

---

# AKSJOLOGICZNE UJĘCIE DESTABILIZACJI ORGANIZACYJNEJ. WARTOŚCI KORPORACYJNE W CZASIE KRYZYSU

## Wstęp

Istnieje kilka cech determinujących złożony charakter firm funkcjonujących w XXI wieku. Po pierwsze, współczesne organizacje są ze sobą ściśle powiązane, a zarazem globalnie rozproszone i technologicznie skomplikowane [79]. Po drugie, w dzisiejszych czasach można zaobserwować rosnącą liczbę czynników wpływających na działalność firm. Zjawisko to przejawia się między innymi we wzroście roli mediów oraz liczby interesariuszy zainteresowanych pośrednio lub bezpośrednio aktywnością przedsiębiorstw. Po trzecie, nie należy pominąć aspektu prawnego związanego ze zwiększającą się liczbą przepisów determinujących funkcjonowanie organizacji [6]. Po czwarte, współczesne firmy to organizacje transnarodowe działające w wielu krajach i w ramach wielu systemów. Wymieniona wieloczynnikowość i wieloaspektowość otoczenia korporacyjnego sprawia, że organizacje są narażone na wpływ różnych sytuacji kryzysowych, zarówno na poziomie wewnętrznym, jak i zewnętrznym. W związku z tym istotnej wagi nabierają rozważania na temat cech, które powinna posiadać organizacja, aby móc sprostać wyzwaniom współczesnego świata i efektywnie działać we współczesnej „kulturze niepewności” [8]. Jak starałam się wykazać w swoich wcześniejszych publikacjach [np. 10], jednym z czynników,

---

\* **Dr Magdalena Bielenia-Grajewska** – Zakład Translatorski i Komunikacji Międzykulturowej, Instytut Anglistyki, Uniwersytet Gdański.

który wpływa na sposób zachowania się firmy w obliczu nadchodzących zmian, jest kultura organizacyjna. Zawężając rozważania tylko do wybranych elementów kultury organizacyjnej, warto zwrócić uwagę na wartości korporacyjne i ich rolę w kształtowaniu życia organizacji. Współcześnie wielu menedżerów podkreśla wagę zarządzania wartościami, które przejawia się tym, że wszystkie działania korporacyjne powinny być związane z wytwarzaniem wartości [44]. Wynika to z faktu, że biznes jest głęboko osadzony w społeczeństwie i posiada wobec niego zobowiązania [16], polegające między innymi na dążeniu przez organizację do poprawy warunków społecznych, ekonomicznych, kulturowych oraz środowiskowych społeczeństwa [25]. Te aspekty nabierają szczególnego znaczenia w czasach kryzysu, gdyż „aby bezpiecznie żeglować po wzburzonym morzu gospodarki, korporacje muszą kierować się busołą owego wyższego celu, a wartości mieć za kotwicę” [62].

Celem tego krótkiego opracowania jest zwrócenie uwagi na rolę wartości korporacyjnych dla organizacji w czasie kryzysu oraz ukazanie, jak współczesna korporacja i jej wartości wpływają na sytuację firmy w czasie destabilizacji.

## Organizacja – ujęcie systemowe i jej implikacje dla wartości

Istnieje wiele sposobów analizy współczesnych organizacji. Do jednych z nich należą teorie systemowe, szczególnie zaś ujęcie zależnościowe (*contingency approach*). Według tego podejścia organizacja, będąc otwartym systemem [14; 61], posiada związki ze swoim środowiskiem składającym się z wielu systemów [3]. Produkty i usługi oferowane klientom odzwierciedlają zależności systemu biznesowego [67], gdyż ich kształt jest determinowany przez system organizacyjny, jak i jego podsystemy. Z uwagi na fakt, że na system składają się nie tylko osoby, ale też pomysły lub rzeczy [49], organizację można traktować jako system socjotechniczny, w którym ludzie wchodzą w codzienne interakcje z technologią [np. 45]. Podobne możliwości analizy daje teoria aktor–sieci, która podkreśla równy status osób, jak i przedmiotów w determinowaniu kształtu systemu. Podejście to może być także stosowane w badaniach organizacyjnych, traktując organizację np. jako ekosystem, zarówno na poziomie zewnętrznym, jak i wewnętrznym, determinowany przez czynniki ludzkie i pozaludzkie [11]. Samo pojęcie „organizacja” z perspektywy systemowej może być rozumiane w różny sposób: jako nazwa rzeczy posiadającej jakiś system, jako nazwa systemu lub jako akt nadawania systemu jakiejś rzeczy, innymi słowy, jej organizowanie [41]. W tym artykule organizacja traktowana jest przede mną jako otwarty system, jako jednostka anateleczna [81], będąca zarazem subsystemem istniejącym w ramach szeroko pojętego otoczenia korporacyjnego, jak i suprasystemem składającym się z wielu mniejszych systemów determinujących jej kształt. System, jak i jego

subsystemy są w ścisłej zależności, gdyż przedsiębiorstwo składa się z podsystemów realizujących swoje zamierzenia, których z kolei założenia mogą być zrealizowane tylko wtedy, gdy cel całej organizacji został osiągnięty [27]. Pozostając przy systemowych ujęciach organizacji, Bielski w swoim modelu podkreśla, że organizacja składa się z pięciu podsystemów: podsystemu celów i wartości, podsystemu technicznego, podsystemu technologicznego, podsystemu struktury i podsystemu zarządzania [71]. W tym artykule zostanie szerzej omówiony jeden z tych systemów, a mianowicie system celów i wartości ze szczególnym omówieniem wartości korporacyjnych.

## System wartości korporacyjnych

System wartości w otoczeniu korporacyjnym może być rozpatrywany w dwóch kategoriach. Po pierwsze, jest dobrze zdefiniowanym zbiorem wartości etycznych, reprezentowanym przez moralny kod stosowany przez jednostkę lub organizację. Po drugie, system wartości z perspektywy ekonomicznej jest systemem produkcyjnym, integrującym różnych aktorów i czynności w celu stworzenia lub dodania wartości do produktu lub usługi. Dlatego też system wartości można rozumieć jako system kreujący wartość, tworzący, przechowujący i wymieniający w zrównoważony sposób ekonomiczne (produkty, procesy, usługi) i etyczne (zaufanie, lojalność, uczciwość) wartości różnych osób i organizacji [2]. W tym opracowaniu system wartości jest postrzegany w znaczeniu pierwszym, czyli jako zbiór wspólnych przekonań i priorytetów grupy ludzi [22; 68], czyli np. organizacji, który kontroluje procesy zachodzące w danym systemie korporacyjnym. Często w badaniach podkreśla się zależność między wartościami a kulturą organizacyjną, traktując kulturę organizacyjną jako zbiór wartości [30; 36], w szczególności zaś jako zestaw przekonań uważanych za szczególnie istotne w organizacji, „do których jej członkowie i pracownicy dążą indywidualnie i zbiorowo” [42]. Kultura może być także słowem używanym do opisywania wspólnych wartości, struktury i znaczeń, które ludziom udało się wyrzeźbić z obcego i chaotycznego świata [18]. Dzięki wartościom kultura organizacyjna jest wyjątkowa [22; 24; 57; 76] i determinuje zachowania członków danej organizacji [66]. Kultura organizacyjna jest często traktowana jak czynnik tworzący i spajający wspólnotę [46], odzwierciedlając wspólne, symbolicznie tworzone założenia, wartości i przedmioty danego kontekstu organizacyjnego [53].

## Cechy wartości korporacyjnych

Charakterystyczne cechy wartości korporacyjnych wynikają ze ścisłego związku między wartościami a biznesem. Po pierwsze, wartości są powodem istnienia firmy

[np. 23; 37], gdyż należą do poziomu społecznego organizacji [71]. Po drugie, sam biznes to tworzenie wartości [5], gdyż „organizacja jest działalnością *par excellence* moralną, gdyż wszystko, co ludzie robią wspólnie, ma wymiar moralny” [42, s. 191]. Po trzecie, wartości wpływają na rozwój biznesu, gdyż mogą one przyspieszać lub spowalniać procesy biznesowe [69], ponieważ przekonania wpływają na decyzje i czynności oraz determinują starania w zaspokajaniu potrzeb i pragnień [59]. Po czwarte, wartości są często siłą napędową rozwoju technologicznego. Przykładowo, wartości związane z pracą prowadzą do zwiększania postępu i produktywności [19]. Ponadto wartości zarówno dobre, jak i złe wprowadzają porządek. Nawet negatywne wartości są lepsze niż chaos [48], gdyż to dzięki wartościom organizacja ma koherentny charakter. Wartości i ich rola zależą także od sposobu przenikania do grupy. System wartości działa poprzez dwa kanały. Po pierwsze, poprzez internalizację systemu wartości w osobowościach członków systemu. Po drugie, poprzez sankcje narzucane przez innych członków systemu, które w sytuacji zmiany mają funkcję stabilizacyjną [56]. Biorąc z kolei pod uwagę trwałość wartości, należy podkreślić, że wartości korporacyjne nie są stałe i podlegają zmianom. Można wyróżnić trzy fazy migracji wartości. W ramach pierwszego etapu napływ wartości związany jest z absorpcją wartości innych organizacji, które uważane są jako ważne i skuteczne w prowadzeniu firmy. Druga faza – stabilizacja – związana jest z posiadaniem wartości, które odzwierciedlają wymagania klientów. Odpływ wartości związany jest z etapem, gdy wartość migruje do lepiej dostosowanych podmiotów [67]. Zmienność wartości związana jest także z hipotezami Ingleharta. Biorąc pod uwagę hipotezę niedostatku [35], indywidualne priorytety odzwierciedlają sytuację socjoekonomiczną, sprawiając, że najbardziej wartościowe są rzeczy, których brakuje. W związku z tym wartości korporacyjne, a zwłaszcza ich priorytetowość, mogą się zmieniać w zależności od sytuacji i konkretnych potrzeb organizacyjnych. Z kolei biorąc pod uwagę perspektywę socjalizacji [35], należy pamiętać, że wyznawane wartości determinuje także historia. Wartości nie zmieniają się w ciągu jednego dnia, lecz są wypadkową wielu wydarzeń zachodzących na przestrzeni lat. Są one uśpionymi konstrukcjami biorącymi udział w ocenie czynności lub wyników, posiadającymi raczej ogólną niż charakterystyczną naturę [39]. Wartości są także swego rodzaju regulatorami, decydującymi np. jakie zachowania społeczne są społecznie akceptowane [9; 24; 39]. Wartości organizacyjne są także standardami, dzięki którym organizacje podejmują decyzję [60]. Są one ponadto albo przynajmniej powinny być czynnikiem jednoczącym grupę [38], zakładając, że wartości indywidualne i grupowe mają cechy wspólne. Z kolei niespójne i wykluczające się wartości prowadzą do napięć i konfliktów [39]. „Człowiek szuka w gruncie rzeczy tego, co już jest jakoś jego udziałem” [75, s. 368], więc chętniej podejmie pracę w organizacji, której wartości są zgodne z jej lub jego wartościami indywidualnymi.

## Sposoby analizy wartości korporacyjnych

Wartości korporacyjne można analizować, biorąc pod uwagę różne czynniki. Jak twierdzi J. Tischner, możemy badać wartości „od strony rzeczy, której <<przysługują>> jakieś wartości, i od strony człowieka, który przeżywa jakieś wartości, doświadcza wartości, myśli według wartości” [75, s. 508]. Jednym ze sposobów jest analizowanie wartości korporacyjnych, rozgraniczając je na te dotyczące rzeczy i te doświadczane przez pracowników. Podobne ujęcie można znaleźć u Schelera, według którego wartości można podzielić na wartości osobowe i rzeczowe. Biorąc pod uwagę wartości kolektywne, które są istotne dla organizacji, można wyróżnić wartości pierwotne (same w sobie) i pochodne (konsekwentne). W ramach tych drugich analizie podlegają wartości instrumentalne (przyrządy, aparaty) oraz wartości symbolu, np. sztandar [12]. W przypadku organizacji można zaobserwować zarówno wartości jednostkowe, widoczne chociażby w indywidualnym sposobie aranżacji miejsca pracy, jak i wartości kolektywne, stanowiące często wizualną i werbalną reprezentację tożsamości organizacyjnej, przejawiającą się w wyborze logo lub sloganów reklamowych. Inny podział wartości korporacyjnych uwzględnia charakter uczestnika otoczenia korporacyjnego [44]. Dla klienta wartość stanowi stosunek jakości do ceny. W tym przypadku wartość jest sumą wszystkich części składowych decyzji o zakupie danego produktu lub wybranej usługi [47]. Dlatego wartość migruje z przedsiębiorstw niemogących sprostać wymaganiom klientów do tych, które te wymagania są w stanie spełniać [67]. Dla udziałowców wartość związana jest z osiąganym przez firmę zyskiem. Z kolei pracownik za wartość uważa stabilną pracę, możliwość rozwoju, szacunek, dobre kontakty z innymi pracownikami. Dla dostawców wartością są regularne dostawy, usatysfakcjonowani klienci i płatności bez opóźnień. Dla społeczności wartością jest: czyste środowisko, praca, wspieranie ochrony zdrowia, edukacji i sportu. Dla rządu kluczowe są z kolei podatki, tworzenie nowych miejsc pracy, usługi dla ludności. Biorąc pod uwagę poziom indywidualny i grupowy, wartości możemy też podzielić na wartości personalne, tzn. wartości reprezentujące pracowników, wartości organizacyjne, czyli te, które opisują, jak działa organizacja, i idealne wartości organizacyjne, które są uważane za istotne, aby organizacja była efektywna [7]. Wartości zależą też od rodzaju organizacji. Przykładowo, w organizacjach komercyjnych wartością będzie nadwyżka ekonomiczna oraz zadowolenie klientów [42], zaś organizacje pozarządowe będą uważały za najistotniejsze działanie społeczne. Wartości powstają także w zależności od wielkości firmy. W mniejszych firmach założyciel lub właściciel kształtuje system wartości, zaś w większych organizacjach menedżerowie i zarząd odgrywają istotną rolę. W obu przypadkach kontakty z pracownikami, klientami i innymi udziałowcami wpływają na kształtowanie się wartości korporacyjnych, a co za tym idzie reputacji i kultury firmy [29; 74].

## Wartości a przyczyny kryzysów organizacyjnych

Ze względu na złożoność obecnych czasów kryzysy są częścią współczesnych organizacji, gdyż występują we wszystkich sferach ludzkiej aktywności w różnych krajach i wspólnotach [15]. Efektywne zarządzanie kryzysowe wymaga przede wszystkim ustalenia przyczyn wystąpienia kryzysu w celu jego opanowania i zażegnania, gdyż społeczeństwo osądza styl i uczciwość organizacji po tym, w jakim stopniu organizacja dorasta do wyzwania [54, s. 173]. Współczesne organizacje najczęściej koncentrują się na technologicznych powodach zaistnienia kryzysu, nie przywiązując zbyt wielkiej wagi do czynników ludzkich i korporacyjnych, takich jak np. kultura organizacyjna [52]. Z kolei te organizacje, które nie są w stanie efektywnie działać w obliczu kryzysu, muszą się liczyć z poważnymi konsekwencjami, takimi jak np.: utrata klientów i pracowników, spadek cen akcji, możliwość bankructwa [6]. W związku z tym szczególnego znaczenia nabiera efektywne zarządzanie kryzysowe. Zarządzanie kryzysem jest nazywane metaforycznie *thinking outside the box* [17, s. 308–309], czyli myśleniem poza schematem. Ponadto, jak twierdzi Meer, kryzys światowy jest kryzysem wartości [50], warto więc zastanowić się nad rolą wartości w kreowaniu kryzysów.

## Kryzys wartości na poziomie indywidualnym

Należy podkreślić, że wartości, a raczej konflikt wartości w wymiarze indywidualnym może być źródłem kryzysu. Jeżeli przekonania członka organizacji nie są zgodne z kulturą organizacyjną, prowadzi to często do negatywnych zachowań organizacyjnych [4], gdyż pracownik staje przed dylematem związanym z potencjalnym konfliktem wartości [55]. Jak twierdzi P.F. Drucker, człowiek, aby mógł być efektywną częścią organizacji, musi spełnić warunek, że jego indywidualne wartości muszą być kompatybilne z wartościami korporacyjnymi. Nie muszą być takie same, ale muszą być podobne, by mogły koegzystować w otoczeniu korporacyjnym. W przeciwnym razie osoba będzie sfrustrowana, a ponadto nie będzie efektywna dla organizacji [23]. Możliwe konflikty wartości na poziomie jednostka–grupa można także analizować poprzez stanowisko eudajmonistyczne, stawiające sobie za cel szczęście w wymiarze jednostkowym lub grupowym. Jeśli cel jednostki (eudajmonizm subiektywny) jest istotniejszy niż grupy (eudajmonizm obiektywny), może to prowadzić do potencjalnych konfliktów i kryzysów [26]. Podobnie dzieje się w przypadku, gdy cel grupowy, czyli na przykład cel organizacji, nie uwzględnia zamierzeń jednostkowych członków danej wspólnoty.

## Kryzysy wartości na poziomie organizacyjnym

Wartości związane są także z otoczeniem, w którym firma występuje. Nieetyczne, nierzetelne postawy przedsiębiorstw są pochodną stosunków społecznych, w których przedsiębiorstwa działają. Z kolei ustabilizowana gospodarka rynkowa wywiera pozytywny wpływ na firmy, prowadząc do przestrzegania zasad etycznych [70]. Celem każdej organizacji jest przede wszystkim przetrwanie na rynku, jest ono ściśle związane z możliwością przystosowania się firmy do otoczenia [3]. W rezultacie priorytety otoczenia determinują wartości danej organizacji, która nabiera cech etycznego lub nieetycznego środowiska. Należy też podkreślić, że nie tylko wartości otoczenia wpływają na wartości przedsiębiorstwa, ale priorytety danej organizacji determinują także szersze otoczenie korporacyjne, np. wartości całej branży [67]. Brak satysfakcji z usług danej firmy może długofalowo wpłynąć na wybory powiązanych produktów lub usług. Jak zasygnalizowano we wstępie artykułu, organizacje mają charakter systemowy i składają się z subsystemów. Jednym z takich subsystemów są subkultury składające się z osób wykonujących te same zawody, należących do tej samej profesji lub pracujących w tym samym dziale [34; 64]. Subkultury występują szczególnie w dużych i złożonych organizacjach [42]. W rezultacie departamenty istniejące w ramach organizacji posiadają własną kulturę z normami zachowań mogącymi znacznie się różnić od tych uznawanych w całej organizacji [1], zaś profesje związane są nie tylko z umiejętnościami, lecz także z wartościami i normami [63]. Jednym z czynników sprawiających, że dana kultura jest bardziej nieodporna na kryzys jest przesądzenie, że wielkość firmy, jej lokalizacja, zaufanie do pracowników i powiązania z interesariuszami wystarczą, aby ochronić się przed kryzysem [79]. Należy jednak podkreślić, że kultura organizacyjna, a szczególnie wartości korporacyjne wpływają pozytywnie lub negatywnie na zarządzanie kryzysowe. Kryzys może wynikać także z konfliktu pomiędzy instrumentalną racjonalnością, czyli dbałością o sytuację finansową firmy a racjonalnością wartości. W rezultacie bezpieczeństwo pracy może nie być traktowane priorytetowo, jeśli względy finansowe są istotniejsze niż aspekty społeczne [70; 82]. Można więc stwierdzić, że pewne wartości mogą kreować niebezpieczne kultury organizacyjne. Przykładowo, w liniach lotniczych przekładanie interesów ekonomicznych nad bezpieczeństwo pasażerów może być przyczyną wystąpienia kryzysów, a nawet wypadków lotniczych [58]. Należy jednak podkreślić, bez względu na rodzaj działalności, że organizacje, które cenią sobie otwartość, szczerść, odpowiedzialność w kontaktach z interesariuszami, w kontaktach przed kryzysem [77] oraz posiadają dobrą reputację i znane marki [70], mają duże szanse na odzyskanie zaufania po kryzysie. Zaufanie nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji, gdy informacja nie jest wystarczająca w czasie kryzysu [65] i to wartości korporacyjne decydują o sposobie postrzegania firmy w obliczu kryzysu przez interesariusza.

## Wartości w kryzysie – ujęcie katalektyczne

Kryzysy mogą być postrzegane w kategoriach katalaktyki wartości. Katalaktyka, czyli wymiana, zachodzi w działalności gospodarczej [np. 28; 51] i może dotyczyć nie tylko wymiany dóbr i usług, lecz także priorytetów i celów firmy. W czasie kryzysu wartości są zastępowane nowymi, np. poprzez komunikację, gdy wartości ze środowiska zewnętrznego stają się częścią firmy [31]. Ponadto wymiana wartości powinna odbywać się z uwzględnieniem zasad osób tworzących organizację, gdyż „*pojedynczy kraj czy koncern nie powinien ustalać norm dla wszystkich. Normy powinni ustalać ci, którzy będą im podlegali*” [20, s. 94]. Jak twierdzi Nicolai Hartmann [12], różne osoby są mniej lub bardziej otwarte na doświadczenie wartości, podobnie dzieje się w firmach. Jak pisał K. Wojtyła, „wyższe wartości człowiek bardziej ceni – wyraża się w tym przekonanie, że one bardziej go przybliżają ku obiektywnemu dobru, że więcej tego dobra mają w sobie. Człowiek zdaje sobie równocześnie sprawę z tego, że wartości, które więcej mu obiektywnie dają, więcej go też muszą obiektywnie kosztować. Nietrudno przeto pogodzić się i z takim rozumowaniem, które sprawę wartości ujmuje przede wszystkim od strony podmiotu: te, które więcej kosztują, z pewnością też są wartościami wyższymi” [80, s. 73]. W przypadku wartości korporacyjnych, których zdobycie kosztowało dużo zachodu, nie zostaną one łatwo wymienione na błahe. Hayek używa podobnego słowa – katalaksja, które pochodzi z języka greckiego i może, oprócz wymiany, też oznaczać przyjęcie do wspólnoty i przemienienie wroga w przyjaciela [33]. Biorąc pod uwagę ostatnie wymienione znaczenie, trzeba zauważyć, że katalaktyka wartości może prowadzić do zacieśnienia kontaktów korporacyjnych i spowodować, że wcześniejsi adwersarze staną się zagorzałymi zwolennikami, w rezultacie czego kryzys może stać się katalizatorem pozytywnych zmian w firmie. Jeśli kryzys zostanie zażegnany w odpowiedni sposób, organizacja może stać się mocniejsza niż była przed jego wystąpieniem [13]. Ponadto niektórzy nie zdają sobie sprawy z wyznawanych przez siebie wartości [32; 78], zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym, dopiero zaś kryzys pozwala na zrozumienie, co jest ważne i istotne. Kryzys może sprawić, że pewne wartości okażą się bardzo cenne, inne zaś będą musiały być zastąpione nowymi, które sprawdzą się w zmieniającym otoczeniu. Sposób wychodzenia z kryzysu zależy od rodzaju wartości dominujących w danej firmie, gdyż prawidłowy plan zarządzania kryzysem ma na uwadze specyfikę kultury organizacyjnej danej firmy [79]. Zarówno cechy charakterystyczne organizacji (np. wspólne wartości), jak i cechy indywidualne determinują sposób radzenia sobie z kryzysem [13]. Przykładowo, „dojrzała” firma ma swoje sprawdzone sposoby działania, pozostawiając mało miejsca na intuicję i niesprawdzone metody i zachowania [72]. Organizacja dojrzała nie jest bardzo elastyczna, gdyż jest ograniczana przez swoją historię, zadania i tożsamość [43]. W tym przypadku utrwalone



wartości mogą stanowić przeszkodę w katalakcji wartości, i w rezultacie w efektywnym zarządzaniu kryzysem. Różnice wartości stymulują kreatywność [32], a odmienne wartości korporacyjne mogą pomóc wyjść z kryzysu. Istotne znaczenie ma także otoczenie korporacyjne. Realizacja zamierzeń firmy, które są osadzone w wartościach korporacyjnych, może być zagrożona przez odmienne wartości występujące w otoczeniu [31]. Używając metafory organizmu [21], organizacja musi mieć sprawny system immunologiczny chroniący ją przed zagrożeniami z zewnątrz, a jej wartości mogą sprawić, że będzie w stanie walczyć z negatywnymi wartościami otoczenia i kryzys zostanie szybko zażegnany.

## Podsumowanie

Warto zakończyć rozważania na temat roli wartości w czasach kryzysu następującym cytatem: „*prawdziwa doskonałość leży w nieustannym ulepszaniu, stałym dopełnianiu, wzbogacaniu, pojawianiu się nowych rzeczy, właściwości, wartości. Gdyby świat był tak doskonały, że nie zostawiałby miejsca na rzeczy nowe, to nie miałby największej doskonałości: gdyby więc był doskonały, to nie byłby doskonały*” [73, s. 24]. W wymiarze aksjologicznym oznacza to ciągłe dążenie do doskonałości pod względem etycznym i społecznym. Kryzys, który daje możliwość sprawdzenia wartości korporacyjnych w czasie destabilizacji organizacyjnej, może być traktowany jako etap umożliwiający zapoczątkowanie procesu naprawczego i motywujący do ciągłej pracy nad dostosowywaniem wartości do zmieniającej się rzeczywistości korporacyjnej.

## Bibliografia

- [1] Aamodt M.G., *Industrial/Organizational Psychology*, Wadsworth, Belmont, CA 2009.
- [2] Afsarmanesh H., Camarinha-Matos L.M., Ermilova E., *VBE Reference Framework, [w:] Methods and Tools for Collaborative Networked Organizations*, L. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh, Springer Science + Business Media, LCC, Nowy Jork 2008.
- [3] Agarwal R.D., *Organization and management*, Tata McGraw-Hill, New Delhi 1983.
- [4] Aitken I., *Value-driven IT management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003.
- [5] Albion M., *True to yourself: leading a values-based business*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA 2006.
- [6] Anthonissen P.F., *Komunikacja kryzysowa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [7] Barrett R., *Liberating the corporate soul: building a visionary organization*, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA 1998.

- [8] Beck U., Holzer B., *Organizations in World Risk Society*, [w:] *International Handbook of Organizational Crisis Management*, Ch. Roux-Dufort, J.A. Clair, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA 2007.
- [9] Bhatia R.S., *Encyclopedia of Corporate Management*, Anmol Publications Pvt. Ltd, New Delhi 2000.
- [10] Bielenia-Grajewska M., *Rola kultury organizacyjnej w okresie zmian*, [w:] *Niematerialne i społeczne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, A. Antonowicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
- [11] Bielenia-Grajewska M., *A potential application of Actor Network Theory in organizational studies. The company as an ecosystem and its power relations from the ANT perspective*, [w:] *Actor-Network Theory and Technology Innovation: Advancements and New Concepts*, A. Tatnall, IGI (w druku).
- [12] Bourke V.J., *Historia etyki*, Wydawnictwo Krupski i S-ka, Warszawa 1994.
- [13] Brockner J., Hayes J.E., *Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity*, "Journal of Applied Behavioral Science" 2008, 44/1, s. 94–115.
- [14] Burke W.W., *Organization change: theory and practice*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA 2002.
- [15] Chmielewski P., *Semantyka kryzysu*, „Problemy zarządzania” 2003, nr 2, s. 7–40.
- [16] Choi D.Y., Gray E., *Values-Centered Entrepreneurs and Their Companies*, Routledge, Abingdon 2010.
- [17] Cirka C.C., Corrigall E.A., *Expanding Possibilities Through Metaphor: Breaking Biases to Improve Crisis Management*, "Journal of Management Education" 2010, 34/2, s. 303–323.
- [18] Curtler H.M., *Rediscovering values: coming to terms with Postmodernism*, M.E. Sharpe Armonk, Nowy Jork 1997.
- [19] Das M., Kolack S., *Technology, values, and society: social forces in technological change*, Peter Lang Publishing, Inc., Nowy Jork 2008.
- [20] de George R.T., *Kształtowanie norm etycznych w międzynarodowym biznesie: jaką rolę powinien odgrywać biznes, a jaką rząd?*, [w:] *Etyka w biznesie*, P.M. Minus, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [21] de Geus A., *The living company. Habits for survival in a turbulent business environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2002.
- [22] Driskill G.W., Brenton A.L., *Organizational culture in action. A cultural analysis workbook*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA 2010.
- [23] Drucker P.F., *The Essential Drucker*, Elsevier, Oxford 2007.
- [24] Dunmore M., *Inside-out marketing: how to create an internal marketing strategy*, Kogan Page Limited, Londyn 2002.

- [25] Fisher C., Lovell A., *Business ethics and values: individual, corporate and international perspectives*, FT Prentice Hall, Upper Saddle River, Nowy Jork 2006.
- [26] Gajos L., *Etos ludzi biznesu*, [w:] *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [27] Gasparski W., *Europejskie standardy etyki biznesu*, „Studia Europejskie” 1999, nr 1, s. 131–154.
- [28] Gasparski W., *Konflikty interesów jako kwestia etyczna biznesu*, 2002, <http://cebi.pl/new/pl/edukacja/materialy-dla-studentow.html>
- [29] Goodpaster K.E., *Conscience and corporate culture*, Blackwell Publishing, Malden, MA 2007.
- [30] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [31] Gróf A., *Communication in the creation of corporate values*, “Corporate Communications: an international journal” 2001, 6/4, s. 193–198.
- [32] Hall B.P., *Values development and learning organizations*, “Journal of Knowledge Management Volume” 2001, 5/1, s. 19–32.
- [33] Hayek F.A., *New studies in philosophy, politics, economics and the history of ideas*, Routledge, Londyn 1978.
- [34] Hopkins W.E., Hopkins S.A., Mallette P., *Aligning organizational subcultures for competitive advantage: a strategic change approach*, Basic Books, Nowy Jork 2005.
- [35] Inglehart R., *Globalization and Postmodern Values*, “The Washington Quarterly” 2000, 23/1, s. 215–228.
- [36] Jain N.K., *Organizational Behavior*, Altantic Publishers & Distributors, New Delhi 2005.
- [37] Kearns P., *The value motive: the only alternative to the profit motive*, John Wiley & Sons, Chichester 2007.
- [38] Klein J., *The study of groups*, Routledge, London 2003.
- [39] Klenke K., *Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors*, “International Journal of Manpower” 2005, 26/1, s. 50–66.
- [40] Kostera M., Koźmiński A., *Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry*, [w:] *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [41] Kotarbiński T., *The ABC of Practicality*, [w:] *Praxiology and Pragmatism*, L.V. Ryan, F.B. Nahser, W. Gasparski, Transaction Publishers, New Brunswick, Nowy Jork 2002.
- [42] Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „e-mentor” 2009, nr 3 (30), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/30/id/648>
- [43] Leavitt H.J., Dill W.R., Eyring H.B., *Strategies for survival: how organizations cope with their worlds*, [w:] *Readings in managerial psychology*, H.J. Leavitt, L.R. Pondy, D.M. Boje, The University of Chicago Press, Chicago 1989.

- [44] Manning T., *Competing through value management*, Zebra Press, Cape Town 2003.
- [45] Mansfield J., *The Nature of Change Or the Law of Unintended Consequences: An Introductory Text to Designing Complex Systems and Managing Change*, Imperial College Press, Londyn 2010.
- [46] Markiewicz P., *Kultura organizacyjna jako determinanta wyboru strategii konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 673, s. 39–53.
- [47] Marriotti J.L., *The Shape Shifters: Continuous Change for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Hoboken, Nowy Jork 1997.
- [48] Maslow A., *The Farther Reaches of Human Nature*, ReinventingYourself.com, Nowy Jork 1975.
- [49] Maula M., *Organizations as learning systems: ‘living composition’ as an enabling*, Elsevier, Oxford 2006.
- [50] Meer F., *The Global Crisis-A Crisis of Values and the Domination of the Weak by the Strong*, „Journal of Human Values” 1999, 5/1, s. 65–74.
- [51] von Mises L., *Human action: a treatise on economics*, The Ludwig von Mises Institute, Auburn, Alabama 1998.
- [52] Mitroff J.I., Pearson Ch.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak uchronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
- [53] Mohan M.L., *Organizational communication and cultural vision: approaches for analysis*, State University of New York, Albany, Nowy Jork 1993.
- [54] Oltmanns R.J., *Komunikacja w czasie kryzysów związanych ze środowiskiem*, [w:] *Komunikacja kryzysowa*, P.F. Anthonissen, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [55] Parsons T., Shils E., *Values and Social Systems*, [w:] *Culture and society: contemporary debates*, J.C. Alexander, S. Seidman, The Press Syndicate of the University of Cambridge, Cambridge 1990.
- [56] Parsons T., Smelser N.J., *Economy and society: a study in the integration of economic and social theory*, Routledge, Londyn 2002.
- [57] Puccio G.J., Cabra J.F., *Organizational Creativity: A Systems Approach*, [w:] *The Cambridge Handbook of Creativity*, J.C. Kaufman, R.J. Sternberg, Cambridge University Press, Nowy Jork 2010.
- [58] Ray S.J., *Strategic communication in crisis management: lessons from the airline industry*, Quorum Books, Westport 1999.
- [59] Rescher N., *Studies in Value Theory*, Ontos Verlag, Heusenstamm 2006.
- [60] Ringland G.G., Sparrow O., Lustig P., *Beyond Crisis: Achieving Renewal in a Turbulent World*, John Wiley and Sons, Chichester 2010.
- [61] Sanchez R., Heene A., *Competence perspectives on resources, stakeholders, and renewal*, Elsevier, Londyn 2005.

- [62] Sawhney M., *Twórzmy wartość z wartości*, „CEO. Magazyn Top Menedżerów” 2003, [http://ceo.cxo.pl/artykuly/31\\_571/Tworzymy.wartosc.z.wartosci.html](http://ceo.cxo.pl/artykuly/31_571/Tworzymy.wartosc.z.wartosci.html)
- [63] Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, John Willey & Sons, San Francisco, CA 2010.
- [64] Serradell López E., Grau Alguero C., *Subcultures in Large Companies: An Exploratory Analysis*, [w:] *Organizational, Business, and Technological Aspects of the Knowledge Society: Third World Summit on the Knowledge Society, WSKS 2010, Corfu, Greece, September 22–24, 2010, Proceedings*, M.D. Lytras, P. Ordonez de Pablos, A. Ziderman, A. Roulstone, H. Maurer, J.B. Imber, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2010.
- [65] Siegrist M., Gutscher H., Keller C., *Trust and confidence in crisis management. Three case studies*, [w:] *Trust in Risk Management: Uncertainty and Scepticism in the public mind*, M. Siegrist, T.C. Earle, H. Gutscher, Earthscan, Londyn 2010.
- [66] Singh M., *Strategic Management and Competitive Advantage*, Global India Publications Pvt. Ltd, New Delhi 2008.
- [67] Slywotzky A.J., *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1996.
- [68] Sorokin P.A., *Social and cultural dynamics: a study of change in major systems of art, truth, ethics, law, and social relationships*, Transaction Publishers, New Brunswick, Nowy Jork 1985.
- [69] Stuart B.E., Sarow M.S., Stuart L., *Integrated business communication in a global marketplace*, John Wiley & Sons, Chichester 2007.
- [70] Sudol S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- [71] Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [72] Szaban J.M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- [73] Tatkiewicz W., *O doskonałości*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.
- [74] Thomsen S., *Corporate values and corporate governance*, “Corporate Governance” 2004, 4/4, s. 29–46.
- [75] Tischner J., *Myślenie według wartości*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1993.
- [76] Trevino L.K., Nelson K.A., *Managing Business Ethics. Straight Talk about How to do It Right*, John Willey & Sons, Hoboken 2010.
- [77] Ulmer R.R., Sellnow T.L., Seeger M.W., *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA 2010.
- [78] Wallis J., *Rediscovering values: on Wall Street, Main Street, and your street: a moral compass for the new economy*, Howard Books, Nowy Jork 2010.

- [79] Wang J., Hutchins H.M., Garavan T.N., *Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management*, "Human Resource Development Review" 2009, 8/1, s. 22–53.
- [80] Wojtyła K., *Elementarz etyczny*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1983.
- [81] Zachariasz A., *Poznanie teoretyczne. Jego konstytucja i status*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1990.
- [82] Zaremba A.J., *Crisis Communication: Theory and Practice*, M.E. Sharpe, Inc., Amonk, Nowy Jork 2010.

---

## AKSJOLOGICZNE UJĘCIE DESTABILIZACJI ORGANIZACYJNEJ. WARTOŚCI KORPORACYJNE W CZASACH KRYZYSU

### Streszczenie

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na aksjologiczny aspekt zarządzania kryzysem organizacyjnym. Autorka stara się wykazać, jak wartości korporacyjne determinują zachowanie organizacji w czasie kryzysu. Omówione są takie aspekty, jak cechy wartości korporacyjnych i sposoby ich analizy. Dalsza część artykułu poświęcona jest ukazaniu zależności między wartościami a kryzysem na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Ponadto wartości w kryzysie omówione są także w ujęciu katalaktycznym.

**SŁOWA KLUCZOWE: WARTOŚCI KORPORACYJNE, KRYZYS, DESTABILIZACJA ORGANIZACYJNA, AKSJOLOGIA, SYSTEM, KATALAKTYKA**

---

## AXIOLOGICAL CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL DESTABILIZATION. CORPORATE VALUES IN THE TIME OF CRISIS

### Abstract

The aim of this article is to draw attention to the axiological aspect of organizational crisis management. The author tries to show how corporate values determine the way organizations behave during crisis. Such aspects as the characteristics of corporate values and the ways of analyzing them are discussed. The next part of this article is devoted to showing the relation between values and crisis, on the individual and organizational level. What is more, values in crisis are also presented from the catalactic perspective.

**KEY WORDS: CORPORATE VALUES, CRISIS, ORGANIZATIONAL DESTABILIZATION, AXIOLOGY, SYSTEM, CATALACTICS**

