

Grażyna Aniszewska

Kształtowanie kultury organizacyjnej w organizacjach międzynarodowych w sytuacji fuzji i przejęć

Artykuł poświęcony jest działaniom, jakie mogą podejmować międzynarodowe organizacje w procesie fuzji i przejęć, aby zapewnić elastyczność działania. W międzynarodowych fuzjach i przejęciach kultura organizacyjna stanowi ważny mechanizm spajający. Stąd też umiejętność spojrzenia na proces integracji z perspektywy kulturowej staje się wyzwaniem dla partnerów transakcji. W artykule wskazano na najważniejsze narzędzia oraz potencjalne problemy związane z kształtowaniem kultury organizacyjnej. Studium przypadku stanowi ilustrację omawianych problemów.

Wstęp

Tradycyjnie kulturę organizacyjną traktuje się jak mechanizm spajający firmę. Wspólnota celów i wizji zwiększa szanse na stawianie interesów organizacji jako całości na czołowym miejscu listy priorytetów. Dzięki wspólnym wartościom łatwiej jest budować zaufanie i dzielić się kompetencjami [Ouchi, 1980; Ghoshal, Nohria, 1997].

Kultura organizacyjna, rozumiana jako zbiór czytelnych zasad, pozwala także zrozumieć *ex ante*, jak organizacja zachowa się w sytuacjach nieprzewidywanych, w miarę tego jak będą one powstawały [Kreps, 1990]. Te uwarunkowania tworzą alternatywny do rynku mechanizm skoordynowanej adaptacji [Uzzi, 1997]. Regulatorem zachowań, uzupełniającym mechanizm rynku stają się zatem normy i wartości. Jednocześnie pozwalają one na budowanie długotrwałych partnerskich relacji. Kultura organizacyjna staje się zatem jednym z mechanizmów regulacji i kontroli. I jako taki mechanizm ma swój wymiar ekonomiczny.

Badacze wskazują na dość wysoką korelację między sukcesem rynkowym firm a ich wyraźnie zdefiniowaną wizją i określonymi wartościami. Przeprowadzenie jakichkolwiek działań jest łatwiejsze, jeśli mają one swoje podłoże „ideologiczne”, a więc odwołują się do wartości. Wynika to m.in. z ogromnej roli, jaką te ostatnie odgrywają w budowaniu

zaufania, nakierowaniu na wyniki, kreatywności i chęci dzielenia się wiedzą. Koncepcja *Values Driven Organizations* (VDO) opiera się na założeniu, że budowanie organizacji „napędzanych” wartościami daje możliwość odniesienia większego i trwalszego sukcesu, ale też ma swój sens tylko wtedy, gdy działania na różnych poziomach są ze sobą zintegrowane, a wartości mają swoje mierniki oceny i są w sposób ciągły monitorowane [Collins, Porras, 1994; Zollins., 2001; de Geuss, 1997].

Kwestie kultury i kultury organizacyjnej stają się coraz istotniejsze wobec umiędzynarodawiania działalności przez wiele organizacji. Wchodzenie na nowe rynki wymaga od nich wypracowania takich norm i wartości, które z jednej strony uwzględnią specyfikę lokalną, z drugiej zaś pozwolą na spójne działanie różnych części organizacji.

Wybór drogi dostosowania kulturowego w fuzjach i przejęciach, a więc i ranga, jaką nadaje się kulturze w procesie integracji, zależy m.in. od podejścia inwestora (geocentrycznego, etnocentrycznego, policentrycznego) i oceny akceptowalnego ryzyka związanego z integracją kultur.

Także wybór rodzaju transakcji rodzi swoiste konsekwencje kulturowe [Hofstede, 2000; Kay, Sheton, 2000; O'Rourke, 1998; Sudar-Sanam, 1998]. Przejęcia, w których inwestor na ogół narzuca swoją kulturę, wiążą się z koniecznością zbudowania zaufanego zespołu kadry kierowniczej. Czasem jest to traktowane jako równoznaczne z zastąpieniem dotychczasowych kierowników własną kadrami. Konsekwencją jest masowe odchodzenie specjalistów, zanim organizacja ich zwolni. W fuzjach decydujące znaczenie ma silne charyzmatyczne przywództwo oraz dbałość o równowagę sił między łączącymi się firmami (wyrażona np. w zachowaniu dwóch siedzib nowej organizacji).

Elementem wspomagającym integrację bywa też zagrożenie zewnętrzne, co znacznie łagodzi opór wobec zmian i chęć obrony własnej kultury, oraz częsta zmiana inwestorów w ciągu kilku lat przed transakcją, co powoduje zanik kultury (*deculturation*) [Adler, 1991; Aniszewska, 2004].

Tradycyjnie narzędzi kształtowania kultury organizacyjnej szuka się w następujących obszarach:

- cel strategiczny – bardzo często wyrażony w liczbach, z podanym terminem realizacji; jego konsekwencją jest alokacja środków oraz lista priorytetowych zadań do wykonania; strategia jako formalny sposób oddziaływania staje się do pewnego stopnia substytutem przywództwa;
- struktura – określa stopień autonomii pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem menedżerów; wskazuje na ośrodki władzy, stopień centralizacji; w sytuacji fuzji i przejęć jej ujednoczenie daje możliwość lepszego porównania wykonywanej pracy i oceny jej efektów oraz lepszej współpracy między pracownikami; jej elementami, wartymi jednak osobnego wyróżnienia, są:

□ procedury – określające zakres obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych pracowników; jasne standardy oceny pracowników, ich promocji, przesunięć i zasady kontroli; procedury stają się także ramami dla sposobów i kanałów komunikacji wykorzystywanych w firmie;

□ przywództwo – traktowane jako podstawowy nośnik wartości i norm kulturowych; pracownicy najszybciej uczą się poprzez obserwowanie zachowania i konsekwencji w działaniu swoich liderów, weryfikując w ten sposób deklaracje; w sytuacji zmian przywództwo pozwala identyfikować program zmian z konkretną osobą i do niej adresować ewentualne pytania;

□ motywowanie – ma istotną funkcję w budowaniu zespołów poprzez nagradzanie m.in. podejmowania inicjatywy, zaangażowania, osiągniętych wyników; obejmuje także tworzenie nieformalnymi metodami wspólnego folkloru organizacyjnego – rytuałów, zwyczajów, ceremonii – wzmacniających poczucie przynależności do firmy;

□ komunikacja – tym ważniejsza, w im większym stopniu pozwala na dialog i ma charakter ciągły, jawny; jest istotnym narzędziem zmiany mentalności pracowników.

Jednocześnie jednak z procesem kształtowania kultury organizacyjnej wiąże się kilka potencjalnych problemów. Jednym jest fakt, że zaufanie, będące podstawą sprawnej komunikacji, dzielenia się wiedzą oraz postaw otwartości wobec zmian, buduje się dość długo. Tymczasem firmy muszą jak najprędzej wrócić do normalnego działania.

Kolejnym problemem staje się to, że proces interkulturowego uczenia odbywa się na trzech poziomach: emocjonalnym, poznawczym i behawioralnym [Bermeyer, Mayrhofer, 2008]. Na poziomie emocjonalnym musi istnieć ciekawość i zainteresowanie dla innych wartości kulturowych. Bliska współpraca i współzależność stają się zarzewiem tegoż zainteresowania.

Na poziomie poznawczym organizacja musi dostarczyć adekwatnej wiedzy i informacji o fuzji lub przejęciu. Znajomość sposobu funkcjonowania drugiej strony jest konieczna – szczególnie dotyczy to kwestii władzy, statusu, podejścia do czasu oraz sposobu traktowania informacji. Brak wiedzy powoduje nasilenie etnocentryzmu i postrzeganie drugiej strony jako agresywnej, aroganckiej lub co najmniej dziwnej.

Poziom behawioralny łączy się z rozwijaniem umiejętności, przestrzeganiem norm, dzieleniem się wiedzą i stosowaniem adekwatnych strategii działania. Innymi słowy, zachowania stają się odzwierciedleniem emocji i wiedzy.

Złożoność procesu interkulturowego uczenia nakłada obowiązek skoordynowanego wykorzystania narzędzi kształtowania kultury organizacyjnej. Jednocześnie wskazuje na dominującą rolę komunikacji jako narzędzia uczenia kultury organizacyjnej oraz kształtowania zachowań pracowników. Większa otwartość komunikacyjna pozwala ponadto ukrócić gry polityczne w firmie.

Transfer wartości w międzynarodowych fuzjach i przejęciach – szanse i zagrożenia

W firmach międzynarodowych pewne wartości muszą być wspólne, niezmiennie, będące wytyczną do działania dla wszystkich, pewne zaś – jak w filiach – uzależnione od specyfiki rynków lokalnych. Jeżeli w organizacji nie ma wspólnej percepcji i rozumienia interesów firmy, grozi to działaniem na zasadzie quasi-outsourcingu. Każda szansa i zagrożenie będą postrzegane w kategoriach dobra, czy interesu filii, oddziału, a nie całej organizacji.

Strategia

Punktem wyjścia do kształtowania kultury organizacyjnej zawsze jest strategia, a w szczególności odpowiedź na pytanie: jak firma ma się zmieniać i jak ma wyglądać po transakcji.

W sytuacji otwarcia na zewnątrz i orientacji na klienta strategia powinna być budowana nie wokół produktów, ale wokół typów klientów. Jest to być może zabieg symboliczny, ale wyraźnie komunikujący zmianę wartości. Jednocześnie wymusza to inne formułowanie celów i zadań operacyjnych oraz inne ich rozliczanie.

Podobnie, wymagania wobec filii i oddziałów działających na rynkach lokalnych powinny być formułowane i rozliczane w kategoriach celów strategicznych. Szczegółne znaczenie pełni tu kontrola finansów – piętnowanie marnotrawstwa, dublowania się w pracy i niewykorzystywania własnych zasobów.

Ograniczeniem dla wewnętrznej konkurencji staje się także szerokie wykorzystywanie zarządzania przez cele i formułowania w ramach tego programu tzw. celów solidarnościowych. Oznacza to, że premiowanie danego zespołu (działu, pionu, filii) może mieć miejsce tylko wtedy, gdy zrealizuje on założony cel i kiedy cel ten nie jest realizowany kosztem (ze szkodą) innych zespołów.

Struktura i procedury

Stosowanie odpowiednich procedur organizacyjnych i dobór kryteriów oceny kadry kierowniczej są jednymi ze sposobów wymuszenia otwartości komunikacyjnej. Innymi słowy, szybkość, terminowość przepływu informacji i jakość tychże informacji muszą być jednym z ważniejszych kryteriów oceny i rozliczania kadry.

Warto też przywrócić się obowiązującym procedurom i zarządzeniom. Sprawność działania zależy nie od ich liczby i szczegółowości, ale od dopasowania do specyfiki działań poszczególnych jednostek i konsekwencji w ich egzekwowaniu. Tam, gdzie to możliwe, powinny zostać ograniczone i uproszczone, część dokumentacji „wrzucona” do systemu informatycznego, używany podpis elektroniczny. Procedury muszą też mieć konkretnego adresata.

Aby zapewnić sprawne współdziałanie, konieczna jest standaryzacja wymagań – tak wobec pojedynczych pracowników, jak też wobec oddziałów i filii. Częste zachęcanie do współpracy między dyrektorami to za mało. Potrzeba daleko idącej koordynacji działań. Duża swoboda na poziomie oddziałów jest uzasadniona tylko wtedy, gdy kultura organizacyjna jest silna, jednolita, proefektywnościowa i prorynkowa, gdy nie istnieje wewnętrzna rywalizacja i ciągle porównywanie – tu jest lepiej, a tu gorzej.

Polityka komunikacyjna i PR

Różnice kulturowe mają przede wszystkim znaczenie na poziomie percepcji i interpretacji. Innymi słowy, nie tyle istotny jest stan faktyczny, ile sposób postrzegania i odczucia członków organizacji – w myśl zasady: rzeczywistość to to, co widzę i czego doświadczam. Określa to rolę komunikacji w firmie, jako podstawowego narzędzia kształtowania nastrojów, oczekiwań i postaw pracowników.

Wartości bardzo często są formułowane w postaci sloganów i ogólnych haseł. Przez pracowników są traktowane jak element PR, konieczna prezentacja na stronie internetowej kilku zdań, które mają przekonać klientów o unikalności organizacji i jej przywiązaniu do etycznego działania. Dla samych pracowników wartości nie mają większego znaczenia dopóty, dopóki pozostają w sferze deklaracji i nie mają przełożenia na konkretne normy.

Komunikacja, traktowana jako jeden z nośników wartości, nie zawsze je odzwierciedla i akcentuje. W większości przypadków odnosi się do realizacji codziennych, rutynowych zadań i jest podporządkowana bieżącej działalności. Problemem staje się zatem takie świadome wykorzystywanie tego narzędzia, aby skutecznie łączyć propagowanie wartości i wykonywanie zadań.

Wobec konfrontacji z nieznanym w przypadku fuzji i przejęć polityka komunikacyjna powinna zmienić charakter z informacyjnego na informacyjno-perswazyjny. Oznacza to konieczność przekazywania nie tylko suchych faktów i informacji, ale przede wszystkim argumentów ze wskazaniem korzyści lub zagrożeń. Jej celem musi być nie tylko zwiększanie wiedzy, ale także nakłanianie do samodzielnego poszukiwania informacji. Na początek wymaga to jednak sprecyzowania grup docelowych, określenia komunikatów, doboru argumentów oraz ustalenia zakresu odpowiedzialności konkretnych osób za dostarczenie informacji do odbiorców.

Motywowanie

Motywowanie także wiąże się z kształtowaniem postaw pracowników. Dominującym uczuciem towarzyszącym fuzjom i przejęciom jest strach. Dotyczy to zwłaszcza „zasiedziały” pracowników, którzy doszli już do maksimum swoich możliwości w organizacji. Lęk przekłada się na traktowanie zmiany jako zagrożenia i – jeśli to tylko możliwe –

gaszenie młodych, dla których zmiana jest szansą na rozwój. Problemem staje się zatem wykorzystanie ich potencjału.

Możliwe jest podjęcie następujących działań. Pierwsze, najbardziej ryzykowne, to zmiana strategii personalnej na strategię sita. Oznacza to brutalne pozbywanie się tych pracowników, którzy przestają być aktywni, a na to miejsce wprowadzanie nowych. Przy jasnych, nakierowanych na osiągnięcie konkretnych efektów kryteriach oceny daje to możliwość odnowienia kadry i wymuszenia większego zaangażowania, chociażby poprzez strach i szybko widoczne rezultaty. Zmienia to też kulturę organizacyjną – ogranicza jej klanowość.

Drugie rozwiązanie to szkolenia, przesunięcia na stanowiska o podobnym profilu (gdzie pracownik będzie mógł pozyskiwać nowe umiejętności i uniknie rutyny), zmiana zakresu zadań oraz pełnienie roli mentora. Wiąże się to jednak z budowaniem prestiżu wokół pewnych stanowisk i ról po to, aby nadać im rangę nagrody.

Dynamizacji i zaangażowaniu służy także premiowanie kreatywności oraz konsekwentne stosowanie systemu motywacyjnego i oceny – tak, aby niewykonanie zadań wiązało się z sankcjami, motywacja nie ograniczała się do motywacji pieniężnej, a realizacja planów stanowiła wyzwanie.

Przywództwo

Organizacje zwykle decydują się na jeden z dwóch modeli przywództwa:

- gwiazda – w tym modelu dominuje zasada: każda zmiana potrzebuje autora, osoby firmującej swoją twarzą i nazwiskiem program przemian; w praktyce oznacza to bardzo silne (autorytarne) przywództwo na najwyższym szczeblu struktury organizacyjnej, skupienie władzy w jednym ręku i centralizację decyzji; w zamian pracownicy otrzymują spójną wizję i wynikające z niej poczucie pewności co do przyszłości organizacji; przykładem takiego stylu przywództwa jest Carly Fiorina (HP – Compaq), czy Carlos Ghosn (Renault – Nissan);

- rzemieślnik – w tym modelu podstawowa zasada zawiera się w stwierdzeniu, że w sytuacji zmian potrzebni są liderzy na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej, w przeciwnym razie nie uda się „sprzedać” zmiany szeregowym pracownikom, a cały jej program zatrzymuje się na poziomie najwyższym, nie angażując reszty organizacji; w tym modelu wymaga się na każdym stanowisku kierowniczym imiennego i widocznego, choć niekoniecznie charyzmatycznego przywództwa, łatwiej dzięki temu budować małe zaangażowane zespoły, ale też wymaga to precyzyjniejszych i jasnych procedur, wspomagających kształtowanie pożądanых zachowań i umacniających władzę formalną.

Do powyższych zasad i działań należałoby dodać także przejrzystość artefaktów oraz podejmowanie działań symbolicznych. Przede wszystkim, misja i cele organizacji powinny być znane pracownikom i widoczne w firmie. Ponadto, potrzebne są pewne konse-

kwentnie stosowane standardy – dokumentów, identyfikatorów, zachowań (tzn. jedno zachowanie musi być albo jednoznacznie nagradzane, albo jednoznacznie karane). Na poziomie artefaktów konieczne staje się opracowanie szablonów nie tylko dokumentów, ale także informacji i nośników informacji.

Fuzja PKO S.A. i BPH – potencjalne problemy kształtowania kultury organizacyjnej

Przykładem, w którym widać złożoność i wagę problemów na styku strategii, struktury i kultury organizacyjnej, może być chociażby fuzja PKO S.A. i BPH, dokonana w grudniu 2007 r. Historia tej fuzji jest zatem wyjątkowo krótka, ale już z jej dotychczasowego przebiegu można wnioskować o potencjalnych problemach z zakresu kultury organizacyjnej. Przypadek jest o tyle ciekawy, że mamy do czynienia z fuzją odbywającą się na kilku poziomach. Nie dość, że mały prężny bank zostaje włączony do struktury organizacji większej, a przez to bardziej zhierarchizowanej i prawdopodobnie biurokratyzowanej, to jeszcze zmienia się inwestor zagraniczny.

Oba polskie banki stają się elementem włoskiej grupy kapitałowej UniCredit, przy czym dla BPH zmiana korporacji jest zjawiskiem tyleż niespodziewanym, co niweczącym dotychczasowy proces budowy wizerunku banku.

Co więcej, nawet na rynku polskim organizacja jest bardzo rozproszona geograficznie. Jako firma usługowa musi przywiązywać dużą wagę do kwestii kultury organizacyjnej, ponieważ ta jest postrzegana i interpretowana przez klientów. Trzeba bowiem pamiętać, że kultura organizacyjna, wyznaczając standardy działania, odnosi się do sposobu obsługi klienta i relacji z otoczeniem, a poprzez to wzmacnia lub osłabia zarządzanie jakością. Kultura organizacyjna wpływa także na to, jak traktuje się i wykorzystuje informacje, a to tworzy relacje z pracownikami i otoczeniem.

Ponadto, rolę centrali włoskiej jest takie oddziaływanie poprzez normy i wartości, aby zwiększać chęć współpracy, dzielenia się wiedzą nie tylko w pionie (między centralą a oddziałami), ale także w poziomie (między poszczególnymi oddziałami i filiami).

Przebieg fuzji

Pierwsze plany fuzji pojawiły się w połowie 2005 r. UniCredit szykował się do przejęcia HVB – monachijskiego banku, głównego akcjonariusza BPH. HVB miał w tym czasie problemy, wynikające ze zbyt swobodnego udzielania kredytów. BPH został więc niejako postawiony w sytuacji bez wyjścia. W tym czasie polski bank był już postrzegany jako niezwykle elastyczny i prężny.

UniCredit zobowiązał się do podzielenia BPH na:

- część wchłanianą przez PKO S.A. – obejmującą 285 oddziałów i ok. 300 placówek partnerskich, zajmującą się głównie obsługą korporacji,
- część pozostawioną pod nazwą BPH – obejmującą około 200 oddziałów i zajmującą się obsługą małych i średnich przedsiębiorstw [Stasiak, 2007].

O ile inwestor twierdził, że jedynym źródłem kwalifikowania oddziałów do poszczególnych grup była geografia, o tyle analitycy, a za nimi dziennikarze, wskazywali na fakt, że do struktury PKO S.A. włączano przede wszystkim oddziały bezpośrednio konkurujące (np. mieszczące się przy tej samej ulicy, co jednostki PKO S.A.) oraz obsługujące bogatszych klientów.

Z punktu widzenia klientów fuzja przebiega w miarę sprawnie. Prasa donosi jednak o zawiedzionych nadziejach pracowników i rodzących się problemach. Nie jest tajemnicą, że oba banki funkcjonowały według innej logiki. BPH było organizacją dużo mniejszą niż PKO S.A., za to postrzeganą jako elastyczna, dynamiczna i prężnie się rozwijająca. Decyzja o fuzji zapadła poza Polską i stała się nieprzyjemnym zaskoczeniem. Natychmiastowym efektem było ograniczenie komunikacji ze strony zarządu i atmosfera niepokoju po stronie pracowników. Naturalnym przejawem tegoż strachu stają się plotki i domysły. Zarząd zaś nie wszystkie może od razu dementować, bo sam musi się odnaleźć w nowej sytuacji.

Kolejnym stresem stało się kwalifikowanie pracowników i oddziałów BPH do przejścia. Jak mówi jeden z dyrektorów: „Na zsyłkę do Pekao trafili ci, którzy podpadali szefowi albo byli tuż przed emeryturą, więc i tak było im wszystko jedno” [Stasiak, 2007, s. 54]. Po przejściu stresy nie zostały zredukowane. Część BPH stanowi ok. 30% PKO S.A., a więc jest mniejszością.

Po stronie pracowników PKO S.A. także można oczekiwać oporu wobec zmian i strachu przed zwolnieniem. Wielu pracowników i menedżerów z obu łączących się organizacji nie czeka w takiej sytuacji na decyzje odgórne, ale odchodzi do konkurencji. Niestety, na ogół decydują się na to najlepsi, najbardziej prężni i najodważniejsi. Ryzykiem staje się zatem odpływ największych talentów z firmy.

Fuzja ma służyć połączeniu najlepszych praktyk obu instytucji z siłą i doświadczeniem Grupy UniCredit. Do największych synergii oczekiwanych w 2009 r., a wycenionych na 240 mln zł, należą:

- centralizacja funkcji,
- eliminacja powielania czynności,
- racjonalizacja wykorzystania nieruchomości,
- racjonalizacja procesów, a dzięki temu wykorzystanie efektu skali.

Jednocześnie jednak daje się zauważyć pierwsze przejawy niezadowolenia pracowników. Od listopada 2007 r. trwa spór z zarządem i domaganie się podwyżek płac oraz

gwarancji zatrudnienia. Związki zawodowe chcą renegotjować wysokość podwyżek, ponieważ te zaplanowane na 2008 r. nie odzwierciedlają wkładu kadry w osiągnięte wyniki (o 21% wyższe niż rok wcześniej). Nie traktują jako podwyżki zmiany struktury wynagrodzenia, a w szczególności przesunięcia 8% premii uznaniowej do wynagrodzenia zasadniczego oraz zlikwidowania rocznego bonusu (także ok. 8%) i włączenia go do pensji. Powodem jest brak dodatkowych kosztów ponoszonych przez pracodawcę. Jednocześnie związki zarzucają zarządowi brak postawy ugodowej [Hałabuz, 2008].

Postawy pracowników są z jednej strony odzwierciedleniem ogólnego trendu – rosną oczekiwania płacowe w całym kraju, a dodatkowo ich wzrost w sektorze bankowym jest spowodowany wchodzeniem na rynek nowych graczy i zabieganiem przez nich o specjalistów. W PKO S.A. dochodzi do tego jeszcze próba zagwarantowania minimum poczucia bezpieczeństwa, ponieważ sytuacja po fuzji jest postrzegana jako niestabilna.

Kultura organizacyjna

Takie łączenie w sumie trzech różnych organizacji wymaga integralności wartości kulturowych. Z jednej strony, korporacja jaką jest UniCredit, nie może nadmiernie ingerować w określanie procedur regulujących zachowania w polskich oddziałach nowego banku. Z drugiej strony, muszą istnieć wytyczne do zbudowania nowych norm.

Głównym wyzwaniem staje się zatem wykorzystanie synergii wynikających z działania na wielu rynkach przy jednoczesnej ochronie wartości lokalnych. W bankowości stanowią one źródło znaczących zysków. Wprowadzenie standaryzacji, najlepszych międzynarodowych praktyk i procesów globalnych może łatwo tę wartość zniszczyć.

Wartościami, które obowiązują w Grupie, są: sprawiedliwość (*fairness*), transparentność (*transparency*), szacunek (*respect*), zaufanie (*trust*), swoboda działania (*freedom to act*), wzajemność (*reciprocity*). Jednocześnie określa się grupy, w relacjach z którymi te wartości powinny mieć zastosowanie. Są to klienci, pracownicy, interesariusze/rynki i społeczności lokalne. Te sześć wartości i grupy odniesienia stanowią podstawę integracji, a także dają możliwość przekształcania zysku w wartość.

Trudno wnioskować o podejściu UniCredit – na ile inwestor będzie chciał ujednolicić kulturę organizacyjną, na ile zatem będzie się starał oddziaływać tylko przez wartości, a na ile wymusi standard zachowań przez procedury. Zasadne wydaje się chyba wykorzystanie PKO S.A. jako organizacji, która od pewnego czasu już funkcjonuje w strukturze Grupy i która ma rozeznanie rynku lokalnego.

Potencjalne problemy

Potencjalne problemy kulturowe można również analizować na poziomie emocjonalnym, poznawczym i behawioralnym. Na poziomie emocji przede wszystkim dominują-

cym odczuciem jest strach i wynikająca z niego chęć obrony jak najwięcej przywilejów i dotychczasowych praw.

Żadna ze stron nie odczuwała zagrożenia przetrwania na rynku przed fuzją, dla szeregowych pracowników nie istnieje zatem racjonalny powód połączenia. Co więcej, w przypadku BPH fuzja może być postrzegana jak wrogie przejęcie, a jednocześnie znieweczenie dotychczasowych wysiłków zbudowania elastycznej i prężnie działającej organizacji.

W tej chwili pracownicy BPH stanowią mniejszość w strukturze PKO S.A., tak więc przeniesienie własnych norm i najlepszych praktyk na nowy grunt może okazać się trudne. Z drugiej strony, pracownicy PKO S.A. mogą czuć się zagrożeni zmianą wymagań. Oczekiwanie zaangażowania, inicjatywy, większej autonomii wiąże się z większą odpowiedzialnością, a więc z brakiem poczucia bezpieczeństwa i potencjalną weryfikacją kompetencji.

Naturalną konsekwencją w takiej sytuacji staje się chęć obrony własnej kultury organizacyjnej, jej podstawowych wartości, podział na „my” i „oni”, konflikty oraz myślenie stereotypami.

Na poziomie poznawczym problemem może okazać się brak wizji nowego banku – tak pod względem strategii, oferty produktowej, jak i docelowej kultury organizacyjnej. W organizacji rozproszonej geograficznie i oddziałach funkcjonujących niemal niezależnie istnieje spory margines swobody w kształtowaniu lokalnych subkultur. Tak więc wiedza co do ostatecznego kształtu banku musi zostać szybko przekazana pracownikom, aby mieli oni świadomość kierunku zmian.

Innym potencjalnym zagrożeniem jest nieumiejętność skoordynowania działań poszczególnych oddziałów i filii oraz niejasna rola centrali. Bywa, że organizacje traktują kulturę jako proces tylko odgórny albo tylko oddolny. W pierwszym przypadku nie pozostawia się miejsca na subkulturę, wiele zachowań wymusza się procedurami, hamując w ten sposób zdrowy rozsądek i minimalny nawet poziom inicjatywy podwładnych. W efekcie formalizacja zastępuje wartości kulturowe, a idealnym pracownikiem jest pracownik zdyscyplinowany, ale bierny. W drugim przypadku ogranicza się rolę kultury organizacyjnej tylko do jej funkcji integracyjnej, ryzykując równocześnie, że pracownicy będą koncentrować uwagę na tych elementach kultury, których zmiana nie kosztuje zbyt wiele, nie wymaga wysiłku, a jednocześnie czyni ich życie wygodniejszym.

Na poziomie behawioralnym najważniejszym zagrożeniem jest wyczekiwanie. Ponieważ fuzja wiąże się z oczekiwaniem radykalnych zmian, pracownicy, nie mając poczucia, że już jest „normalnie”, nie koncentrują się na wykonywaniu obowiązków, ale czekają na kolejne posunięcia inwestora, czy centrali. Oznacza to obniżony poziom motywacji i wydajności.

Wyzwaniem staje się także przełożenie wartości na normy zachowań (w odniesieniu do wszystkich grup docelowych) oraz konsekwencja w ich egzekwowaniu.

Możliwe działania

Ponieważ wizja i strategia organizacji są nadrzędne w stosunku do kultury organizacyjnej, to one muszą stać się drogowskazem zmian. Na pierwszym etapie szczególnie istotne wydaje się wykorzystanie komunikacji jako głównego narzędzia kształtowania kultury.

W tak dużej organizacji, jaką jest bank PKO S.A., kluczowe jest określenie newralgicznego, z punktu widzenia skuteczności komunikacji, poziomu (stanowisk) w hierarchii organizacyjnej. Priorytetem staje się bowiem dotarcie z informacjami do szeregowych pracowników we wszystkich oddziałach i filiach. Stąd też konieczna jest imienna niemal odpowiedzialność menedżerów w centrali za jakość przekazywanych komunikatów do podległych jednostek. Wymaga to także wspierania tej odpowiedzialności i jakości komunikacji odpowiednimi standardami i procedurami.

Kulturze organizacyjnej, jeśli ma ona być mechanizmem spajającym, wykorzystywanym świadomie w budowaniu unikalności banku, trzeba nadać rangę priorytetu. Wszelkie komunikaty np. w biuletynach i gazetach wewnętrznych muszą być spójne, podporządkowane wartościom oraz przekazywane bez przeszkód. Ważne, aby ta komunikacja była regularna, a ponadto, aby wykorzystywano każdą nadarżającą się okazję do tłumaczenia i utrwalania wartości w świadomości pracowników.

Zachęcanie do inicjatywy i otwartości wymaga także komunikowania w każdy możliwy sposób szacunku dla podwładnych. Oznacza to imienne traktowanie i nieprzerwanie kosztów zmian (co czasami wiąże się z bałaganem w firmie) na szeregowych pracowników.

W sytuacji niepewności istotne staje się także dawanie pracownikom minimum poczucia bezpieczeństwa. Nie bez przyczyny doświadczeni inwestorzy przeprowadzają wszelkie bolesne zmiany tak szybko jak to możliwe, aby pracownicy mogli stosunkowo prędko wrócić do normalnych zadań. Komunikacja szczególnie w tym okresie wymaga precyzji, aby personel nie czuł się oszukany przez zarząd.

Narzędzie to jest kluczowe, bo pozwala niwelować różnice kulturowe oraz kształtować spójną kulturę organizacyjną nie tyle poprzez wymuszanie pożądanych zachowań, ile poprzez tworzenie warunków do wspólnego sposobu myślenia.

Literatura

Adler N. (1991), *International dimensions of organizational behavior*, PWS – Kent Publishing Company, Boston.

- Aniszewska G. (2004), *Strategie integracji firm w fuzjach i przejęciach*, OW SGH, Warszawa.
- Barmeyer C., Mayrhofer U. (2008), *The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions: an analysis of the EADS group*, „International Business Review”, February.
- Collins J., Porras J. (1994), *Built to last: successful habits of visionary companies*, HaperBusiness, NY.
- Collins J. (2001), *Good to great*, HaperBusiness, NY.
- de Geuss A. (1997), *The living company*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ghoshal S., Nohria N. (1997), *The differentiated MNC. Organizing multinational corporations for value creation*, Jossey-Bass Publish., San Francisco.
- Hałabuz N. (2008), *Pracownicy banku domagają się podwyżek*, „Parkiet” 1.04.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
[<http://www.pekao.com.pl>]
[<http://www.unicreditgroup.eu>]
- Kay I., Shelton M. (2000), *The people problem in mergers*, „The McKinsey Quarterly”, No. 4.
- Kreps D. (1990), *Corporate culture and economic theory* [w:] *Perspectives on positive political economy*, Alta J., Shepsle K. (eds.) Cambridge University Press, Cambridge.
- O'Rourke J. (1989), *Postmerger integration* [w:] *The Arthur Young management guide to mergers and acquisitions*, Biblera R. (ed.) John Wiley & Sons, NY.
- Ouchi W. (1980), *Markets, bureaucracies and clans*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 25.
- Stasiak P. (2007), *Zarłoczný żubr*. „Polityka”, nr 45.
- Sudarsanam S. (1998), *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa.
- Uzzi B. (1997), *Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness*, „Administrative Science Quarterly”, March.

Grażyna Aniszewska – doktor hab., prof. SGH, pracownik w Katedrze Teorii Zarządzania SGH, dyrektor Polsko-Japońskiego Centrum Zarządzania SGH, członek Kolegium Redakcyjnego „Przeglądu Organizacji”; autorka czterech pozycji książkowych (ostatnia: „Kultura organizacyjna w zarządzaniu”, PWE, 2007), licznych artykułów i referatów konferencyjnych.