



Wpływ odbywania służby wojskowej założycieli firmy na kulturę organizacji („The Impact of Founders’ Military Background on Organisational Culture”)

Rozprawa doktorska napisana przez Moshe Margalit pod kierownictwem dra hab. Maciej Ławrynowicz, prof. nadzw. UEP

Celem pracy doktorskiej jest analiza procesu organizowania zarządzania firmą przez założycieli o podobnym doświadczeniu wojskowym, z perspektywy teorii kultury organizacyjnej. Jest ona oparta na koncepcjach kultury organizacyjnej oraz tożsamości organizacyjnej, a także teorii tożsamości społecznej. Odnosi się do wpływu służby wojskowej na tożsamość społeczną oraz wpajaną kulturę militarną poprzez adaptację do instytucji totalnej, co prowadzi do resocjalizacji i przyjęcia tożsamości organizacji oraz przejęcia jej kultury.

1. Cel rozprawy i jej główne tezy

Celem pracy jest zbadanie kultury organizacyjnej i tożsamości organizacji firm zakładanych przez weteranów wojskowych, a także poszukiwanie powiązań między tymi konstruktami a zapleczem wojskowym założycieli. Powiązania takie, jeśli istnieją, powinny przejawiać się w podobieństwach kultury organizacyjnej i tożsamości pomiędzy firmami założonymi przez kombatanów o podobnym zapleczu służbowym, tj. służbą w tym samym dowództwie. Komplementarna zatem w analizie będzie odmiennosc kultury organizacyjnej i tożsamości pomiędzy firmami założonymi przez przedsiębiorców będących kombatanami różnych dowództw. Zatem pojawią się pytania: Czy można zaobserwować wspólne lub różne cechy kultury organizacyjnej na różnych jej poziomach? Czy istnieją wspólne, możliwe do zaobserwowania tożsamości organizacyjne? Z kolei na bardziej szczegółowym poziomie analizy - czy te podobieństwa i różnice mogą być wyjaśnione, przynajmniej częściowo, przez teorię legitymizacji czy resocjalizacji przez teorię instytucji totalnej? Niniejsze opracowanie ma na celu zbadanie cech wspólnych dla firm i weteranów tych samych dowództw wojskowych w porównaniu z różnicami pomiędzy weteranami różnych dowództw, a ponadto podjęcie próby wyjaśnienia przyczyn tych podobieństw i różnic.

2. Pytania badawcze



Przegląd literatury ujawnia dużą zgodność wśród badaczy co do wpływu założycieli na organizacje, a w szczególności na kulturę organizacyjną. Opracowano szereg użytecznych modeli opisujących procesy i mechanizmy, które odzwierciedlają wpływ środowisk założycieli w tworzonych przez nich organizacjach. Dobrze uzasadnione jest twierdzenie, że na poznanie, postrzeganie, posiadane wartości i zwyczaje oraz metody pracy założycieli ma wpływ wiele czynników pierwotnych i wtórnych. Istnieje jednak niewiele badań koncentrujących się konkretnie na wpływie pochodzenia założycieli.

Główne pytanie, które stawiam, to jak służba wojskowa założycieli wpływa na kulturę organizacyjną? Według mnie odbycie służby pozostawia na późniejszym przedsiębiorcy *znak wodny*, który pozostaje i przenosi wojskową kulturę oraz tożsamość do tworzonych przez nich organizacji. Celem tego badania jest zweryfikowanie mojej argumentacji i znalezienie dowodów na ślad (ich doświadczenia wojskowe) jaki weterani pozostawiają w swoich przedsiębiorstwach.

W badaniu będę analizował narracje założycieli i charakterystykę ich przedsiębiorstw, aby odkryć, czy istnieją powiązania między różnorodnością kultury militarnej a różnorodnością kultur organizacyjnych, a jeśli tak to czym one są i jakie mogą być przyczyny tych powiązań - czy jest to wynikiem wpływu instytucji totalnej, która przyczynia się do resocjalizacji i przyjęcia tożsamości militarnej, czy też świadome poszukiwanie legitymizacji swoich działań. W badaniach podjęta zostanie próba znalezienia meta-narracji, które są wspólne dla personelu tego samego dowództwa, ale odmienne dla różnych dowództw, oraz ocenienia ich możliwego wpływu na przyjęcie kultury i tożsamości wojskowej w oparciu o wcześniejsze badania.

3. Metodologia

Porównanie badanych przypadków obejmuje zarówno aspekty tożsamości jak i kultury organizacyjnej, a także ukryte cechy wynikające z zachowań, wartości i przekonań kierowników- założycieli. Dodatkowo, przedmiotem zainteresowania jest poznanie możliwych procesów społecznych, z naciskiem na różnice pomiędzy nimi, które doprowadziły do obecnego stanu przedsiębiorstw. W badaniu zastosowano paradygmat interpretacyjny, który zgodnie z założeniami Burrell'a i Morgan'a polega na : *próbie zrozumienia i wyjaśnienia świata społecznego przede wszystkim z punktu widzenia aktorów bezpośrednio zaangażowanych w proces społeczny* (). Paradygmat ten jest skoncentrowany na obrazowaniu i wyjaśnianiu status quo, porządku społecznego oraz rzeczywistych (a nie potencjalnych) aspektów społeczeństwa. Wybrane podejście badawcze należy do metodologii jakościowej, wykorzystują badania narracyjne. Powody tego wyboru zostały omówione poniżej.

3.1. Metody badawcze

W ramach metodologii jakościowej, wykorzystane zostały badania narracyjne jako najbardziej odpowiednie, ponieważ pozwoliły uchwycić zarówno funkcjonalne, jak i interpretacyjne aspekty



pytania badawczego. Badania narracyjne jako narzędzie analizy kultury organizacyjnej mają swoje ograniczenia mogą być powierzchowne. Głębsze aspekty, takie jak wartości mogą być uchwycone w profesjonalnej biografii respondentów, w ramach opisywania fundamentów i codziennego postępowania założonej firmy, są one jednak ograniczone przez czas trwania wywiadu i zakres współpracy między respondentem a prowadzącym wywiad. Mimo ograniczeń, wybrano podejście narracyjne, ponieważ pozwala uzyskać wgląd w kulturę firmy i proces, przez który przechodzili założyciele firmy w swojej służbie. W ten sposób można poszukiwać podobnych do siebie *meta narracji*, które pomogą zrozumieć działania założycieli poprzez ich biografie.

3.2. Przebieg badania

Dane zebrano za pomocą wywiadów pół ustrukturyzowanych z założycielami firm. Poproszono ich o opisanie swojego życiorysu w formie narracji, sięgającej jak najdalej w czasie, do organizacji licealnych i młodzieżowych, wykształcenia, doświadczenia w służbie wojskowej i pracy powojkowej, działalności przedsiębiorczej, w którą są zaangażowani obecnie (i w przeszłości), oraz tego, co uważają za równie ważne dla nich jak dla przedsiębiorców. Wywiad opierała się na pytaniach przewodnich, w ramach których rozmówcy zostali poproszeni o skupienie się na najważniejszych fragmentach swoich życiorysów oraz ważnych dla badania tematach.

Spośród 3 dowództw wojskowych wybrano łącznie 20 założycieli firm:

- Siły powietrzne - 8 firm
- Marynarka Wojenna - 9 firm
- Korpus Sygnałowy - 3 firmy

Kryterium wyboru było odbycie służby w armii, zainteresowanie przedsiębiorczością i oczywiście chęcią współpracy przy badaniach. Kontakty zostały nawiązane dzięki kontaktom osobistym, a także za pomocą platformy LinkedIn.

3.3. Analiza danych

Zebrane dane obejmują wywiady z przedsiębiorcami, którzy zajmują lub zajmowali stanowiska kierownicze w firmie, najczęściej dyrektora generalnego. Wywiady były transkrybowane, a następnie analizowane. Użyto również notatek, sporządzanych w trakcie prowadzenia wywiadów i ich późniejszego odsłuchiwania. Analiza danych składa się z kilku etapów:

- 1) zebranie faktów na temat kultury organizacyjnej,



2) poszukiwanie bezpośredniego, ale też pośredniego związku ze służbą wojskową w biografiami badanych, w używanym przez nich fachowym słownictwie oraz w odniesieniach, dokonanych wprost przez rozmówców;

3) poszukiwanie narracji w tekście biograficznym.

Analiza została wsparta przez oprogramowanie ATLAS.ti.

4. Wyniki badania

Analiza danych pokazuje typowe aspekty kulturowe, które są podobne wśród firm założonych przez weteranów Sił Powietrznych, Marynarki Wojennej i Korpusu Sygnałowego. Są to zarówno aspekty funkcjonalne na wyższym poziomie kultury organizacyjnej, jak i głębsze wartości. Co więcej, podobieństwa i cechy szczególne w narracjach można znaleźć również w biografiami założycieli. Wstępne wyniki zostały opublikowane w artykule.

4.1. Wspólne aspekty kulturalne

Poniższe wyniki są zgodne z metodologią wielu poziomów kultury i przechodzą od warstw powierzchniowych do nieświadomych.

Rodzaje przedsiębiorstw (artefakt) - wszystkie badane przedsiębiorstwa są przedsiębiorstwami zaawansowanymi, zorientowanymi technologicznie.

Szczupłe firmy (artefakt) - wszystkie badane firmy prowadzą swoją codzienną działalność w sposób skromny.

Dystans władzy (artefakt) - wrak dystansu władzy widoczny w rozmowach i podczas wizyt w siedzibach firm; może być również przypisywany małej wielkości.

Zbieranie funduszy i zarządzanie pieniędzmi (artefakt) - wszystkie firmy były początkowo finansowane przez prywatnych inwestorów (tzw. aniołów biznesu) lub poprzez zaciąganie pożyczek osobistych, a nie przez fundusze *venture capital* (co jest dość typowe dla wielu firm w fazie załóżkowej).

Osobiste więzi (wyrażone przekonanie) - wszyscy ankietowani stwierdzili, że pielęgowali doskonałe więzi osobiste ze swoimi dostawcami i klientami, a wiodący zespół miał razem spore doświadczenie.

Zdolność do radzenia sobie z biurokracją (nieświadome założenie) - jak wspomniano powyżej, wszyscy respondenci wybrali te rodzaje działalności, które są związane z biurokracją i regulacjami i wymagają długiego czasu wprowadzenia na rynek.

Siły Powietrzne jako czynnik socjalizacji (nieświadome założenie bazowe) - we wszystkich badanych firmach widoczne jest odzwierciedlenie tradycyjnego amerykańskiego militarnego sposobu myślenia i



stylu działania, który Siły Powietrzne uzyskały prawdopodobnie dzięki ścisłej współpracy z amerykańskimi firmami i agencjami. Weterani Sił Powietrznych nieświadomie rozpowszechniają kulturę Sił Powietrznych. Zachowywanie tożsamości Sił Powietrznych odbywa się świadomie w celu poszukiwania legitymizacji lub nieświadomie poprzez resocjalizację.

4.2 Poszczególne aspekty kulturowe

Strukturyzacja planowania i zarządzania (wyrażone przekonanie) - większość byłych weteranów Sił Powietrznych korzystała ze ustrukturyzowanych narzędzi do planowania i zarządzania. Niektórzy z nich dlatego, że są z nimi zaznajomieni i posiadają doświadczenie w ich używaniu, a inni ze względu na wymagania w przepisach. Wszyscy założyciele stosowali liniowe podejścia do rozwoju firmy, dokonując wczesnej oceny czynników ryzyka i planowania jego łagodzenia, jak również mapowania pełnego cyklu życia produktu, co jest powszechną praktyką w Siłach Powietrznych. Byli oficerowie okrętów podwodnych wykazywali podobne podejście, choć mniej ustrukturyzowane. Zauważali wyraźne podobieństwo w typie służby - mianowicie niebezpieczeństwo zadawane nie przez wroga, ale przez błędy własne. Inni byli oficerowie Sił Zbrojnych i oficerowie Korpusu Sygnałowego mają tendencję do improwizowania oraz mniej rygorystycznego planowaniu i kontroli.

Strategia wyjścia, wizja i biznesplan (oparte na przekonaniu) – byli członkowie Sił Powietrznych założyli swoje firmy z oczekiwaniem organicznego wzrostu, ta postawa jest wspierana przez narzędzia zarządzania, o których mowa powyżej. Inni weterani są bardziej zainteresowani prowadzeniem biznesu per se, z oczekiwaniami przejęcia. Zwłaszcza weterani Korpusu Sygnałowego (również w małej próbie) wykazują tendencję do przechodzenia, w krótkim czasie, z jednego przedsiębiorstwa do drugiego lub równoległego prowadzenia kilku przedsiębiorstw. Wszystko to dla zapewnienia wystarczająco szybkiego i zyskownego wyjścia, aby przejść do następnego przedsięwzięcia. Nie wykazują oni zainteresowania długoterminowym sukcesem przedsiębiorstwa.

Rodzaj działalności gospodarczej i procesów (nieświadome założenie wyjściowe) - podobnie jak powyżej, początkowy pomysł w firmach założonych przez weteranów Sił Powietrznych jest skomplikowany technicznie. Wymaga znacznego czasu na rozwój i wejście w rynek, zazwyczaj jest to głównie produkt lub usługa typu B2B, nie przeznaczona dla ogółu społeczeństwa. Z kolei przedsiębiorstwa weteranów Korpusu Sygnałowego i Marynarki Wojennej również są skomplikowane technicznie, ale w mniejszym stopniu, co umożliwia uzyskanie wartości dodanej w krótszym czasie, aby umożliwić szybsze wyjście. O różnicach w poziomie złożoności świadczy zakres potrzeb infrastrukturalnych w zakresie rozwoju i materializacji przedsiębiorstwa: np. zatrudniona siła robocza, laboratoria, długoterminowe umowy z dostawcami i podwykonawcami oraz bardziej zorganizowane zarządzanie.



4.3. Aspekty narracyjne

W wywiadach dotyczących weteranów sił powietrznych pojawiły się dwie główne przeplatające się narracje:

Narracja eksploracyjna (bycie pierwszym) - wszyscy założyciele wyrazili chęć bycia pierwszym w czymś (lub przynajmniej bycia najlepszym w czymś), a tym samym wywarcia wpływu na społeczeństwo, pozostawienia spuścizny, wyróżnienia się.

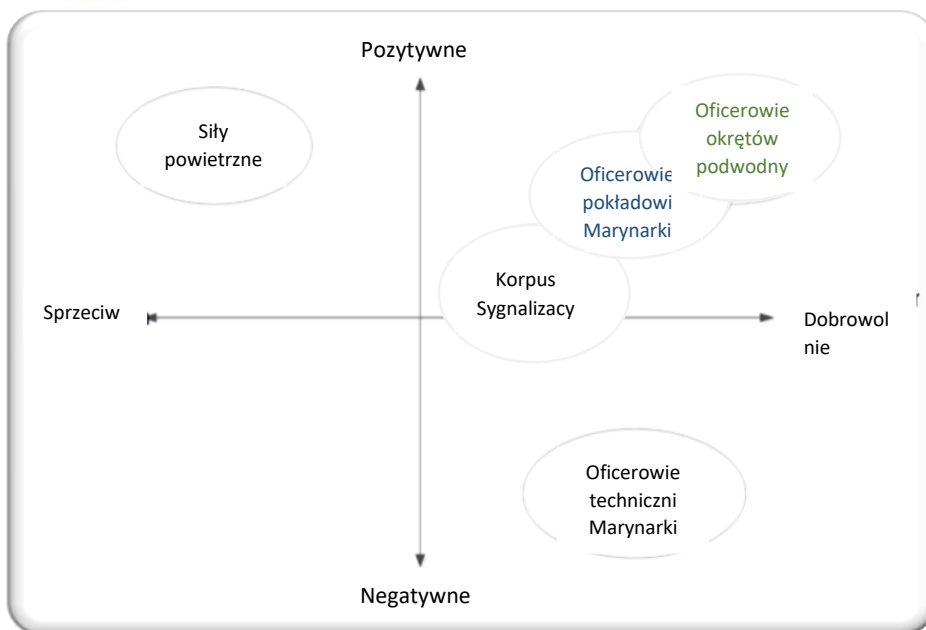
Historia dorastania (Bildungsroman) - rozmówcy zaczynają od traumatycznego wydarzenia związanego z ich służbą, co jest charakterystyczne dla opowieści o dojrzewaniu. Prawie wszyscy zostali wciągnięci do Sił Powietrznych wbrew swojej woli. W procesie dojrzewania, każdy z nich odnosił się do historii akceptacji przez starszy, bardziej doświadczony personel, polegające na poszukiwaniu mentora. Są to więc historie, które zaczyna się od frustracji i niezadowolenia, a kończą na pogodzeniu w kilku cyklach odpokutowania.

Weterani Korpusu Sygnalowego prezentują wspólną, kastową narrację, w ramach której sporządzeniu zostali wysłani do służby w odległych miejscach, z niewielkim lub żadnym kierownictwem, i musieli przetrwać na odizolowanym terytorium fizycznym i psychicznym.

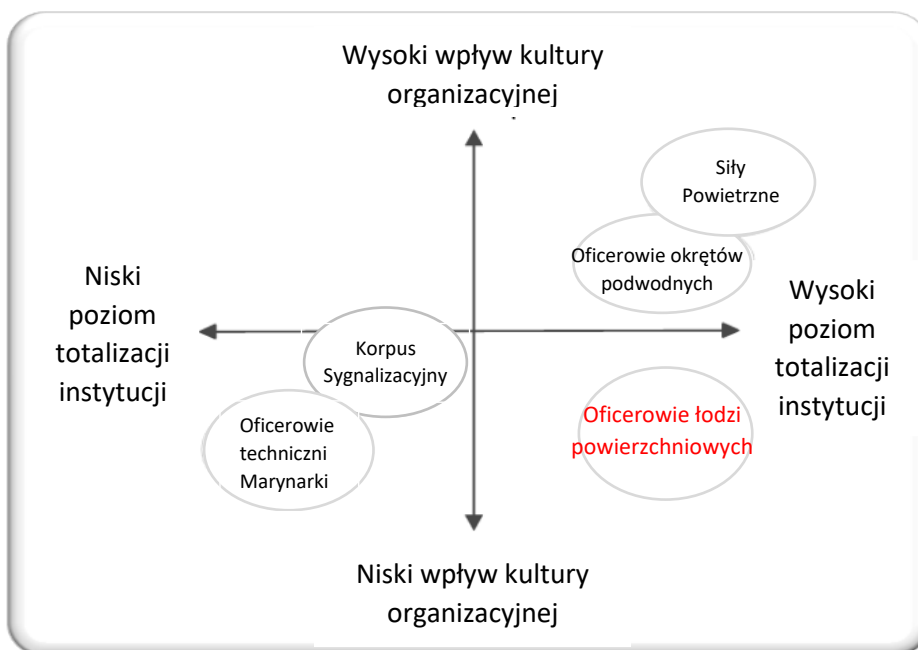
Weterani Marynarki Wojennej okazali się niekonsekwentni; wydają się być odseparowani przez oficerów okrętu litoralnego, oficerów okrętów podwodnych i oficerów technicznych, z których każdy ma swoje własne cechy. Oficerowie techniczni demonstrują **narrację o zmartwychwstaniu** - wydają się rozpadać podczas służby i wracają do życia po zwolnieniu. Oficerowie operacyjni demonstrują pewne elementy narracji „Sailor-comes-back-to-Shore”, ale jest ona mniej wyrazista niż inne narracje.

Warto zauważyć, że podczas gdy Siły Powietrzne i Korpus Sygnalizacyjny przedstawiają wyraźnie pozytywną narrację, oficerowie techniczni Marynarki Wojennej pokazują wyraźnie negatywną narrację.

Krótką demonstrację wyników badań można zobaczyć na dwóch poniższych wykresach:



Wykres 1. Motywacja do służby vs. Doświadczenie w służbie



Wykres 2. Totalność organizacji vs wpływ na kulturę

Na przykład widać, że wychowankowie Sił Powietrznych zaczynają z niską motywacją do służby i wykazują się pozytywnym doświadczeniem, co przekłada się na silny ślad kultury organizacyjnej Sił Powietrznych wspólnej dla całego wojska jak i tej bardziej charakterystycznej dla ich oddziału.

Z kolei oficerowie techniczni Marynarki Wojennej rozpoczynają służbę jako wolontariusze, jednak później przedstawiają negatywne doświadczenia w służbie. To przekłada się na odmienny ślad -



chęć zakończenia służby wojskowej i rozpoczęcia życia na nowo. Doświadczenie służby jest ściśle związane z konkretną kulturą dowodzenia i poziomem całości instytucjonalnej, co znajduje odzwierciedlenie w narracjach rozmówców.

5. Wnioski

Wyniki badań pozwalają zauważyć wspólne cechy firm założonych przez weteranów tego samego dowództwa, niezależnie od dziedziny działalności tych firm, ich wielkości lub okresu przebywania na stanowisku przez założycieli. Ponadto można dostrzec oznaki wskazujące na cechy charakterystyczne dla danej grupy: np. przenoszenie kultury wojskowej do pewnych aspektów kultury organizacyjnej firm (byli oficerowie Sił Powietrznych), czy świadome i celowe pozbywanie się takich śladów (byli oficerowie techniczni).

Łącznikiem pomiędzy tymi firmami są oczywiście ich założyciele, ich wspólna narracja, która towarzyszy ich służbie wojskowej. Trwałość cech kulturowych może być przypisana ich przystosowaniu się do całokształtu organizacji wojskowej. Co jest widoczne w opisywaniu służby przez rozmówców, a także w zostało udowodnić we wcześniejszych badaniach.