

**Michał Góralski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KRYZYS JAKO ŹRÓDŁO ZMIAN W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ – CASE STUDY

---

**Streszczenie:** Przedmiotem niniejszego artykułu jest wpływ kryzysu na zmiany zachodzące w organizacji w ramach kultury organizacyjnej. Artykuł podzielony został na dwie części. Pierwsza to blok teoretyczny zawierający opis ważnych z punktu widzenia referatu definicji i podejść do problematyki zmian kultury organizacyjnej i jej powiązań z kryzysem, jako ich potencjalnym źródłem. Druga to studium przypadku polskiego zespołu ściśle współpracujących ze sobą podmiotów gospodarczych, kompleksowo powiązanych ze sobą na płaszczyźnie właścicielskiej, kapitałowej, organizacyjnej i funkcjonalnej. Artykuł opisuje przyczyny problemów badanego zespołu podmiotów gospodarczych w trakcie kryzysu oraz działania i zmiany, jakie to za sobą pociągnęło. Opis zmian kultury organizacyjnej oparty jest na wywiadach i obserwacji uczestniczącej oraz koncentruje się na przedstawieniu norm i wartości, a także podstawowych założeń kultury przed kryzysem i po nim.

**Słowa kluczowe:** kryzys, zmiana, kultura organizacyjna.

### 1. Wstęp

Nie ma zgodności co do głównej przyczyny kryzysu finansowego z lat 2007-2009. Zdaniem jednych ekspertów kluczową rolę odegrała tu polityka na rynku kredytów hipotecznych w USA, inni twierdzą, że wina leży przede wszystkim po stronie ówczesnego szefa systemu rezerwy federalnej USA, a jeszcze inni upatrują jej w deregulacji i braku nadzoru nad systemem finansowym. Faktem jest jednak, że kryzys finansowy przeobraził się w kryzys gospodarczy, który przyczynił się do upadku setek, jeśli nie tysięcy organizacji, a jeszcze większą ich liczbę doprowadził na skraj bankructwa. Większość przedsiębiorstw, aby móc dalej funkcjonować, musiała dokonać radykalnych zmian niemal na wszystkich płaszczyznach swojej działalności, w tym także w ramach kultury organizacyjnej. Niniejszy artykuł przedstawia studium przypadku zespołu ściśle współpracujących ze sobą podmiotów gospodarczych, w których dokonały się właśnie takie zmiany.

### 2. Kultura organizacyjna, kryzys i zmiana

Zidentyfikowanie istoty kultury organizacyjnej jest zadaniem niezmiernie trudnym. Istnieje bowiem wiele definicji czy też sposobów jej postrzegania. Wydaje się jed-

nak, że najbardziej przydatne dla dalszych rozważań jest ujęcie E. Scheina, który stwierdził, że „kultura organizacji to zbiór fundamentalnych założeń odnośnie wartości i norm postępowania, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej” [Schein 1984]. Definicja ta zdaje się wskazywać na możliwość zmian w kulturze organizacyjnej, które mogą przejawiać się w takich obszarach, jak zachowanie się i reakcje jednostek oraz grup w organizacji czy sposób radzenia sobie z napotkanymi trudnościami i rozwiązywania problemów. Zmiana kultury organizacyjnej ma tu charakter raczej ewolucyjny, wynika z długotrwałego działania organizacji i potrzeby dostosowywania się do przemian zachodzących w jednym lub wielu z czynników zewnętrznym bądź wewnętrznym mających na nią wpływ. Powstaje jednak pytanie, co się dzieje, jeśli warunki funkcjonowania organizacji zmieniają się tak gwałtownie, jak to jest w trakcie kryzysu, a dotychczasowe wartości i normy postępowania wydają się nieadekwatne do tej sytuacji. E. Deal i A. Kennedy, pisząc o kulturze organizacyjnej, wyróżnili pewne specyficzne sytuacje, w których występuje konieczność dokonania zmiany kulturowej [Deal, Kennedy 1988]. Znaczną część wskazanych przez nich przesłanek do zmiany kultury organizacyjnej można odnieść do sytuacji kryzysu. Chodzi tu przede wszystkim o zasadnicze zmiany zachodzące w otoczeniu, zaostrenie się konkurencji i słabość samej organizacji. Opisany w dalszej części artykułu przypadek organizacji zdaje się wskazywać, iż w warunkach kryzysu zmiany te mogą dokonywać się w sposób rewolucyjny.

### 3. Opis badanego zespołu organizacji

Zespół organizacji X to grupa ściśle współpracujących ze sobą podmiotów gospodarczych powiązanych ze sobą na płaszczyźnie właścicielskiej, kapitałowej, organizacyjnej i funkcjonalnej, działających w sektorze budownictwa przemysłowego. Zespół organizacji X powstał w wyniku rozwoju i wzrostu założonego w 1995 r. przedsiębiorstwa X, którego podstawą działalności było świadczenie usług na rynku infrastruktury technicznej i instalacji. Dzięki sukcesywnie realizowanym projektom przedsiębiorstwu X udało się osiągnąć rynkowy status perspektywicznej i dynamicznej firmy, który korzystnie wpływał na kontakty z klientami i dostawcami. Dynamiczny wzrost inwestycji w Polsce pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. pozwolił przedsiębiorstwu X na powiększenie zakresu oferowanych usług i ugruntowanie swojej pozycji na rynku. W 2002 r. w wyniku wzrostu przedsiębiorstwa X dokonano przekształcenia prawnej formy ze spółki cywilnej w spółkę jawną. W latach 2004-2005 w przedsiębiorstwie X doszło do dalszego poszerzenia obszaru działalności, dzięki czemu było ono w stanie zabezpieczyć wykonawstwo kompletnej i całościowej infrastruktury w obiektach o dowolnej wielkości – od fazy koncepcji poprzez zaprojektowanie, wykonanie, aż po przekazanie do użytkowania z zapewnieniem wieloletniej opieki serwisowej włącznie. Długoletnia obecność na rynku, zaufanie klientów i dostawców oraz silna pozycja konkurencyjna wpłynęły na możliwość dalszego rozwoju przedsiębiorstwa X w latach 2006-2008 i wyłonie-

nie się grupy firm inżynieryjnych funkcjonujących pod nazwą zespół organizacji X. Stworzenie tej grupy współpracujących podmiotów gospodarczych umożliwiło kooperację z największymi przedsiębiorstwami z branży budownictwa przemysłowego i wspólną z nimi realizację wielu zadań z zakresu wielkopowierzchniowych hal logistycznych, handlowych i przemysłowych. Pod koniec 2009 r. panujący w Polsce kryzys gospodarczy doprowadził do zatrzymania wielu inwestycji na rynku budowlanym, co doprowadziło zespół organizacji X na krawędź bankructwa i spowodowało konieczność rozpoczęcia procesu zmian wewnętrznych.

W skład zespołu organizacji X wchodzi:

- Przedsiębiorstwo X S.K.A. – spółka zarządzająca,
- Przedsiębiorstwo X Sp. z o.o. Sp. k. – spółka inżynieryjna,
- Przedsiębiorstwo X Sp. z o.o. – spółka inwestycyjna,
- Przedsiębiorstwo X Sp. j. – spółka wykonawcza,
- Przedsiębiorstwo X Serwis Sp. z o.o. – spółka transportowo-spedycyjna,
- Przedsiębiorstwo X Logistyka Sp. z o.o. – spółka inżynieryjna.

#### **4. Przyczyny kryzysu badanego zespołu organizacji**

Podstawową przyczyną kryzysu zespołu organizacji X była błędnie przyjęta strategia inwestycyjna, w której bezpieczeństwo finansowe oparte było na projekcji przyszłych dochodów sporządzonej w okresie hossy, a nie na budowaniu rezerwy finansowej w przypadku niezrealizowania zakładanych przychodów. Występują tu dwa ważne aspekty. Pierwszy, mniej groźny, polega na konieczności stosowania inżynierii podatkowej w celu minimalizowania konsekwencji długoterminowych zobowiązań leasingowych zaciągniętych w początkowych latach funkcjonowania organizacji X. Drugi, groźniejszy, którego źródła pochodzą z chęci zastosowania agresywnej strategii inwestycyjnej, sprowadza się do zamrożenia większości wolnych środków pieniężnych w inwestycjach o małej płynności. Nie mniej ważną przyczyną kryzysu była nadmierna centralizacja zarządzania zespołem organizacji X przez właścicieli. Wpływało to na obniżenie poczucia odpowiedzialności wśród pracowników oraz powodowało wewnętrzne konflikty wynikające z braku jednoznacznego rozdzielania odpowiedzialności pomiędzy właścicielami stanowiącym zarząd a naczelną kadrami kierowniczą. Konflikty odbijały się na działalności operacyjnej (paraliż decyzyjny), unikaniu nowych obowiązków oraz marginalizacji zadań, które nie należały do zakresu danego stanowiska (paraliż kompetencyjny). Warto również wskazać na zbyt rozbudowaną kadrami pracowniczą, która tworzona była z myślą o przyjętej ekspansywnej strategii inwestycyjnej. W sytuacji kryzysu znaczna częśći nowo zatrudnionych pracowników okazała się po prostu niepotrzebna.

#### **5. Zmiany organizacyjne w badanym zespole organizacji**

W związku z kryzysem w zespole organizacji X dokonano kompleksowych zmian organizacyjnych. Wzrosła rola kadry kierowniczej, która nie odeszła z firmy w trak-

cie kryzysu. Osoby, które podjęły działania mające na celu uratowanie firmy, w naturalny sposób zasłużyły na zaufanie właścicieli, a tym samym zwiększył się znacznie zakres ich kompetencji i odpowiedzialności. Decentralizacja zarządzania została oparta na przyporządkowaniu zadań do funkcjonującego w zespole organizacji X łańcucha logistycznego. Podkreślono podstawowe cele istnienia poszczególnych stanowisk oraz wyznaczono dla nich nowe zakresy kompetencji i odpowiedzialności. Ponadto usprawniono procedury i zmniejszono poziom formalizacji procesu decyzyjnego, co pozwoliło na redukcję czasu podejmowania decyzji. Uporządkowano również sprawy kadrowe przez wprowadzenie widełek płacowych, premii, godzin nadliczbowych oraz zmiany czasu pracy administracji w celu poprawy satysfakcji pracowników, którzy pozostali w firmie pomimo kryzysu. W końcu zredukowano koszty na wszystkich etapach łańcucha wartości, w zakresie działalności zarówno podstawowej, jak i pomocniczej.

## 6. Zmiany kultury organizacyjnej w badanym zespole organizacji

Opis zmian w kulturze organizacyjnej zespołu organizacji X został dokonany w oparciu o badania kultury organizacyjnej przeprowadzone w zespole w latach 2008 i 2010, a więc, odpowiednio, w okresie, kiedy badany zespół organizacji nie odczuwał skutków kryzysu, i w okresie, kiedy dokonane zostały w nim wynikające z kryzysu zmiany wewnętrzne. Do badania kultury organizacyjnej w obu przypadkach został zastosowany schemat analizy kultury, oparty na modelu klinicznym E.H. Scheina. W schemacie tym skoncentrowano się na normach i wartościach oraz założeniach podstawowych, a pominięto artefakty [Schein 2004]. Samo badanie zostało przeprowadzone w oparciu o rozmowy z pracownikami, obserwację uczestniczącą oraz analizę danych i studia przypadków pochodzących z firmy. Tabela 1 przedstawia zestawienie najważniejszych normy i wartości przed kryzysem i po kryzysie. Zostały one tak pogrupowane, aby możliwe było zidentyfikowanie zaistniałych zmian.

Do obserwacji i interpretacji podstawowych założeń kultury organizacyjnej, a więc poziomu kultury, który jest najmniej widoczny i najmniej uświadomiony, skorzystano za L. Zbiegień-Maciąg z koncepcji poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czego mogą dotyczyć poszczególne założenia [Zbiegień-Maciąg 1999]:

- założenia odnośnie do natury rzeczywistości i prawdy – przed kryzysem podwaliną w organizacji stanowił autorytet właścicieli, po kryzysie tradycja organizacji;
- założenia odnośnie do natury czasu – przed kryzysem najważniejszym horyzontem czasowym była przyszłość, po kryzysie stała się nim teraźniejszość;
- założenia odnośnie do natury przestrzeni – przed kryzysem członkowie organizacji odnosili się do siebie z szacunkiem, ale i znacznym dystansem, po kryzysie ich „przestrzeń komfortu” zdecydowanie się powiększyła;
- założenia odnośnie do natury człowieka – przed kryzysem istniał podział na pracowników fizycznych, którzy byli z natury źli, i pracowników administracyj-

**Tabela 1.** Normy i wartości zespołu organizacji X przed kryzysem i po kryzysie

Normy i wartości zespołu organizacji X przed kryzysem (wyniki badań z 2008 r.)	Normy i wartości zespołu organizacji X po kryzysie (wyniki badań z 2010 r.)
Należy dbać o dobre relacje z klientami.	Relacje z otoczeniem są podstawą sukcesu firmy.
Najpierw wykonuj zadania pilne, a potem pozostałe obowiązki.	Ważne jest pełne zaangażowanie we wszystkie sprawy firmy.
Praca indywidualna musi przebiegać w zgodzie z potrzebami grupy.	Wszyscy pracujemy na sukces firmy.
Praca grupowa wymaga zaangażowania każdego pracownika.	
Oszczędności zaczynają się tam, gdzie kończy się skąpstwo.	Lepiej mądrze wydawać, niż głupio oszczędzać.
Własność firmy jest odpowiedzialnością jej pracowników.	Każdy odpowiada za dobro firmy.
Każdemu pracownikowi należy się szacunek.	
Nie chodzi o punktualność, chodzi o terminowość.	Zawsze trzeba starać się skończyć wcześniej, bo nie wiadomo, czy „na czas”, to już nie będzie za późno.
Efektywność tak, ale nie kosztem jakości.	Najważniejsze jest efektywne działanie.

Źródło: opracowanie własne.

nych, którzy byli z natury dobrzy; po kryzysie wszystkich pracowników traktuje się jako z natury dobrych;

- założenia odnośnie do natury ludzkich działań – zarówno przed kryzysem, jak i po nim uważa się, iż pracownicy powinni być aktywni;
- założenia odnośnie do relacji międzyludzkich – przed kryzysem widoczny był duży dystans władzy, po kryzysie dystans ten zdecydowanie zmalał;
- założenia odnośnie do natury otoczenia – przed kryzysem otoczenie było traktowane jako źródło szans, po kryzysie również upatruje się w otoczeniu źródła szans, jednak zaczęto zwracać większą uwagę na ewentualne zagrożenia z niego pochodzące.

## 7. Wnioski

Dla niezliczonej ilości organizacji kryzys z lat 2007-2009 stał się przyczynkiem do dokonania zmian na różnych płaszczyznach ich funkcjonowania. Zmiany te, a także

warunki działania organizacji podczas kryzysu mogą mieć istotny wpływ na kulturę organizacyjną i przeobrażenia w niej zachodzące. Firmy, starając się przeciwdziałać skutkom kryzysu, nierzadko decydują się na radykalne działania, które zdają się zaprzeczać dotychczas funkcjonującemu porządkowi organizacyjnemu. Kultura organizacyjna, będąca spoiwem organizacji, pełni w niej funkcję adaptacyjną i percepcyjną. Ma zatem za zadanie dostarczać uczestnikom organizacji koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności, a także stabilizować rzeczywistość dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Jeśli jednak warunki funkcjonowania organizacji zmieniają się tak gwałtownie jak w trakcie kryzysu, a dotychczasowe wartości i normy postępowania wydają się nieadekwatne do zaistniałej sytuacji, można spodziewać się zmian kulturowych. Co więcej, istnieje logicznie uzasadnione przypuszczenie, że przemiany w kulturze organizacyjnej wynikające z kryzysu mogą dokonywać się w sposób rewolucyjny lub co najmniej w dużo szybszym tempie niż w przypadku normalnego funkcjonowania organizacji.

## Literatura

- Deal E., Kennedy, A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, Harmondsworth 1988.
- Schein E.H., *Coming to a new awareness of organizational culture*, „Sloan Management Review” 1984, Vol. 25.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

### CRISIS AS A SOURCE OF CHANGE IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE – CASE STUDY

**Summary:** The hereby paper deals with the topic of crisis as a source of change in the organizational culture. Article is divided into two parts. The first part (sections 1 and 2) is a theoretical block which describes the definitions and approaches to the issue of changes in organizational culture important from the perspective of the paper and its links with the crisis, as their potential source. The second part (sections 3-6) is a case study of a group of closely cooperating Polish organizations which are complexly associated at the level of ownership, capital, organization and functioning. The article describes the causes of the problems of the group of organizations during the crisis and the actions and changes that entail it. Description of changes in organizational culture is based on interviews and participant observation and focuses on the presentation of norms and values and the basic assumptions of culture before and after the crisis.