Andrzej Stańda[1]

KULTURA ORGANIZACYJNA W WARUNKACH ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

1. Wprowadzenie

Sytuacja kryzysowa wyznaczona jest jakimś przełomowym wydarzeniem jednostkowym lub ciągiem zdarzeń spójnych i skumulowanych, mających właściwości trendu. Może być zagrożeniem egzystencji przedsiębiorstwa bądź jej uniemożliwieniem. Konsekwencją jest zagrożenie bytu ekonomicznego przedsiębiorstwa jako całości. Źródła takiej sytuacji mają zarówno charakter endo-, jak i egzogeniczny. Złożoność tych czynników i siła ich oddziaływania powodują, że sytuacja kryzysowa może dotyczyć określonych sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa (np. finansowanie działalności, sfera społeczna) bądź, i to jest znacznie trudniejsza sytuacja, całości przedsiębiorstwa. Zdarzenia wywołujące kryzys mogą mieć charakter strategicznego zaskoczenia (wydarzenie przełomowe), a więc takiego, które:

- pojawia się niespodziewanie i nie zostało w procesie monitorowanie otoczenia dostrzeżone;
- jest swoistego rodzaju nowością, co powoduje, że często jest ono niedostrzeżone jako takie, które może stanowić zagrożenie;
- wywiera istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- rozwija się gwałtownie, co osłabia zdolność do reakcji.

W takich warunkach podejmowanie profesjonalnych działań zarządczych wymaga szczególnych kompetencji i rozumienia złożoności uwarunkowań wyznaczających sytuację kryzysową. Często jeszcze niedostrzeganym czynnikiem wyznaczającym zarówno przebieg, jak i siłę oraz natężenie przebiegu kryzysu jest kultura organizacyjna. Jej znaczenie dla zarządzania w warunkach kryzysu determinowane jest tym, że kultura organizacyjna:

- określa cele i wartości, ku którym przedsiębiorstwo powinno zmierzać;
- zaleca właściwe stosunki między pracownikami a przedsiębiorstwem;

---

[1] Andrzej Stańda, dr, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

- wskazuje, w jaki sposób należy kontrolować zachowania uczestników organizacji;
- opisuje właściwości i cechy charakterystyczne pracowników, akceptowane i odrzucane;
- wskazuje zasady prawidłowego radzenia sobie z otoczeniem.

Celem artykułu jest próba wykazania znaczenia kultury organizacyjnej jako czynnika kontekstualnego, wyznaczającego sposoby radzenia z sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie. Takie postrzeganie kultury organizacyjnej wynika z jej postrzegania jako czynnika znaczącego we wszystkich fazach sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa.

2. Sytuacja kryzysowa w kontekście kulturowym

Sytuacja kryzysowa wyznaczona jest określonym przełomowym wydarzeniem, lub serią zdarzeń koherentnych i kumulatywnych, mających charakter trendu. Kryzys jest swoistego rodzaju punktem zwrotnym w jakimkolwiek przebiegu zdarzeń, po którym następuje zmiana. Oznacza zawsze przełom między dwiema jakościowo różnymi fazami jakiegoś procesu. Może mieć różny charakter, zróżnicowany zakres i siłę oddziaływania, czy wreszcie czas trwania. Jeden jest jednak silny wyróżnik tego fenomenu organizacyjnego, kończy on zawsze jakąś fazę działania (rozwoju sytuacji) i jednocześnie rozpoczyna nowy etap. Klasyczną już koncepcją ukazująca znaczenie i wpływ kryzysu na rozwój organizacji jest koncepcja L. Greinera[2], wskazująca na ewolucyjny i rewolucyjny charakter zmian. Działania kryzysotwórcze mają często charakter progresywny i silnie ograniczają swobodę działania i władzę ośrodków kierowniczych przedsiębiorstwa.

Możliwości identyfikacji możliwych sytuacji kryzysowych są silnie ograniczone. Kierownictwo żadnej chyba firmy nie jest w stanie przygotować się na każdą sytuację kryzysową. I. I. Mitroff i Ch. Pearson podają indeks ponad 120 sytuacji kryzysowych, podkreślając niemożność ich pełnej identyfikacji, zwracają jednak uwagę na możliwość ich uporządkowania według określonych kryteriów, co powinno ułatwić operacjonalizację działań antykryzysowych[3]. Sytuację kryzysową wyróżniają następujące symptomy[4]:

---

[2] L. E. Greiner, *Patterns of Organizational Change*, w: *Organizations Struckturing*, red. H. Frank, London 1971.

[3] I. I. Mitroff, Ch. M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998

[4] *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje. Badania.* Propozycje, red. B. Wawrzyniak, PWE, Warszawa 1984.

- sytuacja jest burzliwa, pełna napięć stwarzających pole do walki o władzę wewnątrz przedsiębiorstwa; podważana jest dotychczasowa struktura władzy i zaufanie do kierownictwa, pojawiają się nowi liderzy opinii publicznej, dokonują oni destrukcji istniejącego ładu, nie zawsze umieją jednak sformułować pozytywny program zmian;
- zachowanie ludzi pozbawione jest racjonalności, co wynika głównie z emocji i deklarowanych chęci, oczekiwań odzwierciedlających interesy i racje grupowe, zobowiązań będących wyrazem racji społecznych, co do których istnieje powszechna akceptacja niezależnie od możliwości ich spełnienia;
- z powodu wzrastających trudności następuje dezintegracja programów i zespołów pracowniczych. Pojawiają się konflikty i presje, spada wydajność;
- powszechna i coraz bardziej odczuwalna jest „potrzeba zmiany wszystkiego". Towarzyszy temu jednak obawa przez kaskadą zmian nie kontrolowanych, które pogłębiłyby kryzys;
- rozwiązanie sytuacji nie sprzyja poczucie niemożności działania, skrępowania, braku swobody i środków; formułowane są jedynie ogólne zalecenia;
- typową reakcja na kryzys jest wyczekiwanie aż trudności ustąpią, podczas gdy one pogłębiają się wraz z wydłużaniem zwłoki w działaniu.

Przedstawione powyżej wyróżniki sytuacji kryzysowej wyraźnie odnoszą się do kategorii wyprowadzonych z sytemu wartości i norm wyznaczających zachowanie uczestników organizacji. Przyjmując za podstawę odniesienia klasyczne rozumienie kultury organizacyjnej uznające, że jest ona wzorem wspólnych podstawowych założeń, odkrytych i rozwijanych przez określoną grupę, która uczy się radzić sobie z problemami wewnętrznej integracji i zewnętrznej adaptacji, uznać należy krytyczną jej rolę w procesach wyznaczonych przyczynami, powstaniem i przebiegiem sytuacji kryzysowych. Rola ta jest widoczna zarówno w kryzysach wyróżnianych ze względu na źródła (miedzysystemowe i wewnątrzorganizacyjne)[5], jak i ze względu na przebieg kryzysu[6]: kryzys potencjalny, kryzys ukryty, kryzys palący możliwy do opanowania, kryzys palący niemożliwy do przezwyciężenia. Również w wyróżnieniach kryzysów ze względu na czas ich trwania i stopień intensywności[7] (pierwszy typ charakteryzuje: gwałtowny przebieg, krótki okres trwania, przekroczenie granicy skutków destruktywnych na poziomie uniemożliwiającym osiągnięcie ważnych celów; typ drugi kryzysu charakteryzuje: średni okres trwania, szybkie rozprzestrzenianie się i zmienna intensywność destruktywnych skutków kryzysu; trzeci typ kryzysu charakteryzuje:

[5] K. Bleicher, *Unternehmungsentwicklung und Organisationsplanung,* „Organizacja i Kierownictwo", 1976, nr 6.

[6] M. Krystek, *Organisatorische Möglichkeiten des Kriesenmanagement,* „Zeitschrift für Organisation", 1980, nr 2.

[7] *Zarządzanie w kryzysie...,* op.cit.

długi okres trwania, powoli, lecz stale wzrastająca intensywność destrukcji) silne jest odniesienie do zmiennych wyznaczających treść kultury organizacyjnej.

3. Różnorodność kulturowa w sytuacjach kryzysowych

Sytuacja kryzysowa to specyficzna zmiana, która nie ma precedensu w dotychczasowych doświadczeniach organizacji i ma charakter wydarzenia przełomowego. Stąd też sposób reagowania na taki charakter zmian silnie determinowany jest dominującym typem kultury organizacyjnej. Kwestię tę interesująco przedstawia koncepcja różnorodności kultur organizacyjnych H. I. Ansoffa. Traktuje on kulturę organizacyjną w wymiarze strategicznym, określając ją jako normy i wartości wyznaczające preferencje określonej grupy społecznej, charakterystyczne dla dokonywanych wyborów strategicznych. Wyróżnia sześć typów kultury organizacyjnej korespondujących z sześcioma typami ciągu strategicznego[8], zakładając, że odpowiedni typ kultury prowadzi do przyjęcia ciągu strategicznego o tej samej nazwie. Poszczególne typy kultur określone są przez ich specyficzne atrybuty, takie jak[9]:

- orientacja czasowa, w której organizacja postrzega siebie i swoje otoczenie;
- obszar wyboru rozwiązań, w którym organizacja poszukuje możliwości działania;
- obszar koncentracji uwagi, wskazujący, czy organizacja skupia się na wydarzeniach w otoczeniu, czy w samej organizacji;
- skłonność do zmian, mierzona siłą sygnału niezbędnego do wzbudzania strategicznej zmiany;
- stopień nieciągłości akceptowany w procesie wyboru rozwiązań działania;
- skłonność do ryzyka w wyborze rozwiązań opcji strategicznych.

Poszczególne typy kultur organizacyjnych i odpowiadające im strategie wykazują względną stałość ciągu strategicznego w dłuższych interwałach, przerywanych okresowymi zmianami ciągu, co związane jest z cyklem rozwoju organizacyjnego. Poszczególne typy kultur charakteryzują się następującymi właściwościami ciągu strategicznego[10]:

- kultury stabilną i reaktywną cechuje w ciągu strategicznym minimalna akceptacja ryzyka i niepewności, koncentracja na zdarzeniach zachodzących wewnątrz organizacji oraz występowanie oporów wobec zmian; efektywność organizacji wobec takich wyróżników jest niezadowalająca, przechodząca do kryzysowej;

[8] H. I.Ansoff, *Zarządzanie strategiczne,* PWE, Warszawa 1985.

[9] Ibidem.

[10] Ibidem.

- kultury eksploracyjna i kreatywna w ciągu strategicznym zorientowane są na działania prospektywne, kreatywne, akceptujące wysokie poziomy ryzyka i niepewności i nieciągłości rozwoju oraz koncentrujące się na otoczeniu; stałe poszukiwanie nowatorskich zmian stwarza podstawy wysokiej efektywności działań;
- kultura antycypacyjna i odpowiadający jej ciąg strategiczny cechują działania zorientowane na bliską przyszłość, akceptacja znanego poziomu ryzyka a możliwości rozwoju oparte są na ekstrapolacji możliwości; w tych warunkach akceptowana jest w określonych granicach niezadowalająca efektywność.

Idealna sytuacja, w której kultura sprzyja zmianom, jest niezwykle rzadka. Najczęściej mamy do czynienia z opóźnioną reakcją na zmiany w otoczeniu. Spowodowane jest to najczęściej faktem braku mechanizmów identyfikacji zmian w otoczeniu z wyprzedzeniem i fakt zaistnienia zmiany jest rozpoznawalny na podstawie rezultatów działania. Występuje sytuacja opóźnienia identyfikacji obniżenia efektywności organizacji poniżej zakładanego poziomu aspiracji. Identyfikacja rozbieżności możne zostać pogłębiona dalszym opóźnieniem, określanym jako weryfikacyjne, i kolejnym – politycznym[11]. Opóźnienie weryfikacyjne wynika z przeświadczenia kierownictwa, że obniżka efektywności jest przypadkową oscylacją, nie ma konieczności dokonywania zasadniczego przełomu i organizacja wkrótce wróci do stanu pożądanej równowagi dynamicznej. Silny typ kultury organizacyjnej sprzyja takim zachowaniom. Opóźnienie polityczne następujące wtedy, gdy kierujący organizacją przeczuwają, że rozpoznanie przyczyn obniżki efektywności może zagrozić ich pozycji, co powoduje opóźnianie działania reakcyjnego nawet w sytuacji narastającego realnego zagrożenia. Częste są w takiej sytuacji działania poszukujące kozłów ofiarnych, czy przygotowujące działania obronne. Efektem takich reakcji jest opóźnienie kulturowe, wyrażające się w niedostosowaniu norm kulturowych do sygnałów nadchodzących z otoczenia. Powstała w takiej sytuacji luka kulturowa w połączeniu z zaistniałymi już opóźnieniami wywołuje istotne odroczenia działania. Problemem koniecznym do rozstrzygnięcia jest sposób przygotowania organizacji (o typie nie sprzyjającym zmianom). Warto tutaj zwrócić uwagę na pogląd H. I. Ansoffa, który stawia tezę o prymacie odroczenia działania wobec podejmowania działań spójnych z kulturą i dotychczasowymi doświadczeniami przedsiębiorstwa, przekładającymi się bądź na zmianę w alokacji zasobów, bądź na cząstkowe posunięcia strategiczne. Dopiero jeśli pierwotna reakcja strategiczna prowadzi nadal do kryzysu, druga reakcja polega na zmianach stosunków władzy, a następnie realizowana jest zmiana w sekwencji A. Chendlera: zmiana strategii i zmiana struktury. Ich dokonanie nie jest możliwe bez istotnych przeobrażeń systemu

[11] Ibidem.

wartości naczelnych organizacji wyznaczających jej kulturę organizacyjną. Kultura organizacyjna firm opóźnionych w reakcji na zmiany charakteryzuje stabilność i reaktywność, a więc takich, które nastawione są z istoty na przeszłość, a co najwyżej na teraźniejszość.

Odmiennie proces reakcji na kryzys przebiega w instytucjach o kulturze organizacyjnej sprzyjającej zmianom. Takie sytuacje są właściwe dla firm realizujących strategie agresywne, wyraźnie nastawione na realizację wyznaczonych celów i otwartych na interakcje z silnie turbulentnym otoczeniem. Cechą charakterystyczną dla nich jest podejmowanie reakcji zanim nastąpi zdarzenie, a nie działania post factum. Taki typ zachowań wymaga kultury typu kreatywnego i eksploracyjnego, ułatwiających reakcje prospektywne. Nie ma tutaj miejsca na kulturę typu antycypacyjnego, bo ta ogranicza swoją perspektywę do ekstrapolacji przeszłości i projekcje zmian są reaktywne, nie gwarantujące rezultatów możliwych do osiągnięcia. Elastyczność kultur kreatywnych i eksploracyjnych zapewnia większy stopień przerwania ciągłości dotychczasowych doświadczeń.

W praktyce zarządzania kryzysowego konsekwencje tak zróżnicowanych typów kulturowo-strategicznych wyznaczają konieczność rozpatrywania możliwości przełamania sytuacji trudnych (a taka jest sytuacja kryzysowa) w całej ich różnorodności. Powoduje to na przykład konieczność postrzegania problemu wielokulturowości organizacji wynikającej z silnych subkultur funkcjonalnych, co oznacza sytuację taką, że w służbach marketingowych dominują kultury (i strategie) eksploracyjna i antycypacyjna, bo są zorientowane na otoczenie, potrzeby klientów, działania wzmacniające konkurencyjność, a w działach produkcyjnych potrzebne są kultury (i strategie) stabilne i reaktywne. Skutkiem takiego zróżnicowanie jest tendencja do uważania swojej kultury (silnej i homogenicznej) za kluczową z punktu widzenia jej znaczenia dla funkcjonowania w warunkach kryzysu.

Różnica w percepcji postrzegania sytuacji kryzysowej jest pochodną jakości wewnętrznego systemu informacyjnego. Ma to szczególne znaczenie dla reakcji w warunkach kryzysu. Bardzo często opór przeciwko podejmowanym przez kierownictwo działaniom kryzysowym wywołany jest brakiem informacji o powadze sytuacji kryzysowej i konieczności działania. Niewiedza o sytuacji kryzysowej jest często główną przyczyną oporu, a uczestnicy organizacji postawieni wobec faktu działań antykryzysowych obawiają się utraty prestiżu i władzy. Istotne znaczenie mają również kulturowe preferencje wpływowych jednostek i grup oraz inercja utrwalonych systemów wartości wyznaczających dotychczasowe systemy działania. Największy opór będzie w tych podsystemach, które mogą utracić dotychczasowe możliwości wpływu (władzy). Natomiast podsystemy, których wartości kulturowych działania antykryzysowe nie naruszają, mogą opierać się konieczności zmiany ze względów politycznych, bo naruszone zostaną dotychczasowe relacje wpływu.

Organizacja współczesne stojąca w sposób trwały wobec narastających zaburzeń otoczenia jest zagrożona niemożliwością sprostania temu wezwaniu, jeśli jej kultura organizacyjna pełna jest różnorodności, nad którymi nie sposób zapanować. Jednocześnie organizacja powinna otwierać się na możliwość funkcjonowania w niej autonomicznych enklaw kulturowych oraz dawać swobodę swej kreatywności. Powinna przyjąć zasadę R. Lawrence`a i J. Lorscha zwiększania dyferencjacji pomiędzy jej jednostkami składowymi[12]. Integracja kulturowa jest zawsze procesem w toku realizacji jakichś zróżnicowanych zadań strategicznych, co powoduje, że cecha heterogeniczności kulturowej jest nawet bardziej znacząca niż upodobnienie do innych. Zatem przekształcanie homogenicznej i zintegrowanej kultury jest czymś naturalnym, kultura heterogeniczna też może spełniać warunek bycia zintegrowaną ze względu na koncepcję działań odpowiadających złożoności sytuacji kryzysowej.

W tradycyjnej organizacji kultura organizacyjna kształtowana była na zasadzie akceptacji podporządkowania i kontynuacji. Ewolucyjność rozwoju, stabilność otoczenia pozwalały uczestnikom organizacji przyzwyczajać się do nowości. Obecnie szok przyszłości nieustannie towarzyszy ich poczynaniom w różnych sferach aktywności biznesowej, a jedność oraz trwałość stanowią przypadki wyjątkowe. Wiele organizacji przeżywa okres zaburzeń rozwoju strategicznego powodowanych licznymi przyczynami: częsta zmiana strategii, zakwestionowanie celów organizacji, zmiana właściciela, zmiana przepisów prawnych regulujących funkcjonowanie firmy, rewolucja technologiczna, internacjonalizacja firmy, zmiana skali działalności, narastające konflikty z personelem na tle rozbieżności w pojmowaniu celów firmy, silna dywersyfikacja, utrata najważniejszych klientów. W takiej sytuacji problem egzystencji biznesowej jest również problemem trwałości wartości kształtujących kulturę organizacyjną i szybkości, z jaką możliwe jest powstanie nowej, silnej kultury. W tym kontekście sformułowanie „jesteśmy cywilizacją, która nie harmonizuje sama z sobą"[13] okazuje się swoistym przesłaniem, z którym zarządzający muszą tworzyć nową tożsamość kulturową organizacji.

Reasumując powyższe uwagi, postawić można tezę, że kultura organizacyjna postrzegana jest jako istotny czynnik kształtujący zachowania strategiczne przedsiębiorstwa w warunkach sytuacji kryzysowej i na tym między innymi polega jej fenomen organizacyjny, który jest warunkiem skuteczności implementacji programu antykryzysowego. Istotne jest zatem pytanie, jak te dwie kategorie mają się względem siebie, czy kultura i koncepcja reakcji kryzysowej (zmiany) tworzą system dwustronnie powiązanych są sobą sfer. Problemem jest tutaj zatem sto-

[12] P. L. Lawrence, J. W. Lorsch, *Organization and Environment; Manging Differentation and Integration*, Harvard University, Boston 1967.

[13] G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

pień dopasowania kulturowo-strategicznego. Strategia działań kryzysowych i kultura tylko wtedy będą generować antykryzysowy efekt synergiczny, jeżeli pomiędzy nimi zachodzić będzie sprzężenie zwrotne dodatnie. Z jednej strony tworzy więc strategiczna koncepcja działań antykryzysowych swoisty kompas wyznaczający kierunek rozwoju kultury organizacyjnej, co oznacza, że kultura jest zorientowana na proces zmian. Z drugiej strony, zastana kultura wyznacza ramy (systemy wartości i norm zachowań mające charakter zaprogramowania umysłów uczestników organizacji), które stanowią silne ograniczenia procesu niezbędnych zmian w organizacji. W pierwszych fazach procesu zmian kultura powinna być postrzegana jako silna zmienna ograniczająca ten proces. Kultura organizacyjna stanie się narzędziem zarządzania w warunkach strategii działań antykryzysowych, gdy spełnione są następujące warunki[14]: kultura oparta jest na konsensusie, kultura społeczna w dostatecznym stopniu toleruje kulturę organizacji, personel jest dobierany według kryteriów kulturowych, prowadzone jest kształcenie w zakresie preferowanych wartości, organizacja dba o swoją symbolikę wyrażaną: językiem, zwyczajami, rytuałami, mitami, metaforami, historią czy zachowaniami przywódczymi, kształtowanie kultury oparte jest na okresowym przeglądzie wartości towarzyszących jej przekazowi.

Bibliografia

1. Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
2. Bleicher K., *Unternehmungsentwicklung und Organisationsplanung*, „Organizacja i Kierownictwo" 1976, nr 6.
3. Greiner L. E., *Patterns of Organizational Change*, w: *Organizations Struckturing*, red. H. Frank, London 1971.
4. Krystek M., *Organisatorische Möglichkeiten des Kriesenmanagement*, „Zeitschrift für Organisation" 1980, nr 2.
5. Lawrence P. L., Lorsch J. W., *Organization and Environment*; *Manging Differentation and Integration*, Harvard University, Boston 1967.
6. Mitroff I. I., Pearson M. Ch., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
7. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
8. Zarządzanie w kryzysie. *Koncepcje. Badania. Propozycje*, red. B. Wawrzyniak, PWE, Warszawa 1984.

[14]G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa...*, op.cit.

Andrzej Stańda

ORGANISATIONAL CULTURE UNDER CRISIS MANAGEMENT CONDITIONS

SUMMARY

This study shows bilateral relations between organizational culture and strategy change. It presents essential problem that happen in adopting these categories. The study also handle crucial aspects of changing organizational culture. In points basic rules if changing organizational culture and tendencis in it within organisations under examinations