

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

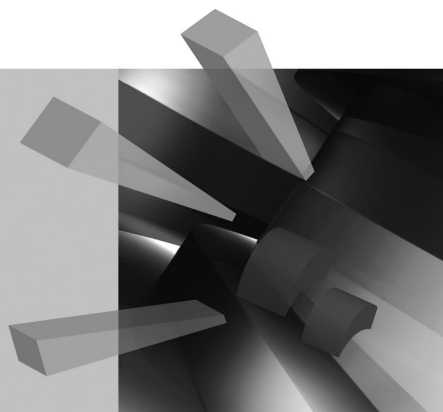
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

272

Zmiana warunkiem sukcesu

Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-308-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Diagnoza kultury organizacyjnej instrumentem doskonalenia organizacji na przykładzie rolniczych spółdzielni produkcyjnych	9
Sylwia Stańczyk: Metodyka badań kultury organizacyjnej.....	19
Piotr Rogala: Mechanizmy doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001	27
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kierowanie	35
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych	46
Łukasz Wawrzynek: Wzrost efektywności procesów w oparciu o narzędzie ARIS – zastosowanie praktyczne	57
Zygmunt Kral: Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników	66
Jarema Batorski: Modele zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Wyniki badań i rekomendacje	79
Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnoza i kierunki doskonalenia systemu zarządzania karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP.....	91
Monika Kłos: Zarządzanie utalentowanymi pracownikami jako element doskonalenia organizacji.....	105
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Bezpośrednia partycypacja pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach – komunikat z badania	114
Natalia Malkiewicz: Marketing personalny jako kierunek rozwoju zarządzania zasobami w polskich podmiotach leczniczych	124
Milleniusz W. Nowak: Rozwiązania organizacyjne wspierające zarządzanie relacjami z klientami	134
Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Jakość a satysfakcja klienta w przedsiębiorstwie usługowym.....	143

Summary

Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Organizational culture diagnosis as an instrument of organization improving on the example of agricultural productive cooperatives	18
---	----

Sylwia Stańczyk: Organizational culture research method	26
Piotr Rogala: The mechanism of improving the quality management system ISO 9001	34
Arkadiusz Wierzbic: The management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by direction – the factor for growth accelerating or slowing down?.....	45
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Integration of controlling and other management methods – the results of empirical research	56
Łukasz Wawrzynek: Increase of process efficiency based on ARIS tool – practical application	65
Zygmunt Kral: Strategic controlling including balanced scorecard	78
Jarema Batorski: Models of management in a crisis situation in Villa Neve guesthouse. Research results and recommendations	90
Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnosis and directions of management system improvement of professional career of Polish armed forces soldiers	104
Monika Klos: Management of talented employees as an element of organization improvement	113
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Direct employees participation in micro and small enterprises – research report	123
Natalia Malkiewicz: Personnel marketing as a direction for development in human resources management in Polish healthcare institutions	133
Milleniusz W. Nowak: Organizational solutions supporting customer relationship management	142
Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Quality vs. satisfaction of a customer in service enterprise	153

Jarema Batorski

Uniwersytet Jagielloński

MODELE ZARZĄDZANIA W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH W PENSJONACIE VILLA NEVE. WYNIKI BADAŃ I REKOMENDACJE

Streszczenie: Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie charakteryzują istotne paradoksy. W artykule przedstawiono wyniki badań jakościowych dotyczących modeli zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Głównym celem projektu badawczego autora jest analiza złożonych relacji pomiędzy zarządzaniem przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej a organizacyjnym uczeniem się. Artykuł zawiera charakterystykę jednego z etapów badań. Postępowanie badawcze objęło wykorzystanie zaadaptowanego i uprzednio przetestowanego narzędzia opartego na Technice Badania Przeciwności. Technika ta opiera się na ontologicznym założeniu, iż organizacyjni aktorzy nadają sens otoczeniu i podejmują decyzje, stosując wiele ukrytych modeli odzwierciedlających działania. Wykorzystanie zaadaptowanej Techniki Badania Przeciwności pozwoliło na identyfikację opozycyjnych modeli odzwierciedlających zachowania menedżera i pracowników pensjonatu.

Słowa kluczowe: organizacyjne uczenie się, zarządzanie kryzysowe, paradoks.

1. Wstęp

Przyjmuje się, iż turystyka jest jednym z sektorów najbardziej wrażliwych na wahania gospodarcze. Na podstawie przeprowadzonego kilka lat temu monitoringu potencjału konkurencyjności sektora turystycznego w Polsce¹ można postawić pewne tezy dotyczące zdolności tego sektora do strategicznych zmian, umożliwiających pokonywanie dekonjunkury i przetrwanie kryzysów. Efektywnej percepcji i wykorzystywaniu strategicznych szans rozwojowych będą sprzyjały takie wyróżniki sektora turystycznego w Polsce, jak: dominacja mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, rodzinne korzenie polskiej przedsiębiorczości w turystyce, rozwój prywat-

¹ Projekt badawczy pt. „Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy” był realizowany w latach 2007-2010 w Katedrze Zarządzania w Turystyce UJ pod kierownictwem prof. zw. dr hab. Małgorzaty Bednarzyk.

nej przedsiębiorczości w sektorze turystycznym, a także rozwój i większa skuteczność instrumentów lokalnego i regionalnego wspomagania tworzenia oraz rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw turystycznych [Bednarczyk 2010, s. 58].

Głównym celem projektu pt. „Instrumenty zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie turystycznym. Perspektywa organizacyjnego uczenia się” jest zbadanie złożonych relacji pomiędzy zarządzaniem przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej a organizacyjnym uczeniem się. Artykuł zawiera charakterystykę jednego z etapów badań. Przedstawiono w nim wyniki badań jakościowych dotyczących modeli zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Założeniem, na którym oparto studium przypadku, jest twierdzenie, iż efektywność zarządzania w sytuacji kryzysowej zależy zarówno od sprawności procesów uczenia się umożliwiających jej zlikwidowanie, jak i od zdolności do wykorzystania sytuacji kryzysowej do uczenia się.

2. Paradoksy kryzysu i organizacyjnego uczenia się

Do kryzysu z punktu widzenia organizacji można zakwalifikować zdarzenia lub sytuacje, które mają swoje źródła w specyfice danej organizacji, a najczęściej wynikają z błędów w zarządzaniu, wadliwej struktury lub niedostosowania do zmian w otoczeniu. Natomiast katastrofy są wydarzeniami w otoczeniu nieprzewidywalnymi i pozostającymi w zasadzie poza kontrolą organizacji [Pender, Sharpley 2008, s. 338; Ritchie 2004, s. 670]. Ten podział nie zawsze jest przestrzegany [Evans, Elphick 2005, s. 140]; badacze proponują też wiele ujęć, typologii czy klasyfikacji kryzysów, których wymiary i kryteria przesądzają o specyfice treści działań antykryzysowych. Kryzysy wydają się też być stopniowalne [Ritchie 2004, s. 671]. Zaliczają się do sytuacji trudnych, co powoduje, że można podjąć próbę określenia wymiarów sytuacji trudnej, służących ocenie nasilenia kryzysu. W artykule sformułowania: „sytuacja kryzysowa” i „sytuacja trudna” stosowane są zamiennie.

Podczas kryzysów organizacje angażują się w procesy normalizacyjne [Jacques, Gatot, Roux-Dufort 1999]. Oznacza to, że stosują znane i możliwe do akceptacji wzorce i układy: poznawcze, psychologiczne i społeczno-polityczne. Naturalną skłonnością uczestników organizacji jest minimalizowanie znaczenia i/lub racjonalizowanie zdarzeń, które nie pozostają w zgodzie z ich systemem wartości lub układami odniesienia. Mechanizmy normalizacyjne umożliwiają trwałe i wspólnie podzielane dostrzeżenie i rozumienie kryzysu, ale paradoksalnie zmniejszają potencjał uczenia się. Paradoksalne jest to, iż wspomagając uczenie się, jednocześnie je hamują [Batorski 2007]. Przyjęto, że działania podejmowane w kryzysie można opisać jako procesy lub subprocesy organizacyjnego uczenia się [Batorski 2007].

Organizacyjne uczenie się stanowi proces wykrywania i korygowania błędów, przy czym za błędy uważa się rozbieżności pomiędzy efektem działania a oczekiwaniami. Jest też dzieleniem się założeniami, na podstawie których powstają modele działania zorganizowanego. Organizacyjne uczenie się zachodzi, gdy pracownicy przedsiębiorstwa odkrywają błędy dzięki doświadczeniom. W rezultacie podejmo-

wanych działań ich modele działania zorganizowanego, uzasadniające postępowanie w określony sposób dla zachowania sprawności, zmieniają się [Argyris, Schön 1996, s. 16] Organizacyjne uczenie się opiera się na interakcjach uczestników organizacji.

Paradoksy można określić jako problemy mające dwa krańcowe rozwiązania – jedno rozwiązanie jest prawdziwe i równocześnie drugie rozwiązanie jest prawdziwe [Batorski 2011, s. 284-285]. Potencjalnym paradoksem jest zatem konflikt pomiędzy uczeniem się innowacyjnym (dwucyklowym), w którym zmianie ulegają zarówno założenia, jak i normy oraz strategię działania, a uczeniem się rutynowym (jednocyklowym), dotyczącym wyłącznie strategii działania – zachowań. Uczenie się innowacyjne polega na radykalnej zmianie sposobów działania wraz z celami działania (czy normami) oraz założeniami. Można przypuszczać, że w sprawnym zarządzaniu w kryzysie najbardziej przydatne jest uczenie się jednocyklowe, które opiera się na zdolności wykrywania i korygowania błędów przy danym zestawie norm operacyjnych. W przypadku uczenia się dwucyklowego zmianom ulegają normy i podstawowe założenia. Takie uczenie się sprzyja innowacjom, kwestionowaniu celów i jest bardziej istotne dla długofalowego przetrwania. Wiąże się z koniecznością testowania modeli poznawczych [Argyris, Schön 1996, s. 20-21]. Potencjalnym problemem organizacyjnego uczenia się jest także konflikt pomiędzy odkrywaniem a wykorzystywaniem [Batorski 2010, s. 80-81].

2. Postępowanie badawcze

Możliwym podejściem do badań organizacyjnego uczenia się jest objęcie ich zakresem mapy poznawczej uczestników organizacji, wykorzystując Technikę Badania Przeciwności [Berniker, McNabb 2006]. Technika ta opiera się na ontologicznym założeniu, iż organizacyjni aktorzy nadają sens otoczeniu i podejmują decyzje, opierając się na wielu ukrytych, opozycyjnych modelach czy skryptach, odzwierciedlających działania [Berniker, McNabb 2006, s. 645-646; Lord, Kernan 1987]. Model, w tym kontekście, może być rozumiany jako zbiór niesprzecznych założeń dotyczących organizacyjnego uczenia się. Chociaż dialektyka zakłada istnienie dwóch przeciwstawnych skryptów czy modeli, zgodnie z przyjętymi założeniami nie ogranicza się wstępnie ich liczby. Każdy model, który odnosi się do organizacyjnej rzeczywistości, zawiera jakąś prawdę. Taki skrypt, będąc w opozycji do pozostałych, pozostaje przez to niekompletny – w zakresie, w jakim pozostaje w konflikcie z innymi modelami. Pomimo zewnętrznej niespójności funkcjonujących modeli uczestnicy organizacji mają poczucie sensu, nie są bowiem jej świadomi.

Wykorzystanie zaadaptowanej Techniki Badania Przeciwności pozwoliło na identyfikację opozycyjnych modeli odzwierciedlających zachowania menedżera i pracowników pensjonatu. Procedura techniki opartej na wywiadzie swobodnym została uproszczona. W badaniach uczestniczył wyłącznie menedżer pensjonatu – wspólnik spółki. Wywiady, w tym kwestionariuszowe zaprojektowane na potrze-

by całego etapu badań, przeprowadzono w październiku 2011 r. W postępowaniu badawczym uwzględniono trzy pierwsze etapy procedury Techniki Badania Przeciwności: identyfikację modeli, ich zdefiniowanie oraz identyfikację konstytuujących je założeń, w tym założeń przeciwstawnych.

W pierwszym etapie następuje określenie „tematów”, to znaczy wątków, twierdzeń zawierających podobne idee, sugerujących skrypt. Ponieważ skrypty są trudne do zbadania, odróżniono je od modeli, które charakteryzuje logiczna spójność – łatwo zrozumieć ich konstrukcję. Procedura badawcza obejmuje zatem poszukiwanie „tematów” w zarejestrowanych wypowiedziach, formułowanie na ich podstawie wniosków dotyczących ukrytego skryptu, a następnie identyfikację modelu oraz jego rozwijanie przez sprawdzanie założeń konstytuujących model. „Tematy” są określane dzięki jednoznacznym twierdzeniom zawartym w materiale empirycznym, pozwalającym na ich odróżnienie od twierdzeń alternatywnych. Przyjmuje się, że ukryte modele są przeciwstawne, zatem poszukiwania kolejnych modeli rozpoczynają się od identyfikacji nowych „tematów”, przeciwstawnych „tematom” zidentyfikowanym uprzednio.

W etapie drugim badacz obmyśla definicje każdego zidentyfikowanego modelu. Celem takiego definiowania jest stworzenie podstawy do sprawdzania założeń, które wyjaśniają model. Definicje umożliwiają określenie orientacyjnych znaczeń elementów, które mają charakter metaforyczny i które zawierają się w zebranych materiale empirycznym.

W etapie trzecim następuje identyfikacja założeń konstytuujących modele. Formułowanie wniosków dotyczących założeń nie jest poddane rygorystycznej procedurze. Modele stają się przedmiotem dalszych koncepcyjnych dociekań.

Struktura narzędzia umożliwia identyfikację konkurencyjnych modeli myślenia i działania. Należy podkreślić, że badacz nie zakłada wstępnie ich treści i ilości, nie są one też sugerowane przez osobę przeprowadzającą wywiad czy kategorie zawarte w kwestionariuszu. Respondent był proszony o wyjaśnienie, na czym polega zarządzanie w sytuacjach trudnych w pensjonacie Villa Neve. Rezultatami wywiadu są narracje, zawierające wiele twierdzeń, także o charakterze metaforycznym. Zarejestrowane wypowiedzi stanowią dane wymagające dalszej analizy. Do źródeł danych zaliczają się zapamiętane doświadczenia respondenta, który posługuje się introspekcją w celu zrozumienia i odtworzenia procesów związanych z tworzeniem i wykorzystywaniem wiedzy, a także do scharakteryzowania kulturowych aspektów organizacji, które na nie wpływają.

3. Wyniki badań

Pensjonat Villa Neve należy do przedsiębiorstwa rodzinnego, założonego w 2004 r. Spółka zakupiła w Ustrzykach Dolnych, w Bieszczadach, zrujnowany pałacyk wybudowany w latach 20. ubiegłego wieku, w którym później przeprowadzono gruntowny remont. Budynek, chociaż nie jest zabytkiem, ma charakter zabytkowy i został

odrestaurowany zgodnie z wytycznymi konserwatora. Pensjonat oddano do użytku w 2007 r. Część inwestycji sfinansowano kredytem bankowym. Spółka pozyskała także środki z funduszy europejskich. W 2010 roku pensjonat został nominowany do nagrody głównej konkursu „Polska Pięknieje – 7 Cudów Funduszy Europejskich” w kategorii „obiekt turystyczny”.

Na rynku lokalnym nie funkcjonują podobne obiekty. Trzyńskie pokoi, w tym apartament, charakteryzuje wysoki standard, który pozwala na zaspokajanie potrzeb klienta zamożnego i wymagającego. Bliskość wyciągów narciarskich oznacza, że z usług pensjonatu korzystają między innymi miłośnicy sportów zimowych, ale charakter zarówno tego obiektu, jak i otoczenia powoduje, że jest odwiedzany przez całe rodziny, dla których przygotowano wiele udogodnień – zwykle zarezerwowanych dla obiektów luksusowych. W 2010 r. powstał nowy produkt turystyczny: dwie nowoczesne sale konferencyjne, przeznaczone odpowiednio dla dwudziestu i pięćdziesięciu osób.

Pensjonat od momentu powstania jest praktycznie samodzielnie prowadzony przez menedżera – współnika spółki. Menedżer obecnie zarządza pensjonatem na odległość, to znaczy komunikuje się z pracownikami zdalnie, a wizytuje go średnio raz w miesiącu. Taka praktyka odzwierciedla wypracowaną wizję rozwojową, która z jednej strony ewoluuje, lecz z drugiej odznacza się trwałością.

W pensjonacie znajduje zatrudnienie sześć osób: cztery kobiety i dwóch mężczyzn. Stanowiska pracy nie są wyspecjalizowane funkcjonalnie, chociaż w zakresie obowiązków pięciu pracowników mieści się przede wszystkim obsługa recepcji. Jedna osoba zajmuje się przygotowaniem posiłków oraz sprzątaniami. Pracownicy identyfikują się z pensjonatem, ufają sobie wzajemnie i ufają pracodawcy.

Do sytuacji trudnych, z którymi ma do czynienia menedżer i które są także odczuwane przez pracowników pensjonatu, należą spadki popytu związane z sezonowością. Samo zarządzanie na odległość również konstytuuje specyficzny typ sytuacji trudnych. Menedżer postrzega jako sytuacje trudne także niektóre problemy związane z potencjałem ludzkim, przede wszystkim dotyczące konfliktów międzyosobowych, ale także związane z kompetencjami pracowników. Zjawiska zaliczane do trzech wymienionych typów mogą występować w pensjonacie łącznie.

Zastosowanie zaadaptowanej Techniki Badania Przeciwności pozwoliło na określenie dwóch funkcjonujących modeli zarządzania, obejmujących zarządzanie w sytuacjach trudnych, w tym ich założeń – pozostających w opozycji. Modele zawierają zbiory założeń bezpośrednio lub pośrednio dotyczących organizacyjnego uczenia się. Na podstawie zebranego materiału empirycznego ustalono, że w procesach dzielenia się wiedzą w pensjonacie dużą rolę odgrywa zaufanie oparte na kompetencjach. Menedżer wierzy, że pracownicy dysponują wiedzą w określonym obszarze, lecz jego zaufanie do podwładnych nie jest jednoznaczne. Z jednej strony jest wystarczające, jeśli chodzi o potrzeby zarządzania na odległość, z drugiej zaś stanowi barierę pełnomocnienia pracowników. Te dwa równoległe podejścia charakteryzują odmienne założenia (tab. 1). Przejawy zaufania można zatem zaliczyć do różnych zbiorów spo-

sobów myślenia i działania, podzielanych także przez pracowników. W zależności od kontekstu organizacyjnego zaufanie, które opiera się na stałych podstawach, będzie przyjmować różne wartości na umownych, względnych skalach.

Tabela 1. Modele zarządzania w pensjonacie Villa Neve

Kontrola oparta na zaufaniu	Upełnomocnienie do granic kompetencji
Powinnością zarządzającego jest podejmowanie decyzji.	Zgoda na podejmowanie decyzji przez pracowników.
Powinnością zarządzającego jest kierowanie pracą podwładnych.	Zgoda na samokierowanie.
Brak ciągłego kontaktu z pracownikami jest koniecznością.	Delegowanie uprawnień pozwala ograniczyć kontakty z pracownikami do minimum.
Brak ciągłego nadzoru stanowi ograniczenie.	Zdolność pracowników do samokontroli jest ważnym zasobem przedsiębiorstwa.
W zarządzaniu można polegać przede wszystkim na komunikacji pomiędzy menedżerem a pracownikami.	W zarządzaniu można polegać przede wszystkim na dobrej komunikacji pomiędzy pracownikami.
Przesłanką efektywności zdalnej kontroli są kompetencje pracowników.	Barierą efektywności samokierowania są kompetencje pracowników.
Kompetencje pracowników są czynnikiem sprzyjającym zaufaniu.	Kompetencje pracowników są czynnikiem przeciwdziałającym zaufaniu.
Zdalna kontrola opiera się na dużym zaufaniu do pracowników.	Granice upelnomocnienia pracowników stanowi zaufanie.

Źródło: opracowanie własne.

Chociaż logika opozycyjnych modeli jest różna, mają one równoprawny charakter. Na podstawie zebranego materiału empirycznego modele wstępnie określono jako „zarządzanie na odległość” oraz „względne upelnomocnienie pracowników”. W toku postępowania badawczego doprecyzowano ich nazwy. Przyjęto następujące sformułowania: „kontrola oparta na zaufaniu” oraz „upelnomocnienie do granic kompetencji”. W ramach modelu „kontrola oparta na zaufaniu” menedżer zarządza w dużym stopniu intuicyjnie. Samo zarządzanie na odległość postrzega jako sytuację trudną. Stara się konceptualizować problemy, często też analizuje zachowania pracowników. Wydaje się, że zidentyfikowane zarządzanie na odległość stanowi szczególnie przypadek zjawisk bardziej ogólnych, których wyróżnikiem jest zarówno kontrolowanie, w tym zdalne, jak i odpowiednio duże zaufanie do pracowników, wyznaczające jego charakter.

W obrębie modelu „upelnomocnienie do granic kompetencji” zarządzający pensjonatem nie odczuwa potrzeby zatrudnienia dodatkowego menedżera, który przejąłby część jego obowiązków. Nie widzi też takiej możliwości ze względu na duże wymagania stawiane przed kandydatem przy ograniczonym lokalnym rynku pracy oraz ograniczenia finansowe.

Do zidentyfikowanych działań, składających się na sposoby zarządzania w sytuacjach trudnych, zaliczono odpowiednio: szkolenia i komunikowanie się – w przy-

padku problemów z personelem, wykorzystywanie internetowych kuponów promocyjnych oraz stworzenie nowego produktu turystycznego, a mianowicie dwóch nowoczesnych sal konferencyjnych, co związane jest z sezonowymi spadkami popytu, a także zaprojektowanie i wdrożenie systemu zdalnego monitoringu (obiekt jest stale i w pełni monitorowany, a zainstalowany system pozwala na zdalne przekazywanie obrazu i dźwięku w czasie rzeczywistym) – co z kolei wynika z problemu zarządzania na odległość. Szkolenia i komunikowanie się, które prowadzą do organizacyjnego uczenia się, dotyczą wszystkich typów procesów (faz) zarządzania kryzysowego: zapobiegania, przygotowania, realizacji oraz odbudowy. Wykorzystywanie kuponów internetowych w promocji sprzedaży również obejmuje jego wszystkie fazy.

Zaprojektowanie i wdrożenie systemu zdalnego monitoringu oraz stworzenie nowego produktu turystycznego to przykłady uczenia się dwucyklowego, które miało miejsce przede wszystkim w obrębie modelu „kontrola oparta na zaufaniu” – zarówno w zakresie odkrywania, jak i wykorzystywania wiedzy. W obrębie tego modelu nastąpiło także tworzenie wiedzy dotyczącej rozwiązania polegającego na oferowaniu internetowych kuponów promocyjnych. Tworzenie wiedzy zainicjował menedżer, będący pomysłodawcą i twórcą projektu. Menedżer przeprowadził również całość prac przygotowawczych umożliwiających jego wdrożenie. Natomiast wykorzystywanie wiedzy w zakresie tego rozwiązania ma miejsce przede wszystkim w obrębie modelu drugiego, kiedy usamodzielnieni pracownicy uczestniczą w bieżących działaniach marketingowych.

Zidentyfikowane modele nie stanowią przejawu fragmentaryzacji. Menedżer posługuje się obydwooma modelami, dobierając je sytuacyjnie, choć raczej nieświadomie. Krańcowe rozwiązania oznaczają skupienie uwagi menedżera i pracowników jedynie na wybranych aspektach organizacyjnego uczenia się, lecz rozwiązania te nie wykluczają się, lecz dopełniają. Fragmentaryzacja może przejawiać się w płaszczyznach myśli i faktów [Mikułowski Pomorski 2006; Batorski 2011, s. 284], natomiast w przypadku pensjonatu można mówić o ciągłej rekompozycji zachowań i sposobów myślenia, rekompozycji, którą należy rozumieć procesowo i która nie dostarcza trwałych, ostatecznych rozwiązań.

Menedżer ocenił użyteczność procesów zarządzania i innych sposobów organizacyjnego uczenia się zachodzących w pensjonacie Villa Neve w sytuacji trudnej. W kwestionariuszu wywiady znajdowały się zakończenia zdania charakteryzujące zjawiska związane z sytuacjami trudnymi (tab. 2). Menedżer został poproszony o przyporządkowanie wszystkim zakończeniom zdania określonej liczby punktów – od 1 do 7. W każdym przypadku należało podać liczbę – tym większą, im dane zakończenie, w opinii menedżera, w większym stopniu charakteryzuje zjawiska zachodzące w pensjonacie.

Tabela 2. Ocena użyteczności procesów zarządzania i organizacyjnego uczenia się w sytuacjach trudnych w pensjonacie Villa Neve

Lp.	Rzeczywiste potrzeby beneficjentów zmian (procesów zarządzania w sytuacjach trudnych) zostały zaspokojone poprzez efekty	Ocena w skali 1-7
1	Planowania procesów zarządzania w przyszłej, potencjalnej trudnej sytuacji.	7
2	Zabezpieczania zasobów, wyposażenia i dokumentacji – przydatnych w przyszłych sytuacjach trudnych.	3
3	Wykorzystywania szkoleń, treningów i symulacji przygotowujących do radzenia sobie w sytuacjach trudnych.	7
4	Wyszukiwania wczesnych sygnałów informujących o zagrożeniach.	7
5	Czasu identyfikowania problemów oraz redukcji ryzyka przekształcenia się problemu w sytuację trudną.	4
6	Zarządzania w sytuacjach krytycznych, zapobiegające ich przekształceniu się w kryzys.	5
7	Rozpoznawania sytuacji trudnych.	5
8	Szybkości reagowania na sytuacje trudne.	6
9	Doboru i realizacji strategii działania podczas sytuacji trudnych.	5
10	Przywracania normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa po sytuacjach trudnych.	2
11	Radzenia sobie z problemami będącymi następstwem sytuacji trudnych.	5
12	Ewaluacji działań podjętych w sytuacji trudnej; wprowadzania zmian.	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Jacques 2010].

Wyniki oceny wskazują na stosunkowo dużą użyteczność procesów zarządzania i organizacyjnego uczenia się w sytuacjach trudnych. Jedynie trzy punktowe oceny przyjęły wartość niższą od wartości neutralnej (4). Również trzy oceny przyjęły najwyższą możliwą wartość (7).

4. Podsumowanie i rekomendacje

Modele zarządzania zidentyfikowane w pensjonacie stanowią przykład paradoksu, który znajduje rozwiązanie poza świadomością kadry menedżerskiej. Możliwe, że takie rozwiązanie pomaga w godzeniu innych paradoksów, dotyczących uczenia się jedno- oraz dwucyklowego, a także odkrywania i wykorzystywania wiedzy. W zakresie obu modeli zachodzą procesy organizacyjnego uczenia się lub ich fragmenty, przy czym występują sytuacje, w których określony proces uczenia się dwucyklowego przebiega raczej w obrębie jednego modelu. Polaryzacja zachodzących procesów może powodować, że mało prawdopodobna będzie dominacja uczenia się jedno- czy dwucyklowego. Podobnie, w przypadku odkrywania i wykorzystywania wiedzy,

przynależność subprocesów organizacyjnego uczenia się do różnych modeli może współdecydować o ich względnym równouprawnieniu. Scharakteryzowane własności paradoksu z założenia mają charakter hipotetyczny, wymagają zatem dalszych sprawdzianów empirycznych.

Zidentyfikowany paradoks, który dotyczy kontroli opartej na zaufaniu i upewnoczenia do granic kompetencji, przypomina inny dylemat zarządzania: problem kontroli i chaosu.

Paradoks kontroli i chaosu polega na tym, że osoby zarządzające lubią mieć świadomość, iż sprawują kontrolę nad rzeczywistością organizacyjną [De Wit, Meyer 2007, s. 289]. Jednocześnie zdają sobie sprawę, że przedsiębiorstwa nie jest w stanie kontrolować jedna osoba. Aby organizacja mogła się rozwijać, menadżerowie muszą przyjąć odpowiedzialność za utrzymanie odpowiedniego kierunku działania. Zatem potrzebują oni władzy, dzięki której mogą zmieniać przedsiębiorstwo zgodnie z wymaganiami otoczenia. Jednak kontrola, jaką sprawuje kadra zarządzająca, powinna dotyczyć poziomu strategicznego [De Wit, Meyer 2007, s. 290]. Menedżerowie muszą zrezygnować z części kontroli oraz zaakceptować nieuporządkowanie, jeśli chcą uwolnić ukryte w organizacji energię, kreatywność i przedsiębiorczość.

Dylemat kontroli i upewnoczenia można uwzględnić w ilościowym badaniu zarządzania w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego. Zidentyfikowane opozycje uwzględniono w konstrukcji narzędzia badawczego umożliwiającego weryfikację wpływu zespolenia paradoksów sytuacji kryzysowej i organizacyjnego uczenia się na efektywność zarządzania w sytuacji kryzysowej.

Charakterystyka wyników badań jakościowych pozwala twierdzić, iż doskonalenie zarządzania zaufaniem w pensjonacie Villa Neve może być dobrym sposobem zwiększania potencjału uczestników organizacji radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. Zarządzanie zaufaniem jest rozumiane tutaj jako zbiór działań kreowania systemów i metod, które pozwalają zależnym jednostkom dokonywać ocen i podejmować decyzje odnoszące się do niezawodności potencjalnych operacji zawierających ryzyko, a także umożliwiających ich uczestnikom i właścicielom systemów wzrost i stosowne reprezentowanie wiarygodności własnej oraz ich systemów [Grudzewski i in. 2007, s. 49]. Takie doskonalenie powinno zoptymalizować obydwa konkurencyjne modele, nie naruszając ich podstawowej struktury.

Projektowanie zarządzania zaufaniem może składać się z trzech głównych procesów²:

- konceptualizacji zarządzania zaufaniem w pensjonacie,
- szczegółowej oceny pensjonatu w kategoriach zaufania,
- opracowania planu wzmocnienia zarządzania zaufaniem.

Ogniwem poprzedzającym ocenę w kategoriach zaufania jest świadome uczenie się menedżera i pracowników o istocie zaufania, procesach jego wzmocnienia i zna-

² Zarysowana procedura stanowi adaptację procedury projektowania przedsiębiorstwa uczącego, scharakteryzowanej w: [Batorski 2002]. Por. [Batorski, Lentner 2010].

czeniu zaufania dla pensjonatu. Proces ten można określić jako konceptualizację zarządzania zaufaniem. Kolejnym ogniwem, poprzedzającym opracowanie planu wzmocnienia zarządzania zaufaniem, jest szczegółowa ocena pensjonatu w kategoriach zaufania.

Zaufanie może być oceniane w różnych wymiarach. Przykładowe wymiary, które mogą służyć do pomiaru zaufania w pensjonacie, zostały zawarte w narzędziu *Partnership Trust Tool*, służącym pierwotnie do pomiaru zaufania w amerykańskich placówkach medycznych [www.cdc.vgo/...]. Są to [Batorski, Lentner 2010]:

- dostępność współpracowników i przełożonych,
- spełnianie obietnic,
- jasna, przejrzysta komunikacja,
- działanie w celu odnoszenia wzajemnych korzyści,
- otwartość na innych,
- przekazywanie informacji zgodnych z rzeczywistością,
- budowanie dobrych relacji między partnerami,
- bycie odpowiedzialnym, możliwość polegania na innych,
- dzielenie się obowiązkami, podejmowaniem decyzji,
- udzielanie pomocy innym,
- uczciwość,
- szacunek dla inności.

Wymienione komponenty uwzględniają istotę zaufania, na przykład przekazywanie informacji zgodnych z rzeczywistością, oraz czynniki czy przesłanki zaufania, na przykład działania w celu odnoszenia wzajemnych korzyści.

Wzmocnianie zarządzania zaufaniem wymaga dokładnego planowania. Plan tworzenia organizacji świadomie zarządzającej zaufaniem powinien być podporządkowany wizji rozwojowej i strategii. Uczestnicy organizacji odpowiedzialni za wdrożenie planu powinni brać udział w dyskusjach dotyczących korzyści płynących z zaufania, możliwych konsekwencji braku zaufania, a także sposobów pomiaru efektywności przedsiębiorstwa.

Plan wzmocnienia zarządzania zaufaniem powinien określać:

- główne etapy osiągnięcia celu – zoptymalizowania procesów zarządzania zaufaniem,
- kolejność i termin wykonania każdego etapu,
- przedsięwzięcia, które powinny wywoływać i podtrzymywać pożądane zmiany,
- zasoby niezbędne dla efektywności przedsięwzięć,
- mierniki efektywności i postępu,
- pracowników, których należy zaangażować w proces wdrażania planu.

Literatura

- Argyris Ch., Schön D.A., *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison Wesley, Reading 1996.
- Batorski J., *Fragmentation of crisis management in an enterprise*, „Serbian Journal of Management” 2011, no. 2(6).
- Batorski J., *Kryzys organizacyjny jako podstawa organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 2.
- Batorski J., *Organizacja efektywnie ucząca się*, WSB, Dąbrowa Górnicza 2002.
- Batorski J., *Research of Crisis Management in a Tourist Enterprise: Methodological Assumptions*, [w:] Š. Hittmár i in., *Knowledge Base for Management – Theory and Practice*, EDIS – University of Zilina, Zilina 2010.
- Batorski J., Lentner A., *Zaufanie jako czynnik przewagi konkurencyjnej w hotelarstwie*, „Acta Scientiarum Polonorum – Oeconomia” 2010, nr 4(9).
- Bednarczyk M., *Ku przyszłości polskiej turystyki – potencjał konkurencyjności sektora turystycznego*, „Acta Scientiarum Polonorum – Oeconomia” 2010, nr 4(9).
- Berniker E., McNabb D.E., *Dialectical inquiry: A structured qualitative research method*, „The Qualitative Report” 2006, no. 4(11).
- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.
- Evans N., Elphick S., *Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry*, „International Journal of Tourism Research” 2005, vol. 7.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Jacques J., Gatot L., Roux-Dufort Ch., *From Post-Crisis to Preventive Learning: Some Empirical Evidence for a Preventive Crisis Learning Management Tool*, Symposium Organizational Learning from Crisis: Towards an Appreciation and Use of Crisis’ Positive Properties, Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting, Chicago, August 1999.
- Jacques T., *Reshaping crisis management: The challenge for organizational design*, „Organizational Development Journal” 2010, no. 1(28).
- Lord R.G., Kernan M.C., *Scripts as determinants of purposeful behavior in organizations*, „Academy of Management Review” 1987, no. 2(12).
- Mikulowski Pomorski J., *Fragmentaryzacja jako proces ponowoczesny. Rekompozycja poprzez fragmentaryzację*, „Euro-limes” 2006, nr 1.
- Pender L., Sharpley R., *Zarządzanie turystyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Ritchie B.W., *Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry*, „Tourism Management” 2004, vol. 25.

Źródło internetowe

www.cdc.vgo/prec-program/partnership-trust-tools.htm, 29.04.2009.

MODELS OF MANAGEMENT IN A CRISIS SITUATION IN VILLA NEVE GUESTHOUSE. RESEARCH RESULTS AND RECOMMENDATIONS

Summary: The crisis management within an enterprise contains important, paradoxical opposites. The article presents the results of qualitative research concerning models of management in crisis situations in Villa Neve guesthouse. The main objective of the research undertaken by the author is to explore the complex relations between enterprise management in a crisis situation and organizational learning. This article describes one of the stages of the research. The research procedure included the use of a customized and pre-tested tool based on the method of Dialectical Inquiry (DI). DI is, in turn, based on the ontological assumption that organizational actors give meaning to their environment and make decisions using a variety of hidden, action-reflecting models. Using an adapted DI allowed the identification of opposing models, reflecting the behaviours of the manager and the employees of the guesthouse.

Keywords: organizational learning, crisis management, paradox.