjającym powstaniu sytuacji kryzysu.

Po szóste, proces restrukturyzacji jest okresem szczególnie narażonym na nieefektywne zarządzanie wiedzą.

Przypadek METRO Group zdaje się być obiecującym polem dociekań. Zważywszy, że dorobek w zakresie badań nad kulturą organizacyjną w kontekście fuzji i przejęć nie jest szczególnie pokazowy, upatrujemy w tym swoją szansę na wniesienie skromnego wkładu. Mamy też nadzieję, że udało się nam dostarczyć treści interesujących również z perspektywy praktyków biznesu.

**Bibliografia:**

1. Aniszewska G., *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”*, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 10.
2. Bate P., *Using the culture concept in an organizational development setting*, “The Journal of Applied Behavioral Science”, 1990, Vol. 26, Issue 1.
3. Benedict R., *Patterns of Cultures*, Houghton Mifflin Company, New York 2006.
4. Burrell G., Morgan G., *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*, Ashgate, Aldershot, Burlington 2008.
5. Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
6. Ciechomski W., *Koncentracja handlu w Polsce i jej implikacje dla strategii konkurowania przedsiębiorstw handlowych*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010.
7. Cohen D.V., *Creating and Maintaining Ethical Work Climates: Anomie in the Workplace and Implications for Managing Change*, “Business Ethics Quarterly”, 1993, 3 (4).
8. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji: wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
9. Davis S., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publ., Cambridge 1984.
10. Deal T., Kennedy A., *Corporate culture*, Penguin, London 1988.
11. Durkheim É., *Zasady metody socjologicznej*, PWN, Warszawa 2000.
12. Erikson K.T., *Everything in its Path: Destruction of Community in the Buffalo Creek Flood*, Simon and Schuster, New York 1976.
13. Ferrell O.C., Gresham L.G., Fraedrich J., *A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing*, “Journal of Macromarketing”, 1989 (Fall).
14. Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, ABC, Warszawa 1998.
15. Handy Ch.B., *Understanding Organizations*, Penguin Books, Baltimore 1976.
16. Harrison R., *Understanding our Organizations Character*, “Harvard Business Quarterly”, 1974, Vol. 5, Issue 3.
17. Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D., Sanders G., *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*, “Administrative Science Quarterly”, 1990 (35).
18. Hofstede G., *Kultura i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
19. Jacques, E., *The changing culture of a factory*, Dryden Press, New York 1952.
20. Kilmann R., Covin T., (eds.) *Corporate transformation revitalizing organizations for a competitive world*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1988.
21. Kilmann R., Saxton M., Sarpa R., *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1985.
22. Kotter, Ph., *Power and Influence: Beyond Formal Authority*, Macmillan, New York 1985.
23. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*. PWN, Warszawa 2004.
24. Lakoff G., Johnson M., *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, Chicago 1980.
25. Lévi-Strauss C., *Antropologia strukturalna*, Wydawnictwo Fundacji Aletheia, Warszawa 2008.
26. Louis M.R., *Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers*, [w:]
27. *Organizational Climate and Culture*, B. Schneider (ed.), Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1990.
28. Mansfield P.M., *Anomie and Disaster in Corporate Culture: the Impact of Mergers and Acquisitions on the Ethical Climate of Market Organizations*, “Marketing Management Journal”, 2004.
29. Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 2002.
30. Mirvis P.H., Sales A.L., *Feeling the Elephant: Culture Consequences of a Corporate Acquisition and Buy-Back*, [w:] *Organizational Climate and Culture*, B. Schneider (ed.), Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1990, pp. 345-382.
31. Mayo E., *The social problems of an industrial civilization*, Harvard University, Boston 1945.
32. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
33. Nogalski B., Hałaczekiewicz M., Witt J., *Restrukturyzacja procesowa w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1999.
34. Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
35. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
36. Peters T., Waterman R., *In search of excellence*, Harper & Row, New York 1982.
37. Schein E., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
38. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
39. Smircich L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, “Administrative Science Quarterly”, 1983.
40. Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
41. Szymański M., Nogalski B., *Obrona przed wrogiem przejęciem. Jak ochronić swój biznes*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

42. Thompson, K.R., Luthans F., *Organizational Culture: A Behavioral Perspective*, [w:] *Organizational Climate and Culture*, B. Schneider (eds.), Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1990.
43. Walter G.A., *Culture Collisions in Mergers and Acquisitions*, [w:] *Organizational Culture*, Peter J. Frost et al., (eds.), Sage Publications, Beverly Hills 1985.
44. Warrick D.D., *What Executives, Managers and Human Resource Professionals Need to Know about Managing Change*, [w:] *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*, W.L. French, C.H. Bell Jr., R.A. Zawacki (eds.), Irwin Publishing, Buff Ridge 1994.
45. Weick K.E., *The significance of corporate culture*, [w:] P.J. Frost et al. (ed.), *Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills 1985.
46. Weick K.E., Quinn R.E., *Organizational Change and Development*, "Annual Review of Psychology", 1999.
47. Zarębska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
48. Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
49. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

---

Prof. dr hab. **Bogdan Nogalski**, Uniwersytet Gdański.

Mgr **Edyta Tsen-Tatula**, doktorantka w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie.