



Spis treści

Wstęp	1
<i>Małgorzata Baran</i> : Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach	3
<i>Krzysztof Brzostek</i> : Zarządzanie wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw	9
<i>Maciej Czarnecki, Anna Starosta</i> : Niedopasowanie kultury organizacyjnej jako bariera we wdrażaniu działań antykryzysowych – studium przypadku	19
<i>Bartłomiej J. Gabryś</i> : Tożsamość organizacji w procesie odnowy organizacyjnej: ujęcie narracyjne	25
<i>Ewa Głuszek</i> : Wielowymiarowość reputacji przedsiębiorstwa – czy rozgłos może być jednym z wymiarów?	30
<i>Sylwester Kania</i> : Przywódca jako kreator zmian w organizacji	38
<i>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz</i> : Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań	44
<i>Joanna Żukowska</i> : Wybrane modele skuteczności form podnoszenia kompetencji na przykładzie przedsiębiorstwa konsultingowego	51

Niedopasowanie kultury organizacyjnej jako bariera we wdrażaniu działań antykryzysowych – studium przypadku*

A mismatch of organizational culture as a barrier in the implementation anti-crisis actions – case study

Maciej Czarnecki^a, Anna Starosta^b

^aUniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: maciej.czarnecki@ue.wroc.pl

^bUniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: anna.starosta@ue.poznan.pl

Streszczenie

Tematyka zarządzania antykryzysowego jest dość często poruszana w literaturze dotyczącej zarządzania. We wszystkich fazach zarządzania antykryzysowego bardzo dużą rolę odgrywa kultura organizacyjna. Autorzy przedstawiają w artykule przykład przedsiębiorstwa, w którym podjęto działania antykryzysowe, gdzie panuje powszechna zgoda co do ich kierunku, jednak ze względu na niedopasowanie kultury organizacyjnej do przyjętej strategii jej wdrażanie napotyka poważne problemy. Prezentowane przedsiębiorstwo posiada wysoki potencjał do zmian, jednak brakuje w nim świadomego i kontrolowanego kształtowania kultury organizacyjnej. Punktem wyjścia powinno być zrozumienie przez wszystkich uczestników organizacji, iż kultura organizacyjna odgrywa bardzo ważną rolę w dokonywaniu zmiany strategicznej i powinna się zmieniać, tak jak zmienia się otoczenie oraz uwarunkowania wewnętrzne.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, zarządzanie antykryzysowe, kryzys, uwarunkowania działań antykryzysowych.

Abstract

The subject of anti-crisis management is often raised in the literature on management. Organizational culture plays a crucial role in all phases of anti-crisis management. In the article authors present an example of a company in which anti-crisis actions have been taken with organization agreement. However, due to the mismatch of organizational culture to the adopted strategy, serious problems have been faced with regards to its implementation. The presented company has a high potential to change, however, it has a problem with conscious and controlled change of organizational culture. The starting point should be understanding by all players in the organization that organizational culture plays a crucial role in making a strategic change.

Keywords: organizational culture, anti-crisis management, determinants of anti-crisis actions.

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/06543.

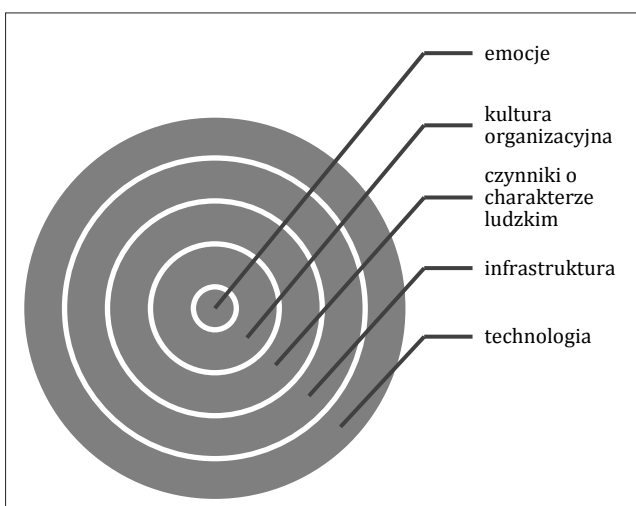
Wstęp

Pojęcie zarządzanie antykryzysowe często rozumiane jest w kontekście działań, które obejmują etap wystąpienia kryzysu i podjętych działań rewitalizacyjnych, jednak przez wielu badaczy pojęcie to pojmowane jest szerzej, także jako zapobieganie wystąpieniu kryzysu. We wszystkich wymienionych fazach kluczową rolę w powodzeniu zarządzania antykryzysowego odgrywa kultura organizacyjna. W artykule autorzy przedstawiają przykład przedsiębiorstwa, w którym podjęto działania antykryzysowe w drugim, szerszym znaczeniu, i gdzie panuje powszechna zgoda co do ich kierunku, jednak ze względu na niedopasowanie kultury organizacyjnej do przyjętej strategii jej wdrażanie napotyka poważne problemy.

1. Podsystemy zarządzania antykryzysowego

Kryzys można interpretować jako punkt krytyczny, okres przełomu, trudną sytuację, pewną niestabilność, sytuację będącą zagrożeniem dla funkcjonowania organizacji czy też jako moment decydujący, czy dana sytuacja ulegnie zmianie [Walas-Trębacz, Ziarko 2011, s. 17-18]. Skuteczne zmaganie się z kryzysem w razie jego wystąpienia wymaga od przedsiębiorstw zarządzania antykryzysowego [Wawrzyniak 1999, s. 66], rozumianego jako podejmowanie działań zmierzających do zapobiegania kryzysom, minimalizowania jego negatywnych konsekwencji i wprowadzenie działań rewitalizacyjnych. Zarządzanie antykryzysowe składa się więc z czterech następujących po sobie faz: zapobiegania kryzysom, przygotowania się do kryzysu, reakcji organizacji na kryzys oraz oceny reakcji organizacji na kryzys [Krzakiewicz 2008, s. 33].

Zarządzanie antykryzysowe można rozpatrywać przez pryzmat jego podsystemów. Pomocną koncepcją może być zaproponowana przez I.I. Mitroff i Ch.M. Pearson koncepcja poziomów zarządzania antykryzysowego – rys. 1 [Mitroff, Pearson 1998, s. 82]. Przekonują oni, że na system zarządzania antykryzysowego składają się następujące podsystemy: technologiczny, infrastrukturalny, kadrowy, kulturowy i emocjonalny, tworzące „strukturę cebuli”.



Rysunek 1. Poziomy podsystemów zarządzania antykryzysowego

Źródło: [Mitroff, Pearson 1998, s. 82].

„Struktura cebuli” pozwala na przedstawienie ciągłego procesu tworzenia relacji pomiędzy poszczególnymi podsystemami. Podsystem technologii jest stosunkowo łatwy do obserwacji i monitorowania zarówno przez pracowników organizacji, jak i osoby z zewnątrz. Dotyczy on urządzeń, maszyn, procesów produkcyjnych lub dostarczania usług. Na kolejnym poziomie znajduje się podsystem infrastruktury, który dotyczy schematów organizacyjnych, form komunikacji oraz systemów motywacji i budżetowania. Kolejny podsystem tworzą czynniki o charakterze ludzkim. Podsystem ten obejmuje współzależność pomiędzy ludźmi i maszynami, w tym m.in.: kontrolę procesów produkcyjnych, szkolenia członków organizacji czy tworzenie infrastruktury przyjaznej członkom organizacji, umożliwiającej sprawną obsługę maszyn. Kolejnym podsystemem jest kultura organizacyjna. Jest ona mało widoczna i często niedostrzegalna. Odgrywa ona jednak bardzo ważną rolę w zarządzaniu antykryzysowym. Wpływa ona też na inne podsystemy organizacji i może zarówno ułatwiać, jak i utrudniać funkcjonowanie. Ostatnim podsystemem są emocje występujące w podświadomości członków organizacji, które mogą być kształtowane przez kierownictwo [Mitroff, Pearson 1998, s. 82-83]. I.I. Mitroff i Ch.M. Pearson podkreślają istotne znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym, dlatego autorzy w dalszej części artykułu skupiają się właśnie na tym podsystemie.

2. Podsystem kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna to zbiór wartości, założeń, oczekiwań oraz pamięci zbiorowej, która ma odbicie w poglądach, buduje oraz wpływa na poczucie tożsamości pracowników oraz wskazuje zasady postępowania, które często bywają nieuświadomione przez członków organizacji [Cameron, Quinn 2003, s. 24]. Kultura decyduje o sposobie dokonywania zmian, formach komunikacji i metodach rozwiązywania problemów czy też o podejściu do postrzegania ryzyka i niepewności. Spaja ona także wszystkie elementy tworzące organizację [Stańczyk 2008, s. 22]. Możliwe jest to poprzez proces tworzenia wspólnych wzorów myślenia, wartości, norm oraz doświadczeń czy też zapewnianie członkom organizacji poczucia stabilności i bezpieczeństwa. Kultura organizacyjna tworzy wspólny i zrozumiały dla wszystkich język organizacji [Bellot 2011, s. 30-31] i wyjaśnia zdarzenia, przez co zmniejsza niepewność. Umożliwia także wypracowanie sposobów reagowania na zmiany w otoczeniu. Poprzez przyjęte w organizacji wzory zachowań jednostka może planować i przewidywać działania [Thomas, Inkson 2003, s. 25-27]. Kultura organizacyjna determinuje zastosowanie konkretnych rozwiązań organizacyjnych, wpływa na zachowania strategiczne i operacyjne, styl kierowania, przepływ informacji oraz warunkuje skuteczność zmian wprowadzanych w organizacji. Powody te sprawiają, iż konieczne jest jej uwzględnienie w zarządzaniu antykryzysowym [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 30-38].

Kultura organizacyjna jest pojęciem wieloaspektowym i wielopłaszczyznowym. Jej diagnoza wymaga holistycznego spojrzenia i jest zadaniem trudnym i czasochłonnym. W kontekście zarządzania antykryzysowego warto zwrócić uwagę na takie jej cechy, które mogą determinować skuteczność zarządzania

antykrzysowego. Wynikają one ze specyfiki cech charakterystycznych dla zarządzania antykrzysowego. Zaliczyć do nich można:

- elastyczność i adaptacyjność charakterystyczną dla struktur organicznych,
- konieczność tworzenia nieformalnych sieci powiązań,
- koncentrację na integracji członków organizacji umożliwiającej skuteczne zarządzanie wiedzą [Krzakiewicz 2008, s. 37],
- dynamikę zmian otoczenia i związaną z tym konieczność podejmowania szybkich decyzji bez posiadania pełnego zbioru informacji,
- kształtowanie u pracowników otwartości na zmiany, umiejętności budowania zespołu oraz aktywności [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 29].

Rozpatrując charakterystykę zarządzania antykrzysowego, należy zwrócić uwagę na takie wymiary kultury organizacyjnej, jak: wymiar indywidualizmu/kolektywizmu, unikania niepewności, orientacji czasowej oraz takie cechy, jak: utożsamianie się pracowników z organizacją, zgodność indywidualnych norm i wartości z występującymi w organizacji oraz zaufanie pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Konieczne jest także zwrócenie uwagi na elastyczność, poziom kontroli oraz określenie kierunku działania, tj. na wewnątrz lub otoczenie organizacji. Diagnoza tych cech możliwa jest poprzez wykorzystanie modelu wartości konkurujących R.E. Quinna i K.S. Camerona [2003]. Jest to model dwuwymiarowy, w którym jeden wymiar charakteryzowany jest przez elastyczność i swobodę działania oraz stabilność i kontrolę, a drugi wymiar przedstawia orientację na sprawy wewnętrzne i integrację lub orientację na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie. Zestawienie tych wymiarów pozwala na wyodrębnienie czterech typów kultury: klanu, adhokracji, rynku oraz hierarchii. Można je opisać za pomocą sześciu zmiennych szczegółowych:

- ogólnej charakterystyki organizacji,
- stylu przywództwa,
- stylu zarządzania,
- elementów zapewniających spójność organizacji,
- elementów, na które kładzie się największy nacisk,
- kryteriów sukcesu.

Kultura hierarchii jest silnie sformalizowana i zhierarchizowana. Koncentruje się na zapewnianiu stabilności, przewidywalności zachowań, wydajności, szybkości działań oraz pracy bez zakłóceń. Możliwe jest to dzięki procedurom, zasadom, przepisom oraz wąskiej specjalizacji i scentralizowanym decyzjom. Kultura rynku charakteryzuje się koncentracją głównie na przeprowadzaniu transakcji z innymi jednostkami (wymianie, sprzedaży czy kontraktach). Przedsiębiorstwa dążą do powiększania udziału w rynku, polepszania wyników finansowych, osiągania wysokiej wydajności oraz wyprzedzania konkurencji, dzięki skupieniu się na pozycji osiągniętej na rynku i kontroli. Dla kultury klanu podstawową wartością jest praca zespołowa, zaangażowanie i wspólna odpowiedzialność za organizację. Zauważyć można także nastawienie na osiągnięcie

wspólnych celów, dominację wspólnie wyznawanych wartości oraz poczucie wspólnoty. Sukces zapewniany jest dzięki współdziałaniu, traktowaniu organizacji jako przyjaznego miejsca pracy, w którym panują silne więzi pomiędzy pracownikami, oraz nastawieniu na ludzi. Kultura adhokracji jest nastawiona na innowacje, dzięki czemu najszybciej reaguje na turbulentne otoczenie. Dzięki dywersyfikacji portfela produktów możliwe jest przygotowanie się na zmiany otoczenia. Jest to kultura nastawiona na kreatywność, przedsiębiorczość, innowacyjność oraz elastyczność. Przedsiębiorstwo jest nastawione na tworzenie i rozwijanie nowych wyrobów i usług oraz poszukiwanie nowatorskich rozwiązań. Kryterium sukcesu staje się szybki wzrost oraz zdobywanie nowych zasobów, co w konsekwencji ma prowadzić do wytwarzania unikatowych i trudnych do zastąpienia produktów [Cameron, Quinn 2003, s. 40-49].

Model wartości konkurujących pozwala z jednej strony na określenie stanu obecnego kultury organizacyjnej, z drugiej zaś na zdefiniowanie jej pożądanego typu, czyli oczekiwanego stanu kultury organizacyjnej z punktu widzenia członków organizacji.

3. Charakterystyka kryzysu w przedsiębiorstwie X

Przedsiębiorstwo X¹ funkcjonuje w branży przetwórstwa spożywczego. Posiada ono formę spółdzielni. Przedmiotem działalności jest produkcja i sprzedaż artykułów spożywczych w sieci własnych sklepów. W grudniu 2013 roku przedsiębiorstwo zatrudniało ponad 300 osób. Pierwsze symptomy sytuacji kryzysowej można było zauważyć już w 2008 roku. Przez kolejne lata nie podjęto jednak działań, które miałyby na celu dopasowanie organizacji do zmieniającej się sytuacji w branży. W konsekwencji w 2013 roku objawy te nasiliły się na tyle, że można było mówić o wystąpieniu kryzysu. Zanotowano istotny spadek rentowności sprzedaży, który wynikał z konieczności obniżania cen w celu dopasowania ich do cen konkurentów i coraz większej siły przetargowej głównego odbiorcy, zapewniającego ponad 50% przychodów. Wpłynęło to na pogorszenie wyniku finansowego. Znacząco zwiększył się stan zobowiązań, zarówno bieżących, wynikających z wydłużenia okresu odroczenia płatności, jak i przeterminowanych. Miało to wpływ na pogorszenie wskaźników płynności finansowej.

W połowie 2013 roku przedsiębiorstwo podjęło działania antykrzysowe. Można zaklasyfikować je do dwóch strategii: porządkowania i inwestycji. Strategia porządkowania miała na celu zredukowanie zakresu działalności, dzięki czemu ograniczono koszty. Dokonano wyprzedaży części majątku, ograniczono rozmiary działalności oraz wprowadzono zmiany na stanowiskach kierowniczych. Wyprzedaż składników majątku pozwoliła na pozyskanie środków potrzebnych na inwestycje umożliwiające wykorzystanie nowych technologii. Dzięki zmianie misji i wizji, w której zawarto elementy dotyczące rynku i wykorzystania nadarzających się okazji, podjęto działania inwestycyjne związane z nowymi produktami oraz z za-

¹ Nazwa przedsiębiorstwa, ze względu na prośbę jego prezesa, nie może zostać ujawniona.

kupem nowoczesnych, energooszczędnych urządzeń produkcyjnych. W maju 2014 roku przedsiębiorstwo zakończyło najważniejsze przedsięwzięcia antykryzysowe związane z inwestycjami i rozpoczęło realizację dwuletniego planu strategicznego. Obecna sytuację finansową² spółdzielni można określić jako stabilną. Jest ona jednak znacznie gorsza niż przed 2013 rokiem, czyli przed pojawieniem się wyraźnych oznak kryzysu. Dużej części założonych działań rewitalizacyjnych nie udaje się jednak realizować. Przedsiębiorstwo uniknęło upadku, lecz realizacja programu strategicznego napotyka poważne trudności związane z nieoczekiwane dużym oporem pracowników wobec zmian. Pracownicy w trakcie prowadzonych wywiadów wskazywali na obawy przed zwolnieniami, prezes i członkowie najwyższego kierownictwa zaś na niezrozumienie celów przedsiębiorstwa przez załogę. Nie najlepsza atmosfera jest jedną z prawdopodobnych przyczyn niezadowolającej sprawności funkcjonowania organizacji. Pojawiły się problemy w zakresie integracji członków organizacji. Część pracowników, którzy w założeniu kadry zarządzającej powinni być liderami zmian, nie zaangażowała się w podejmowane działania, co negatywnie wpłynęło na pozostałych pracowników.

4. Diagnoza kultury organizacyjnej w badanym przedsiębiorstwie

Wywiad strukturyzowany przeprowadzony z prezesem przedsiębiorstwa X doprowadził autorów do wstępnej konkluzji, iż przyczyn występujących trudności należy doszukiwać się w niedostrzeganiu przez kadrę kierowniczą roli kultury organizacyjnej oraz braku jej odpowiedniego kształtowania. W literaturze przedmiotu wskazuje się na konieczność dostosowania działań antykryzysowych do typu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Kultura może z jednej strony wspierać prowadzone działania, może jednak także powodować opór wobec zmian. W literaturze dotyczącej zarządzania można znaleźć wiele narzędzi do pomiaru i diagnozy kultury organizacyjnej. Autorzy postanowili zbadać kulturę organizacyjną firmy za pomocą kwestionariusza OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) ze względu na możliwość określenia za jego pomocą zarówno obecnego, jak i pożądanego stanu kultury organizacyjnej.

Kwestionariusz OCAI opracowany przez R. Quinna i R. Camerona [2003] składa się z 24 stwierdzeń. Jego wypełnienie polega na rozdzieleniu 100 punktów w ramach każdej z sześciu zmiennych szczegółowych. Podziału dokonuje się pomiędzy cztery stwierdzenia charakterystyczne dla każdego z typów kultury organizacyjnej, określając zarówno stan obecny, jak i pożądaný. Umożliwia to określenie luki pomiędzy nimi, a w konsekwencji zidentyfikowanie potrzeb w zakresie zmian oraz ich kierunków.

Na podstawie wypełnionego przez 29 osób z różnych działów kwestionariusza sporządzono profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (tab. 1). Wskazuje on na dominację kultury hierarchii (34,21 punktów) oraz rynku (29,33 punktów).

² Początek 2015 roku.

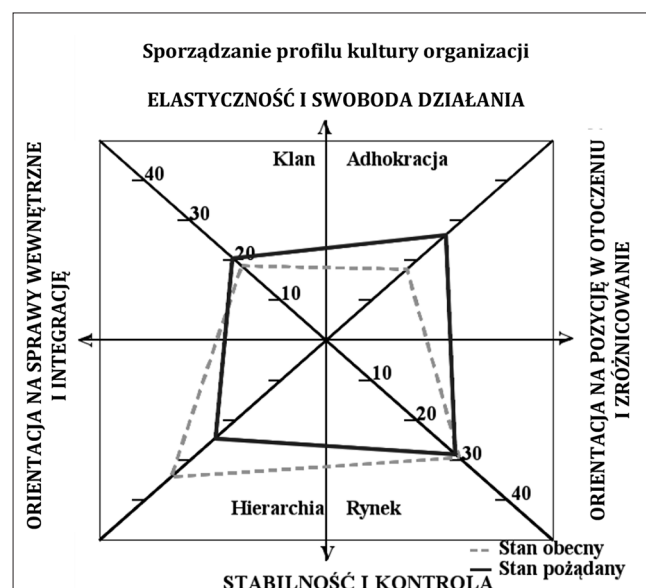
Tabela 1. Wartości średniej arytmetycznej dla przeciętnego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Profil kultury	Stan obecny	Stan pożądaný
Kultura hierarchii	34,21	24,40
Kultura rynku	29,33	28,57
Kultura klanu	18,66	20,06
Kultura adhokracji	17,80	26,43

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dużo niższe liczby wskazań uzyskały pozostałe dwa typy kultur: adhokracji i klanu (odpowiednio: 17,80 i 18,66 punktów). Takie postrzeganie organizacji przez pracowników jest zgodne z wizerunkiem, jaki przedstawił prezes firmy. Z rozmów z pracownikami oraz z dokonanych obserwacji zauważyć można (niepodkreślaną przez prezesa) dużą liczbę zależności służbowych oraz procedur. Wśród pracowników, którzy wypełnili kwestionariusze, można było stwierdzić obawę przed udzieleniem informacji o zajmowanym stanowisku czy dziale. Wynikało to zapewne z obawy przed personalizacją badania w kontekście odpowiedzi „nieodpowiednich” z punktu widzenia kadry zarządzającej.

Pożądaný profil kultury organizacyjnej znacznie odbiega od stanu obecnego w dwóch wymiarach. Pracownicy z jednej strony postulują utrzymanie cech kultury rynku, ale w połączeniu ze zwiększeniem elastyczności działania, większym nastawieniem na innowacyjność i rozwojem nowych (kultura adhokracji). Największa różnica pomiędzy stanem obecnym i pożądanym dotyczy nasilenia cech kultury hierarchii (rys. 2).



Rysunek 2. Przeciętny profil kultury przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdecydowaną większość, bo aż 86% badanych pracowników, cechuje stosunkowo niski stopień unikania niepewności. 14% respondentów preferuje podejście zrównoważone, co oznacza,

że w niektórych sytuacjach akceptują oni ryzyko i czują się dobrze w nowych, nieznanach sytuacjach, a czasami nowe sytuacje wywołują w nich uczucie lęku i niepokoju. Bardziej jednoznaczne ukierunkowanie kultury przedsiębiorstwa w stronę akceptacji ryzyka i niepewności pozwoliłoby na ograniczenie zbyt dużej, jak się wydaje, formalizacji oraz na zwiększenie swobody decyzyjnej pracowników i ich zaangażowania. Zmiany takie stanowiłyby dla respondentów wyzwanie i byłyby, wedle ich deklaracji, odebrane w sposób pozytywny.

Kolejnym badaniem wymiarem był wymiar indywidualizmu/kolektywizmu. W przedsiębiorstwie dominuje podejście kolektywne. W 55% przypadków pracownicy wskazali, iż często podporządkowują się interesom grupy, a w 28% – iż przedkładają interes grupy ponad własny. W 17% przypadków można mówić o indywidualizmie, rozumianym jako koncentracja na interesie jednostki. Kolejnym wymiarem poddanym badaniu była orientacja czasowa. W badanym przedsiębiorstwie wyraźnie przeważa orientacja krótkookresowa. Prawie co drugi pracownik chciałby widzieć skutki wprowadzanych zmian w perspektywie do 4 tygodni. 28% respondentów rozpatruje wprowadzane zmiany w dalszej perspektywie czasu. 24% respondentów chciałoby widzieć skutki realizowanych działań w bardzo krótkim okresie, tj. do tygodnia. Ostatnim wymiarem poddanym badaniu był poziom utożsamiania się pracowników z organizacją. 72% respondentów wskazało, iż prywatne normy i wartości są zgodne z tymi obowiązującymi w organizacji, a 28% pracowników posiada inne normy i wartości. Okazuje się, iż osoby, które posiadają odmienne wzorce kulturowe, potrafią jednak identyfikować się z organizacją. Pracownicy, dzięki dużemu nasileniu kolektywizmu, potrafią podejmować działania nawet w sytuacjach, gdy nie są one zgodne z ich wartościami i normami. Takie wskazania ujawniają duży potencjał do zaangażowania się pracowników w zmianę kulturową. Istotną cechą jest także percepcja poziomu zaufania pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. 65% badanych pracowników stwierdziło, że przełożony raczej im ufa. W 14% przypadków pracownicy uważali, że przełożony ufa im całkowicie. Natomiast w 21% pracownicy określili, że przełożony raczej im nie ufa. Nie było przypadku całkowitego braku zaufania. Taki poziom zaufania stwarza potencjał do zmniejszenia poziomu centralizacji w przedsiębiorstwie.

Warto zwrócić uwagę, iż obecna kultura organizacyjna przedsiębiorstwa ma wiele cech kultury organizacji podatnych na kryzysy. M. Hopej-Kamińska i R. Kamiński [2009, s. 22] wskazują na następujące cechy takiej kultury: brak swobody działania pracowników i zbyt duży poziom planowania ich zachowań, brak inicjatywy wykazywanej przez pracowników w oczekiwaniu na odgórne polecenia, trzymanie się wyuczonych ról przez pracowników, występowanie barier organizacyjnych w sprawnym przepływie informacji i organizacyjnym uczeniu się, duże nasilenie kolektywizmu oraz wykluczanie grup i jednostek mających odmienne zdanie z podejmowania decyzji.

Podsumowując, w przedsiębiorstwie dominuje kultura hierarchii oraz rynku. W dużo mniejszym stopniu zauważalne są cechy kultury klanu i adhokracji. Negatywnym zjawiskiem jest istnienie dużej rozbieżności pomiędzy tym, jaki jest obecny profil kultury organizacyjnej, a stanem pożądanym. Powoduje to poważne problemy podczas wdrażania przyjętego planu

strategicznego. Pracownicy postulują zmniejszenie nastawienia na procedury i formalizację (kultura hierarchii), a zwiększenie elastyczności i współdziałania (kultura adhoracji). Członkowie organizacji oczekują także większego stopnia zrównoważenia wszystkich typów kultury. Należałoby wzmocnić orientację na ludzi i budować kulturę organizacyjną zorientowaną na pracę w grupach, co sprzyjałoby także zwiększeniu poziomu innowacyjności. Zmiany kultury powinny dotyczyć także stylu zarządzania, przywódca powinien bardziej wspierać pracowników w twórczych rozwiązaniach, być mentorem i koordynatorem. Pracownicy zwrócili uwagę także na to, że elementem, na który powinno się położyć większy nacisk, jest dzielenie się wiedzą i kreatywność. Wysoki poziom zaufania pracowników oraz zgodność ich norm i wartości z tymi, które obowiązują w organizacji, w połączeniu z dużą liczbą wskazań na niski stopień unikania niepewności, powoduje, że organizacja posiada duży potencjał dokonywania zmian.

Podsumowanie

Analiza treści wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwie z jego prezesem i kadrami zarządzającą oraz ankiet wypełnionych przez 29 osób z różnych szczebli organizacyjnych pozwala dojść do wniosków, iż działania podjęte w celu zażegnania kryzysu oraz rewitalizacji strategicznej były właściwe. O ile jednak etap porządkowania wdrożono w całości, uzyskując założone rezultaty, o tyle etap inwestycji oraz wdrażania dwuletniego planu strategicznego napotyka poważne trudności. Co ciekawe, odbywa się to w warunkach powszechnej zgody co do kierunków działań. Analizy wskazują, iż przedsiębiorstwo posiada wysoki potencjał do zmian, jednak utknęły one w miejscu. Po bliższym przyjrzeniu się sytuacji autorzy doszli do wniosku, iż główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest niedopasowanie kultury organizacyjnej do nowej sytuacji. Poszczególne typy kultury nie są bowiem ani dobre, ani złe: mogą być dobrze lub źle dopasowane do okoliczności [Krupski, Pierchawka 2004]. Inną kwestią są błędy w procesie komunikacji wewnętrznej poprzedzające wdrożenie oraz popełnione w trakcie wdrażania dwuletniego planu strategicznego. Jednak nawet przy założeniu ich braku planowane zmiany napotykać będą poważne trudności w ramach obecnego profilu kultury organizacyjnej. W chwili obecnej wydaje się, że kultura jest losową wypadkową uwarunkowań historycznych i działania różnych sił, nieplanowaną w sposób świadomy, niepasującą do przyjętej strategii działania, nie zmienianą przez długi czas. Kultura organizacyjna powinna jednak się zmieniać, tak jak zmienia się otoczenie oraz uwarunkowania wewnętrzne. W profesjonalnie zarządzanej firmie zmiana kultury organizacyjnej powinna być uświadomiona i kontrolowana [Flamholtz, Randle 2012]. Punktem wyjścia powinno być zrozumienie przez wszystkich uczestników organizacji, iż kultura organizacyjna odgrywa doniosłą rolę w dokonywaniu zmiany strategicznej oraz że w badanym przedsiębiorstwie nie pasuje ona do przyjętej strategii. Co prawda wielokierunkowe relacje kultury ze strategią, strukturą, zasobami ludzkimi, otoczeniem itp. sprawiają, iż diagnozowanie kultury nie jest łatwe [Gadomska-Lila 2013], tak jak i świadome nią zarządzanie, jednak przedsięwzięcie takie jest warte wysiłku, jeśli wziąć pod uwagę istotność kultury we wdrażaniu zmian [Czerska 2003, s. 38].

Literatura

- Bellot J., 2011, *Defining and assessing organizational culture*, Nursing Forum, vol. 46, no 1, s. 29-37.
- Cameron K., Quinn R., 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Czerska M., 2003, *Stan kultury w organizacjach gospodarczych*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Cornetis, Wrocław.
- Flamholtz E.G., Randle Y., 2012, *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Gadomska-Lila K., 2013, *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Hopej-Kamińska M., Kamiński R., 2009, *Przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym a kultura organizacyjna*, Przegląd Organizacji, nr 3.
- Krupski R., Pierzchawka S., 2004, *Strategiczne dopasowanie kultury organizacyjnej*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, red. K. Krzakiewicz, Zeszyt Naukowy Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 50, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Krzakiewicz K., 2008, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Mitroff I.I., Pearson Ch.M., 1998, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa.
- Stańczyk S., 2008, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Thomas D., Inkson K., 2003, *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Urbanowska-Sojkin E., 1999, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Walas-Trębacz J., Ziarko J., 2011, *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 2: Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
- Wawrzyniak B., 1999, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L., 1999, *Kultura w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.