

Katarzyna Plebańczyk\*

## **Pierwszy sukces i co dalej? Perspektywa kształtowania się organizacji na przykładzie rynku kultury**

### **Wstęp**

Tworzeniu nowej firmy towarzyszą różne motywacje – pomysł, chęć rozwijania własnych pasji, wykorzystania własnych umiejętności i kompetencji, czasem chęć odejścia z miejsca, w którym się ktoś znajduje, niezadowolone z dotychczasowych osiągnięć. Nie zawsze twórcy nowych firm są przygotowani do tego, by zmierzyć się z własnym sukcesem, a w konsekwencji z problemami zarządzania. W wielu wypadkach uczą się na własnych błędach, czasem doksztalają na kursach czy studiach. Nowe przedsiębiorstwa podejmują działania, realizują projekty i dopiero gdy osiągną pierwsze sukcesy, pojawiają się pytania o wartości, standardy, kulturę organizacyjną czy o wizję rozwoju przedsiębiorstwa. Większość małych i średnich przedsiębiorstw działa w oparciu o niesformalizowane zasady. Można wśród nich wyróżnić:

- małe przedsiębiorstwa powołane do życia w celu zdobycia zatrudnienia (zakładane przez osoby zagrożone utratą pracy lub bezrobotne),
- przedsiębiorstwa powołane w celu osiągnięcia niezależności, satysfakcji z pracy na swoim (często bez oczekiwania wyższych dochodów),
- przedsiębiorstwa wysoko dochodowe powstające przez zajęcie niszy rynkowej lub dzięki istnieniu barier wejścia,
- przedsiębiorstwa szybko rosnące, usytuowane na rynkach szybko rosnących [Piasecki, 1996].

Do powyższego zestawienia należałoby dodać takie przedsiębiorstwa, które powstają jako przeniesienie realizowanych działań społecznych na formalne struktury, często tylko dlatego, że nieustrukturalizowana działalność nie ma możliwości dialogu z administracją publiczną i nie może zdobywać dodatkowych środków finansowych.

Kultura organizacyjna jest przedmiotem badań w socjologii, psychologii, zarządzaniu, co przekłada się na szereg opracowań odnoszących się do jej różnych aspektów. Punktem odniesienia stały się rozważania Geerta

---

\* Dr, Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, katarzyna.plebanczyk@uj.edu.pl

Hofstede, który zaproponował spojrzenie na kulturę organizacyjną jako jednego z poziomów zaprogramowania umysłowego jednostki [Hofstede i inni, 2011], czy Edgara Scheina, według którego jest ona wzorem podstawowych założeń, które dana grupa odkryła, wymyśliła lub rozwinęła podczas konfrontacji z własnymi problemami wewnętrznymi bądź problemami otoczenia [Schein, 2010]. Trzy poziomy kultury organizacyjnej wyodrębnione przez Scheina są podstawą także współczesnego badania organizacji.

Przedmiotem mojego zainteresowania w niniejszym tekście jest tworzenie się tożsamości przedsiębiorstwa, jako jednego z czynników kształtujących kulturę organizacyjną oraz wpływającego na wartości organizacyjne i standardy zachowania, wątku rozwijanego przez m.in. Łukasza Sułkowskiego [Sułkowski, 2008; 2011; 2013], czy skupiającą się na wartościach Barbarę Fryzeł [Fryzeł, 2004]. Wybrane do analizy organizacje, działające w szeroko rozumianym sektorze kultury, osiągnęły jakiś sukces, zaczęły się rozwijać i kształtować struktury organizacyjne. Są w stanie z perspektywy czasu opowiedzieć o dochodzeniu do etapu, w którym znajdują się obecnie. Przyjęłam tezę, która mówi o tym, że osiągany przez młode przedsiębiorstwa sukces rynkowy oznacza często kryzys zarządzania, a w efekcie następującą po nim refleksję i podejmowanie prób świadomego budowania firmy i kształtowania jej tożsamości.

Głównym celem jest uchwycenie momentu, w którym zaczyna się kształtować kultura organizacyjna, i towarzyszących temu zjawisk. Wybór został ograniczony do trzech podstawowych tematów:

1. Określanie celów – gdzie pokazane zostały różne cele, które wybrane organizacje stawiają przed sobą, ale również i te, które dodatkowo wybrzmiewały w trakcie prowadzenia wywiadów.
2. Organizacje i ich wartości – to krótkie rozważania na temat wartości osobniczych i organizacyjnych oraz ich mieszania się w kontekście wzrostu i rozwoju organizacji.
3. Sukces czy kryzys? – te dwa wątki są analizowane zarówno z perspektywy osiągnięć na rynku, w branży, w której działają organizacje, jak i w kontekście kształtowania się tożsamości organizacji.

Do analizy, opartej na studiach przypadków – przeprowadzonych wywiadach, analizie materiałów zastanych, obserwacji, obserwacji uczestniczącej i własnym doświadczeniu, zostały wykorzystane przedsiębiorstwa i organizacje pozarządowe. Część organizacji wolała pozostać anonimowa, w związku z tym zostały opisane w sposób zaprezentowany poniżej:

1. Organizacja A – spółka komandytowa, wcześniej 3 jednoosobowe działalności gospodarcze i 1 spółka z o.o., 4 wspólników, 4 pracowników, branża: architektura, biuro projektowe, działa na rynku od 2010 r., ma siedzibę w dużym mieście pow. 500 tys. mieszkańców.

2. Organizacja B – fundacja, 15 pracowników, poza tym wolontariusze, branża: edukacja pozaszkolna, prowadzi uniwersytet dziecięcy, programy wspierające edukację szkolną i rozwój nauczycieli, programy rozwijające wolontariat i inne powiązane, powstała w 2007 r., ma 3 ośrodki w dużych miastach uniwersyteckich pow. 500 tys. mieszkańców i 1 w średnim, pow. 200 tys. mieszkańców.
3. Organizacja C – publiczna instytucja kultury, multimedialna filia miejskiej biblioteki publicznej, organizatorem jest dla niej gmina miejsko-wiejska powyżej 40 tys. mieszkańców, ma siedzibę w mieście ok. 30 tys. mieszkańców, zatrudnionych 6 osób, w tym 1 kierownik i 5 instruktorów, branża: edukacja pozaszkolna kulturalna, artystyczna, rozwijanie kompetencji multimedialnych, powstała w 2012 r.
4. Organizacja D – jednoosobowa działalność gospodarcza, 1 właściciel, branża: edukacja kulturalna i artystyczna dzieci, młodzieży, dorosłych prowadzona przez właściciela i współpracowników zatrudnianych na umowy, działa w dużym mieście pow. 500 tys. mieszkańców.
5. Organizacja E – stowarzyszenie, działa na rynku pozaszkolnej edukacji kulturalnej i artystycznej na wsi o liczbie ok. 2 tys. mieszkańców, w okolicy dużego miasta pow. 500 tys. mieszkańców i w gminie podmiejskiej pow. 20 tys. mieszkańców, działa na mocy umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym, od 2009 r., prowadzi dom kultury.
6. Organizacja F – fundacja, powstała z potrzeby sformalizowania działań grupy nieformalnej i aby móc występować jako partner w negocjacjach z samorządem, formalnie działa od 2016 r., powołana przez 2 osoby, skupia wokół siebie grupę aktywistów działających na rzecz poprawy warunków i jakości spędzania czasu wolnego w przestrzeni miejskiej.

## 1. Określanie celów

Cele prowadzenia przedsiębiorstwa mogą być różnorako zdefiniowane. Na ogół pierwszym z wymienianych jest cel ekonomiczny, rozumiany jako osiąganie maksymalnych korzyści finansowych i częściej utożsamiany z prowadzeniem działalności gospodarczej. Jest to podejście charakterystyczne dla Organizacji A, której działalność, jak twierdzą właściciele, jest najbardziej powiązana z rynkiem, warunkowana popytem i popytą, koniunkturą oraz wysoką konkurencyjnością w branży.

Zwykle sądzi się, że organizacje działające w sektorze kultury nie robią tego dla zysku. Moi rozmówcy poniekąd potwierdzają to podejście, ich cele główne, zarówno na początku, jak i po jakimś czasie funkcjonowania na rynku, nie zmieniły się, ale bynajmniej nie oznacza to, że pieniądze są

im obojętne. Aspekt ekonomiczny oznacza tu głównie bezpieczeństwo finansowe, ale i poszczególne organizacje różnią się od siebie. W większości analizowanych przypadków zyski ekonomiczne są zabezpieczeniem finansowym, choć również, jak dla organizacji A czy D, są gwarancją utrzymania się na rynku. Firma D prowadzi swoją pozaszkolną działalność edukacyjną w wynajętym lokalu, w centrum miasta, gdzie codziennie przewijają się po kilkudziesięciu uczestników najróżniejszych zajęć. Mimo wypromowania miejsca i atrakcyjnej oferty okazało się, że pierwotny zamysł polegający na utrzymaniu się z opłat indywidualnych za zajęcia, nie wystarcza. Właścicielka w ostatnich latach zaczęła nawiązywać bliższe kontakty ze szkołami i przedszkolami, organizując zajęcia dla grup zorganizowanych i z konieczności zmieniając nieco formułę. Jak sama twierdzi, przeszła od realizowania pasji (w edukacji artystycznej i kulturalnej pozaszkolnej), za cel główny stawiając dziś sobie utrzymanie firmy i marki.

Najmłodsza z analizowanych, Organizacja F, której formalne istnienie jest stosunkowo świeże (od 2016 r.), skupia wokół siebie aktywistów społecznych. Została założona, aby oddolne inicjatywy społeczne zaczęły być poważnie traktowane przez władze samorządowe, walczyła o utworzenie parku na terenie intensywnie zabudowywanym przez developerów i z miastem, chcących wybudować wielki parking na istniejących tam, choć zaniedbanych, terenach zielonych. Organizacja osiągnęła sukces, udało się doprowadzić do wydania zgody na powstanie parku, ale praca w fundacji nie jest dla jej twórców podstawowym miejscem pracy. Aktualnie koncentruje się głównie na organizowaniu licznych wydarzeń na terenie przyszłego parku, ciesząc się z osiągniętego sukcesu. Póki co aktywistów więcej łączy niż dzieli, wyznaczyli sobie nowe cele do osiągnięcia – udowodnienie wszystkim, że decyzja władz miasta była słuszna oraz integrowanie i aktywizowanie społeczności poprzez działania wypełniające czas wolny mieszkańców w kreatywny sposób, przyjazny środowisku i działaniom obywatelskim.

Środki publiczne z kolei pozwoliły na utworzenie Organizacji C. Jej celem stało się rozwijanie kompetencji multimedialnych mieszkańców, co trafiło na bardzo podatny grunt. Szybko wyposażono placówkę, wymyślono różne zajęcia, które bynajmniej nie ograniczają się do umiejętności obsługi komputera i bezpiecznego surfowania po Internecie. Mamy tu naukę rysunku, zajęcia muzyczne, komponowanie, programowanie w oparciu o konstruowanie z klocków i wiele innych. Organizacja C to bardzo młody zespół, który osiągnął wielki sukces, na co zapewne wpływa również fakt, że prowadzone tu zajęcia są bezpłatne. Chętnych jest wielu, zespół przez kilka lat się dotarł i zaczyna myśleć o zmianie statusu formalnoprawnego. Obecna formuła (jako filia miejskiej biblioteki) zaczyna ich uwierać, myślą o usamodzielnieniu się.

Dla większości analizowanych przypadków ważne jest bezpieczeństwo finansowe, czasem cele społeczne, ale chyba przede wszystkim realizowanie własnych pasji. Organizacja E, zanim osiągnęła sukces i podpisała umowę na prowadzenie domu kultury, w sposób niesformalizowany i poprzez współpracę jej twórców prowadziła liczne działania animacyjne i kulturalne na terenie gminy. Nie bez znaczenia jest tu charakter tej gminy i to, że jest po części sypialnią dla dużego miasta. Oznacza to wprost, że spora część jej mieszkańców pracuje w dużym mieście, posyła tam dzieci do szkoły i dopiero wieczorami wraca do siebie. Organizacja E za cel najważniejszy uznała stworzenie miejsca, gdzie każdy będzie się dobrze czuł i chciał przyjść, gdzie nie będzie zamkniętych drzwi i będzie panowała duża swoboda i zaufanie do odbiorców. Obecna, niemalże domowa atmosfera, jest niewątpliwie zasługą osobowości twórców Organizacji E, którzy zarazili swoim entuzjazmem nie tylko najbliższych mieszkańców, ale i tych, którzy dojeżdżają tam z daleka.

Organizacja B myśli o rozwoju, ale jednocześnie stara się pozostać wierna celom postawionym sobie na początku działalności. Została założona przez trzy kobiety, z których jedna wniosła kapitał i została formalnym fundatorem. Kobiety, które postanowiły porzucić poprzednią pracę (w większości korporacje, jedna była audytorem), miały pewne doświadczenie w biznesie (własne, obserwowane) i dzieci w wieku szkolnym. Wymyślając sobie nowy sposób na życie, utworzyły fundację – uniwersytet dziecięcy, na wzór obserwowany w innych krajach Europy. Organizacja swoje cele formułuje przede wszystkim w kontekście szerokiego komunikowania nauki, pomagania w odkrywaniu przez dzieci ich własnych zainteresowań, wspieraniu zawodowym nauczycieli, by szkoła była miejscem fascynujących spotkań z nauką i pozwalała na jak największe doświadczanie. W rozmowie, gdzieś jakby po drodze, mimochodem, pojawia się inny cel – uczenie się współpracy, który jest lekcją wyniesioną z kryzysu, gdy formalna fundatorka, poczuwszy pewien przesyt, zaczęła szukać nowych form realizowania swoich pasji. Wierność podstawowym celom pozwoliła Organizacji B przetrwać, mimo że ich drogi z fundatorką się rozeszły.

Wydaje się, że najważniejszym celem dla wszystkich omawianych przypadków jest chęć realizowania pasji i zainteresowań przy jednoczesnym zachowaniu bezpieczeństwa finansowego. Organizacje, które już działają na rynku kilka lat, chciałyby utrzymywać się ze swojej pracy i nie szukać dodatkowych pieniędzy – tego etapu nie osiągnęła jeszcze najmłodsza z wybranych organizacji, która jest dopiero na początku drogi. Ten przypadek jest swoistym lustrem dla pozostałych, pokazuje co było dla większości z nich najważniejsze na początku drogi i w jaki sposób następowała ewolucja myślenia.

## 2. Organizacje i ich wartości

System wartości i zachowania organizacyjne są integralną częścią kultury każdego przedsiębiorstwa. Kultura organizacji zawiera uniwersalne zasady, dzięki którym rozwija się komunikacja i tworzy tożsamość, która w stabilnych warunkach pozostaje względnie stała. Geert Hofstede twierdził, że ludzie przychodzą do organizacji z wartościami już ukształtowanymi i prezentują „skłonności do dokonywania określonego wyboru” [Hofstede i inni, 2011, s. 24]. Stają się one częścią kultury organizacyjnej, wspierają założone cele. Większość badanych organizacji na początku działalności określiła bądź przeniosła z innych doświadczeń zarówno osobisty, jak i organizacyjny system wartości, ale z czasem okazywało się, że wyobrażenia nie zawsze pokrywały się z rzeczywistością, czy zmieniały się pod wpływem czynników zewnętrznych. Barbara Fryzeł użyła tu pojęcia wartości organizacyjnych oraz osobniczych, wyróżniając trzy systemy: wartości wyłącznie organizacyjne, wartości wyłącznie osobnicze oraz wartości wspólne, czyli połączone organizacyjne i osobnicze [Fryzeł, 2004]. Organizacje A, B, D i E zostały utworzone przez ludzi mających już doświadczenie w rozumieniu pracy zawodowej w danej branży, bądź znajomości podstawowych zasad zarządzania firmą. Zebrani w danym miejscu ludzie przekazywali wyznawane przez nich wartości, ale także wyróżnione przez Sheina artefakty, normy i podstawowe założenia, kolejnym pracownikom i współpracownikom, w sposób odruchowy i niesformalizowany. W Organizacji A, łączącej wspólników na bazie wspólnych i uzupełniających się kompetencji oraz relacji towarzyskich, było to ustalenie, że wszyscy pracują na rzecz wszystkich i że wspólnicy dzielą się po równo zarówno pracą, jak i zyskami. Przyjęta na starcie formuła organizacyjna (3 jednoosobowe działalności gospodarcze i spółka z o.o. założona przez jednego ze wspólników) była oparta na dużym zaufaniu i w niewielkim stopniu kontrolowana. Nie sprawdziła się w czasie kryzysu na rynku, gdy firma nie miała zleceń, ale za to przetrwała w postaci legend i kultowych opowieści, które przydały się, gdy firma ponownie zaczęła być rentowna i zatrudniała kolejnych pracowników. Organizacja D zaczynała jako firma prowadzona przez 2 wspólniczki, które porozumiały się na bazie wspólnych pasji, umiejętności i uzupełniały w zakresie kompetencji. Dla obu było to drugie miejsce pracy, z czasem okazało się, że jedna z nich nie jest w stanie połączyć obu działalności i przekazała swoje udziały, razem z rozpoznawalną marką koleżance. Mimo tego część zasad, takich jak otwartość na dialog z klientami, wartości, jakimi firma kieruje się, pracując z dziećmi i młodzieżą i sposób zdobywania właściwych współpracowników, została w firmie. Organizacja B jeszcze przed rozstaniem z fundatorką musiała przejść od opierania się na systemie wartości osobniczych, do świadomego włączenia

do działalności wartości organizacyjnych, co wynikało przede wszystkim ze wzrostu (dziś jest to 15 osób) oraz chęci rozwoju. Mimo tego, że styl zarządzania można tu nazwać partycypacyjnym, to jednak pracownicy są dobierani pod kątem podobnego myślenia i woli zaangażowania. Fundacja jest w drodze demokratycznego poszukiwania wartości, które odzwierciedlają także preferencje grup pracowniczych, ale zarząd bardzo pilnuje, aby były one zgodne z określonymi, ustalonymi na początku celami.

Wspólne budowanie wartości, a w efekcie tożsamości, charakteryzuje Organizację C. Biblioteka publiczna, tworząc swoją multimedialną filię, powołała jej kierownika, powierzając mu stworzenie zespołu. Zgłosili się ludzie młodzi, pełni zapału, ale niezbyt kompetentni w kontekście pracy z dziećmi czy nastolatkami. Nikt od nich nie wymagał takich umiejętności, zostali rzućeni na głęboką wodę, nie każdy podołał zadaniom. Po 6 latach została grupa 5 osób, które wnosząc swoje wartości osobnicze, zaczynają łączyć je z organizacyjnymi.

Analizowane przypadki pokazują nie tylko ewolucję, ale chyba przede wszystkim fakt, że rozdzielenie wartości osobniczych od organizacyjnych jest niezwykle trudne na poziomie zarówno kształtujących się, jak i już funkcjonujących organizacji. Dopiero w momencie wzrostu, zwłaszcza osobowego, organizacje zastanawiają się nad tym, jakimi wartościami się kierują jako firma. Często przyczynia się do tego sytuacja kryzysowa, w tym także osiągnięty sukces.

### **3. Sukces czy kryzys? W stronę kształtowania się tożsamości**

W każdej firmie identyfikacja wartości i tworzenie kultury organizacyjnej wygląda inaczej, ale tak naprawdę, jak pisał Łukasz Sułkowski: „w sytuacji napięć i zmian, kiedy uporczywie powracają pytania o kluczowe wartości oraz zderzają się sprzeczne wizje rozwoju organizacji, tworzy się właściwa tożsamość organizacji” [Sułkowski, 2008, s. 17]. S. Albert i D.A. Whetten zaproponowali, by „efekt tych poszukiwań stanowiący owoc zbiorowego konsensu dotyczącego: wartości, kultury organizacyjnej, filozofii działania, orientacji, pozycji rynkowej, domeny działalności, misji i wizji oraz członkostwa organizacyjnego, uznać za przejawy tożsamości organizacyjnej” [za: Sułkowski, 2008, s. 17].

To w sytuacjach kryzysu kształtują się zasady i normy, choć samo pojęcie kryzysu może być tu rozumiane wieloznacznie. W większości badanych organizacji kryzys pojawiał się nie tylko w rozumieniu gorszej koniunktury, ale przede wszystkim w kontekście osiąganego sukcesu. Organizacja B zaczęła być rozpoznawana. Sam pomysł na prowadzenie uniwersytetu dziecięcego był nowy na gruncie polskim, założycielki opowiadają, że najtrudniej było zacząć i znaleźć pierwszych wykładowców,

którzy odważyliby się spotkać z dziećmi. Zainteresowanie rodziców pierwszymi takimi zajęciami znacznie przerosło oczekiwania, co utwierdziło je w przyjętych założeniach. Szybko też okazało się, że jest to nisza zupełnie niezagospodarowana, że rozmawianie o nauce, sztuce, kulturze z dziećmi jest potrzebne, że angażują się i ci, którzy chcą swoją wiedzę przekazać, i rodzice, którzy nie zawsze potrafią odpowiedzieć na pytania stawiane przez dzieci. Mimo więc pierwszych obaw, przyszedł sukces. Z roku na rok fundacja się rozwijała, organizowała w formę coraz bardziej ustrukturalizowaną, dodawała nowe grupy wiekowe (dzieci założycielek też rosły), nowych wykładowców (przecież wielu z nich również ma dzieci), otwierała nowe ośrodki. Zaczęła zatrudniać pracowników. I właśnie wtedy pojawił się pierwszy kryzys, fundatorka stwierdziła, że zrealizowała swój pomysł i chciałaby robić coś więcej, rozwijać fundację w kierunku bardziej międzynarodowym. Pozostałe założycielki nie zgadzały się z proponowaną linią rozwoju, dla nich ważne było utrzymanie statusu, odpowiedzialność wobec tysięcy dzieci i rodziców, które im zaufały. Ostatecznie, po wielu miesiącach wyniszczającego konfliktu, fundatorka odeszła. Organizacja w międzyczasie jednak intensywnie pracowała nad kulturą organizacyjną, nad wypracowywaniem wspólnych wartości, także w kontekście tak wielkiego sukcesu rynkowego. Systematycznie rozwija swoją działalność o nowe formy wspierające edukację szkolną (np. projekty skierowane do nauczycieli, np. scenariusze lekcji i wsparcie w ich przeprowadzaniu, szkolenia dla nauczycieli), kulturalną (współpracę z rynkiem kultury i przygotowywanie oferty dla odbiorców swoich innych działań). Ostatnio uruchomiła program stypendialny polegający na możliwości wpłacania pieniędzy przez osoby fizyczne i prawne w celu ufundowania stypendium dla dziecka albo wolontariusza. Wreszcie, za wzorem zajęć kompetencyjnych przygotowywanych dla dzieci, realizuje programy rozwoju dla własnych pracowników i siebie samych, uważając, że najważniejsze jest, aby wszyscy się dobrze rozumieli i dążyli do tego samego celu.

Organizacja A w ciągu 10 lat istnienia przeżyła wahania koniunktury i kryzys związany z załamaniem się rynku. Po pierwszym dużym zleceniu udało się podpisać kilka mniejszych, nie na darmo wspólnicy mieli już doświadczenie w zawodzie i własne kontakty. Ale nadszedł kryzys w branży. Brak zleceń, trudny czas na rynku, konieczność utrzymania rodzin budziły coraz większą frustrację. Wspólnicy zastanawiali się nawet nad powrotem do pracy etatowej, ale rynek im nie sprzyjał. Niektórzy chałturzyli gdzieś poza firmą, przecież nic ich nie trzymało, a każdy prowadził niezależną działalność. Na całe szczęście po roku zła passa odwróciła się, pojawiły się zlecenia, więcej i więcej. Firma zaczęła się rozwijać, zatrudniła pracowników. Paradoksalnie kryzys związany z gorszą koniunkturą



udało się łatwiej przetrwać niż kolejny, gdy okazało się, że pracy jest tak dużo, że nie da się ogarnąć wszystkich obowiązków. Wspólnicy, po wielu pobocznych dyskusjach, ostatecznie doszli do porozumienia – założyli spółkę komandytową, rozdzielili obowiązki, także kadrowo-księgowo, ustalili priorytety, za najważniejszą uznając zasadę, że wszystkie zyski wkładają do wspólnej kasy, a ewentualne dorabianie na boku nie może odbywać się kosztem firmy.

Schemat kryzysu wartości powtórzył się i w innych przypadkach. Organizacje C, D i E też go doświadczyły. W przypadku C i E wiązał się również z osiągnięciem sukcesu rynkowego i towarzyszącemu mu zmęczeniu, czy wręcz wypaleniu. W przypadku tworzenia domu kultury (Organizacja E) zapal do pracy jest mniejszy niż na początku, ciągle dbanie o wizerunek miejsca przyjaznego każdemu na dłuższą metę staje się męczące. Pracujący w fundacji starają się strukturalizować i systematyzować prowadzone zajęcia, porządkować własne życie i zaczynają oddzielać sferę prywatną od zawodowej. Porozumieć się jest im o tyle łatwiej, że pracują prawie cały czas we dwoje. W przypadku budowania od zera pomysłu na multimedialną organizację kulturalną (Organizacja C) zespół zaczyna dostrzegać własne luki kompetencyjne, szuka możliwości ich uzupełniania. Z drugiej strony swoiste upojenie osiągniętym sukcesem na rynku powoduje, że chcą sięgnąć dalej, wyżej. To zresztą napędza ich działania, gdyż w codzienną pracę zaczęła wkradać się rutyna. Organizacja D ma z jednej strony częściowo ustabilizowaną sytuację, choć widać, że część dzieci wraz z nią dorosła i pojawia się konieczność szukania nowych odbiorców działań kulturalnych i artystycznych, czyli bezustannej i intensywnej działalności PR-owej i marketingowej. Z innej strony można tu obserwować zmęczenie czy nawet wypalenie zawodowe, ale właścicielce niezwykle trudno jest oddać komuś innemu choćby część tego, co stworzyła.

Obserwowanie firm w momencie kształtowania się ich tożsamości pokazuje różne drogi. Widać również, że niezależnie od tego, jak długo istnieją na rynku, tożsamość kształtuje się w różnym tempie. Inaczej jest, gdy firma od początku jest budowana przez kilka osób, które muszą uzgadniać kompromisy i coraz bardziej świadomie przedkładać interes firmy nad własny, a inaczej, gdy działalność jest jednoosobowa. Pierwszy kryzys przychodzi, gdy organizacja zaczyna osiągać sukcesy i podobnie jak w przypadku zachowań osobniczych, znacznie łatwiej tu o popełnianie błędów niż wtedy, gdy wszyscy tak samo o ten sukces walczą.

## **Zakończenie**

Istnieje cały szereg problemów napotykanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Wydaje się, że osiągający sukces i towarzyszący mu często

kryzys wartości powodują, że organizacje zaczynają częściej myśleć o tym, co jest dla nich ważne. Badania przeprowadzone w 2009 r. przez PARP pokazują, że przedsiębiorcy rzadko skupiają się na planach długookresowych, zdecydowanie przeważa myślenie krótkookresowe [Orłowski i inni, 2010, s. 45–46]. W perspektywie kształtowania kultury organizacyjnej ważne jest tworzenie zrozumienia dla zadań i wyzwań, które stoją przed zespołami. Ważne jest, aby wiedzieć nie tylko co jest do zrobienia, ale jak podejmowane działania wpływają na współpracowników, w jaki sposób łączą się z celami organizacji, jej strategią i misją. Brak spójności i konsekwencji jest jednym z powodów utraty zaufania wewnątrz firmy, osłabiania więzi między zarządzającymi a pracownikami i wpływa na brak poczucia stabilizacji.

Zaprezentowane przypadki pokazują, ale i potwierdzają regułę, że na początku przedsiębiorstwa są skupione na osiągnięciu sukcesu rynkowego, któremu są podporządkowane wszystkie inne aspekty działalności. Najczęściej dopiero po osiągnięciu jakiegoś etapu rozwoju zaczynają mierzyć się z wartościami, ustalać standardy, świadomie kształtować organizację. Bezpośrednim przyczynkiem do tego może być osiągany sukces, którego naturalną konsekwencją jest rozwój. Wtedy organizacje zaczynają się zastanawiać nad tym, czym on dla nich jest, co chcą osiągnąć jako organizacja, dokąd zmierzają i jakie mają ograniczenia. Ten proces w zasadzie nigdy się nie kończy. Moi respondenci pytani o największy sukces odpowiadali różnie, często trochę w kontekście prowadzonej działalności, że udało im się zrealizować postawione na początku cele, ale po zastanowieniu wszyscy jednogłośnie podkreślali to, że przetrwali. Że mimo sukcesu i kryzysów ciągle są razem. I może to wydaje się najważniejsze.

## Literatura

- Fryzeł B. (2004), *Systemy wartości w przedsiębiorstwach*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, nr 12.
- Hofstede G., Hofstede G.A., Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Nogalski B. (red.) 1998, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Wyd. TNoiK Bydgoszcz.
- Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. (2010), *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa.
- Piasecki B. (1996), *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Schein E.H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, New York.
- Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*”, nr 6.

- Sułkowski Ł. (2011), *Pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 24.
- Sułkowski Ł. (2013), *The identity of organisation researchers*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 1.

## Streszczenie

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym tekście jest tworzenie się tożsamości przedsiębiorstwa, jako jednego z czynników kształtujących kulturę organizacyjną oraz wpływającego na wartości organizacyjne. Została postawiona teza o tym, że osiągnięty przez młode przedsiębiorstwa sukces rynkowy oznacza często kryzys zarządzania, a w efekcie następującą po nim refleksję i podejmowanie prób świadomego budowania firmy i kształtowania jej tożsamości. Wybrane organizacje, działające w szeroko rozumianym sektorze kultury, osiągnęły jakiś sukces, zaczęły się rozwijać i kształtować struktury organizacyjne. Są w stanie z perspektywy czasu opowiedzieć o sukcesach i porażkach, o dochodzeniu do etapu, w którym znajdują się obecnie. W celu jak najlepszego przedstawienia wyników analizy oraz zaprezentowania materiału empirycznego wywód został ograniczony do trzech tematów: zmienności wyznaczanych na różnych etapach celów, związków między wartościami osobniczymi i organizacyjnymi oraz sukcesów i towarzyszących im kryzysów.

## Słowa kluczowe

rozwój organizacji, kształtowanie tożsamości, kultura organizacyjna, wartościami osobnicze a organizacyjne, kryzys wartości

## First success and what next? Perspective of the formation of the organization on the example of the cultural market (Summary)

The subject of interest in this text is the creation of the enterprise identity as one of the factors shaping the organizational culture and affecting organizational values. The thesis was put forward that the market success achieved by young enterprises often means a crisis of management and, as a result, the following reflection and more conscious building a company and shaping its identity. Selected organizations operating in the broadly understood cultural sector have achieved some success, they have begun to develop and shape organizational structures. They are able to tell about successes and failures, about reaching the stage where they are currently. In order to best present the results of the analysis and present the empirical material, the paper was limited to three themes: variability determined at various stages of goals, relationships between individual and organizational values as well as successes and accompanying them crises.

## Keywords

organization development, shaping of identity, corporate identity, individual and organizational values, crisis of values

