

Anna Zabłocka-Kluczka

Politechnika Wroclawska

UCZENIE SIĘ Z KRYZYSU JAKO PODSTAWA DOSKONALENIA UMIEJĘTNOŚCI ORGANIZACJI*

Streszczenie: Artykuł odnosi się do aspektów uczenia się z kryzysu doświadczanego przez organizację niezależnie od warunków koniunktury gospodarczej. Przedstawiono w nim głównie poziomy uczenia się z kryzysu i podkreślono znaczenie aktywności organizacji i jej członków w procesie zdobywania i aplikacji wiedzy. Wysłunięto tezę, że internalizacja wiedzy zdobytej w czasie kryzysu daje szansę na zmianę tych aspektów działalności organizacji, które doprowadziły do kryzysu, co może skutkować nie tylko doskonaleniem umiejętności zarządzania kryzysowego, ale także doskonaleniem organizacji samej w sobie. Przedstawiono korzyści płynące z uczenia się z kryzysu, a także kompetencje organizacji, które są rozwijane w wyniku tego procesu.

1. Wstęp

Ze względu na niestabilne i nieprzewidywalne otoczenie, w jakim funkcjonują współczesne organizacje, kryzysy stały się właściwie zjawiskiem powszechnym. Ostatnie dziesięciolecia pokazały, że kryzys nie jest niczym nieuniknionym i może się przytrafić praktycznie każdej organizacji, co więcej – w znakomitej większości przypadków – pojawia się jako efekt zaniedbań i niepodejmowania działań prewencyjnych, a nie na skutek oddziaływania nagłych i nieprzewidzianych czynników zewnętrznych. Jest więc swoiście inkubowany przez organizacje. W tym kontekście

* Wyjaśnienia wymaga użyty w tytule termin: „uczenie się z kryzysu”. Można go bowiem rozumieć dwojako: w znaczeniu „uczenie się w warunkach kryzysu gospodarczego, dekonunktury gospodarczej” bądź jako „uczenie się z kryzysu doświadczanego przez daną organizację”. W artykule termin ten każdorazowo odnosi się do drugiej sytuacji, tj. do uczenia się z kryzysu, w kryzysie i przez kryzys doświadczany przez daną organizację (kryzys organizacji) bądź – w przypadku uczenia się na doświadczeniach innych – przez organizacje znajdujące się w jej bliższym lub dalszym otoczeniu, niezależnie od koniunktury gospodarczej i czynników wywołujących kryzys. Niewątpliwie lokalizacja przyczyn kryzysu organizacji (wewnętrzne, zewnętrzne) w dużej mierze determinuje przebieg samego kryzysu, a pogarszanie się sytuacji makroekonomicznej nie pozostaje bez wpływu na działalność organizacji, co z kolei oddziałuje na zdolność i możliwości przezwyciężania kryzysu przez organizację, nie wydaje się jednak, by dobre lub złe warunki koniunkturalne miały istotny wpływ na proces uczenia się organizacji. W tym kontekście zagadnienie to nie będzie przedmiotem niniejszego artykułu.

dużego znaczenia nabiera umiejętność unikania kryzysów, przygotowania się na nie, a także radzenia sobie z tymi, które wystąpią, zwłaszcza że bardzo często to właśnie „(złe, niewłaściwe) zarządzanie w kryzysie, nie zaś kryzys sam w sobie, jest przyczyną większości – negatywnych i pozytywnych – konsekwencji dla organizacji” [James, Wooten 2005, s. 141]. Całokształt tych działań określa się mianem zarządzania kryzysowego (antykryzysowego).

Coraz częściej podkreśla się, że zarządzanie kryzysowe nie kończy się z chwilą ustąpienia kryzysu, lecz powinno obejmować także proces wyciągania wniosków, a następnie aplikacji zdobytej wiedzy w celu usprawniania przyszłej zdolności zarządzania zjawiskami kryzysowymi – proces uczenia się z kryzysu. Wydaje się jednak, że w specyficznych warunkach uczenie się przez kryzys może się stać podstawą do doskonalenia umiejętności organizacji w nie tylko w zakresie zarządzania kryzysowego, ale i zarządzania w ogóle. Zagadnienie to będzie przedmiotem artykułu. Rozpocząć jednak należy od przybliżenia ciekawej i złożonej natury zarządzania kryzysowego.

2. Natura zarządzania kryzysowego

W najbardziej ogólnym ujęciu zarządzanie kryzysowe obejmuje „wszystkie aspekty zarządzania przed pojawieniem się, w okresie trwania i po ustąpieniu sytuacji kryzysowej” [Krzakiewicz 2008, s. 31] i rozumiane jest jako „ciągły i systematyczny proces identyfikowania, analizowania i radzenia sobie z kryzysami (...) przez zastosowanie praktyk zarządzania” [Wang 2009, s. 446] (za: [Mittroff 1994]). Ze względu na cel i czas podjęcia działań można tutaj mówić o przedsięwzięciach podejmowanych zanim wystąpi kryzys, których celem jest unikanie kryzysów, względnie przygotowanie organizacji na ich wystąpienie, a także o zarządzaniu w kryzysie, którego celem jest przełamywanie i pokonywanie kryzysów przez zapewnienie organizacjom przeżycia, tj. niedopuszczanie do bankructwa, a także zapewnienie stabilizacji organizacji i powrotu do stanu normalnego funkcjonowania. U. Krystek proponuje posługiwać się tu odpowiednio pojęciami aktywnego i reaktywnego zarządzania kryzysowego [Krystek 1987, s. 105].

Reaktywne zarządzanie kryzysowe ukierunkowanie jest na przełamywanie i rozwiązywanie kryzysów już zaistniałych, tj. dostrzeżonych i zidentyfikowanych przez organizację. Ma charakter pasywny, typowo obronny i jest reakcją na zdarzenia, które już wystąpiły. Jego zadania polegają na „odpieraniu ostrych kryzysów w przedsiębiorstwie lub łagodzeniu ich nieuniknionych (destrukcyjnych) skutków” [Krystek 1987, s. 106]. R. Gigliotti i J. Ronald definiują je jako „zdolność organizacji do szybkiego, skutecznego i efektywnego radzenia sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami, tj. redukcji zagrożenia dla życia i bezpieczeństwa ludzi, ograniczania strat przedsiębiorstwa i negatywnego wpływu skutków kryzysu na działalność organizacji” [Pheng, Ho, Ann 1999, s. 232] (za: [Gigliotti, Ronald 1991]). K. Krzakiewicz określa je mianem „nadzwyczajnego zarządzania, zarządzania w nadzwyczajnych

lub katastrofalnych warunkach zapewniającego ciągłość produkcji” [Krzakiewicz 2008, s. 31] i podkreśla, że takie wąskie podejście zmniejsza potencjalną efektywność zarządzania.

Nieuchronność kryzysów we współczesnym świecie i ich różnorodność zmusza do zmiany priorytetów w zakresie zarządzania kryzysowego i do przeniesienia akcentu z procesu walki z kryzysem na proces jego antycypacji i zapobiegania mu. Zarządzanie kryzysowe powinno być przede wszystkim rozumiane jako proces zmierzający do zapobiegania kryzysom bądź łagodzenia skutków tych kryzysów, którym nie da się zapobiec [Smith 2005, s. 312]. Liczne doniesienia literaturowe wskazują, że działania prewencyjne, w tym planowanie na wypadek kryzysu, są kluczowym elementem zarządzania kryzysowego i odgrywają decydującą rolę w przezwyciężaniu kryzysów [Cloudman, Hallahan 2006, s. 368; Heath 1998, s. 140; Jaques 2007, s. 151]. Podkreślana jest zatem konieczność przyjęcia postawy aktywnej, a nie biernego wyczekiwania. Aktywne zarządzanie kryzysowe to „skierowane na unikanie kryzysów w przedsiębiorstwie czynności wewnętrznej i/lub zewnętrznej kadry kierowniczej, której dane przedsiębiorstwo powierzono” [Krystek 1987, s. 106]. Ma charakter ofensywny i ukierunkowane jest na fazy procesu kryzysu, z których nie wynikają jeszcze żadne bezpośrednie zagrożenia. Jak podkreśla U. Krystek, zadanie aktywnego zarządzania kryzysowego polega przede wszystkim na tym, aby „przez wyprzedzenie myślowe i zorientowaną na przyszłość kompensację lub wczesne rozpoznanie oraz zwalczanie prewencyjne w miarę możliwości zapobiegać ewentualnym lub ukrytym, a już istniejącym procesom kryzysu” [Krystek 1987, s. 106]. W ramach aktywnego zarządzania kryzysowego (zarządzania antykryzysowego) poszukuje się również „sposobów ograniczenia rozmiarów i skali strat przed powstaniem kryzysu” [Krzakiewicz 2008, s. 31] w odniesieniu do tych kryzysów, których nie można uniknąć. W istocie działania te sprowadzają się do przygotowania organizacji na kryzys. Według W.T. Wang działania w tym zakresie zmierzają do wyjaśnienia [Wang 2009, s. 447]:

- **dlaczego** kryzysy występują w świecie organizacji (*crisis management operation-oriented framework*) – w tym kontekście koncentrują się na objaśnianiu związków kryzysu ze sposobem prowadzenia działalności organizacji, tj. poszukiwaniu przyczyn kryzysów wynikających z codziennej, rutynowej działalności organizacji i z nią związanych;
- **jak** kryzys wpływa na organizację (*crisis management process-oriented framework*) – w tym ujęciu podkreśla się konieczność analizowania i eliminowania czynników kształtujących podatność organizacji na kryzys w kontekście różnych faz rozwoju zjawisk kryzysowych.

Skuteczne zarządzanie kryzysowe powinno zatem praktycznie z założenia obejmować systematyczne wysiłki organizacji zmierzające do zapobiegania zjawiskom kryzysowym. Wydaje się przy tym, że budowanie przygotowania organizacji na kryzys wymaga czegoś więcej niż tylko ujmowania go w kategoriach zapewnienia ciągłości istnienia (działania) organizacji (*business continuity management*) i koncen-

trowania się – jak to jest dziś najbardziej popularne – na rozwoju instrumentów (planów, strategii, scenariuszy, procedur, struktur organizacyjnych) na wypadek pojawienia się kryzysu [Smith 2005, s. 312] (za: [Elliott, Swartz, Herbane 2002]). Zapobieganie zjawiskom kryzysowym powinno się również, a może przede wszystkim, w dużej mierze koncentrować na budowaniu naturalnej odporności organizacji i zmniejszaniu jej podatności na kryzys poprzez kreowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej – zbudowanej na zaufaniu, która zachęca do poszukiwania potencjalnych trudności i przyznawania się do porażek, akceptuje niepowodzenia i konieczność uczenia się na błędach – oraz uczenie się z kryzysów, także tych, które dotknęły innych. Zwłaszcza ta druga potrzeba jest ostatnio silnie akcentowana. Zdaniem takich autorów, jak S. Kovoora-Misra i M. Nathan, współczesne organizacje wprost nie mogą pozwolić sobie na ignorowanie możliwości uczenia się z kryzysu [Kovoora-Misra, Nathan 2000, s. 31].

3. Nowe podejście do uczenia się z kryzysu

Wraz ze zmianą podejścia do istoty zarządzania kryzysowego zmieniają się też wymagania co do uczenia się z kryzysu.

Już od początku akcentowania znaczenia procesu uczenia się z kryzysu podkreśla się, że powinien on prowadzić „nie tylko do rozrachunku z tym, co się wydarzyło, ale przede wszystkim usprawniać przyszłą zdolność organizacji do radzenia sobie ze zjawiskami kryzysowymi, tj. pozwolić na zdobycie wiedzy o skutecznych sposobach i metodach unikania i/lub przezwyciężania kryzysów oraz o warunkach ich (sposobów, metod) stosowania” [Zabłocka-Kluczka 2009, s. 917]. Tak rozumiane uczenie się, jako logiczne następstwo okresu walki z kryzysem, tworzy fazę dopełniającą i zamykającą cykl zarządzania kryzysowego, przy czym najczęściej zdobyta w kryzysie wiedza jest wykorzystywana przy opracowywaniu bądź doskonaleniu szczegółowych scenariuszy działania na wypadek kryzysu, rozdziale ról w organizacji, poszukiwaniu nowych metod i instrumentów wykrywania sygnałów nadciągającego kryzysu, szkoleniach itd. Zgodnie z podejściem bazującym na zapewnieniu ciągłości działania organizacji w dużej mierze wysiłki organizacji koncentrują się tu na aspektach bardziej technicznych i ukierunkowanych na poziom zarządzania operacyjnego – doskonaleniu rozwiązań w zakresie szacowania ryzyka i stosownie do tego budowania planów awaryjnych, rozwiązań technicznych, informatycznych oraz organizacyjnych pozwalających na kontynuację bądź szybkie wznowienie działalności organizacji w razie nieprzewidzianego i niepożądanego zdarzenia, określania poziomu dostępności niezbędnych zasobów w kryzysie itd. Efektem uczenia się z kryzysu jest tu więc budowa kompetencji organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego.

Tak rozumiane, okazjonalne w istocie i bazujące głównie na doświadczeniach własnych, podejście do uczenia się z kryzysu wydaje się jednak niewystarczające. Kryzysy dotyczące organizacji są bowiem zazwyczaj „jedyne w swoim rodzaju”

i rzadko przebiegają zgodnie z planem. W tym kontekście koncentrowanie się na opracowywaniu szczegółowych kwestionariuszy, „proste powtarzanie podstawowych zaplanowanych działań, aktualizowanie planów działania i upewnianie się, czy menedżerowie znają ich zawartość nie wystarcza (...). Istotne staje się przygotowanie organizacji jako całości do umiejętności konfrontacji z sytuacjami, które są niewyobrażalne i potencjalnie wysoce destabilizujące” [Lagadec 1997, s. 27]. Niezbędne zatem staje się nieustanne kształtowanie i rozwijanie umiejętności pozwalających członkom organizacji dostosować się do potrzeb chwili i wyjątkowych okoliczności. Należy zatem dążyć do takiego budowania procesu zarządzania kryzysowego, który uwzględni nieprzewidywalność i stawia przede wszystkim na wyszkolenie ludzi, stworzenie sprawdzonych procedur pozwalających ująć, ocenić, zaplanować i podjąć skuteczne działania i następnie umożliwiających reorganizację środków, ocenę i naukę, która gwarantuje lepsze zachowanie w przyszłości. Wymaga to innego spojrzenia na proces uczenia się z kryzysu. Wynikiem takiego uczenia się ma być „redukowanie podatności organizacji na kryzys konstytuowanej przez jej immanentne cechy i manifestowanej przez praktyki i zachowania organizacyjne, struktury, plany, podejmowane działania w istocie determinowane przez indywidualne i zbiorowe przekonania uczestników organizacji” [Zabłocka-Kluczka 2009, s. 918]. Uczenie się z kryzysu nie powinno ograniczać się zatem tylko do zdobywania wąsko rozumianej wiedzy technicznej o tym, jak radzić sobie z kolejnymi kryzysami, ale powinno się stać przyczynkiem do wprowadzania fundamentalnych zmian w tzw. miękkich obszarach organizacji. Nie chodzi zatem już tylko o nauczenie się skutecznych strategii unikania kryzysów bądź radzenia sobie z nimi, ale o „oduczenie się” nieefektywnych zachowań i kreowanie nowych sposobów postępowania, a także dokonywanie transformacji kluczowych przekonań organizacji, skoro poprzednie pod wpływem kryzysu okazały się nieadekwatne. Należy także podkreślić, że nie neguje się przy tym znaczenia klasycznych rozwiązań, a jedynie takie podejście do ich konstruowania, by sprzyjały one tworzeniu nowych, innowacyjnych rozwiązań. W takim ujęciu uczenie się z kryzysu powinno być zatem procesem ciągłym i obejmować nie tylko naukę na własnych błędach (kryzysy w istocie mogą być rzadkie bądź latami w sposób jawny nie występować w organizacji), ale przede wszystkim czerpanie z kryzysów, których doświadczyli inni (organizacje w danej branży lub innych sektorach), oraz z kryzysów, których udało się uniknąć [Kovoor-Misra 1995, s. 143-160] (za: [Roux-Dufort, Metais 1999, s. 118]). Niewątpliwie podstawowym warunkiem takiego uczenia się z jest aktywność uczącego się podmiotu – organizacji i jej członków.

4. O potrzebie aktywności i poziomach uczenia się z kryzysu

Nowe podejście do zarządzania kryzysowego wymaga uzbrojenia członków organizacji w adekwatne umiejętności i wiedzę o zasobach, dostępnych środkach, innych uczestnikach organizacji i relacjach między nimi niezbędne do rozwiązywania spe-

cyficznych sytuacji kryzysowych. Wymaga to zmiany podejścia do uczenia się z kryzysu – przejścia od uczenia się nieciągłego, nieliniowego, które ma miejsce głównie wtedy, gdy organizacja doświadcza kryzysu, do uczenia liniowego, kumulacyjnego, ciągłego, podejmowanego w warunkach normalnego funkcjonowania organizacji zawsze wtedy, gdy nadarzy się okazja zdobycia nowej wiedzy. W kontekście współczesnych rozważań nad teorią organizacyjnego uczenia się można przy tym mówić o trzech poziomach uczenia się z kryzysu: personalnym (indywidualnym), interpersonalnym (grupowym) i instytucjonalnym (organizacji) [Borodicz, Haperen 2002, s. 141; Nilsson, Eriksson 2008, s. 136].

Początkowo za aksjomat przyjmowano, że uczą się tylko jednostki. Z takiej perspektywy zbiorowe uczenie się uznawano więc tylko „metaforycznie” [Stern 1997, s. 70]. W kontekście spostrzeżenia, że otoczenie wpływa na zachowania jednostek, szybko jednak stało się jasne, że indywidualne uczenie się musi być rozważane w kontekście grupy [Borodicz, Haperen 2002, s. 140]. Zdaniem P.M. Senge’a małe grupy i zespoły pracownicze zastępują indywidualium jako podstawową jednostkę uczenia się we współczesnych organizacjach, a zespoły i organizacje uczą się przez interakcje komunikacyjne [Stern 1997, s. 70]. Rola jednostki w uczeniu się organizacji dalej jest jednak szalenie ważna. „Organizacje uczą się tylko przez jednostki, które się uczą. Indywidualne uczenie się nie gwarantuje organizacyjnego uczenia się” [Senge 1990, s. 139] (za: [Nilsson, Eriksson 2008, s. 136]), jest tu warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym. Organizacyjne uczenie się nie jest jednak prostą sumą – efektem uczenia się jednostek, lecz procesem, podczas którego wiedza jest kreowana, dystrybuowana i komunikowana członkom organizacji, a następnie przejmowana i aplikowana w praktyce życia organizacji, co wyraża się modyfikacją praktyk, wierzeń czy przekonań [Kim 1998, s. 507].

W aspekcie doskonalenia umiejętności organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego coraz większy nacisk kładzie się na interpersonalny (grupowy) wymiar uczenia się. Zdaniem P. Lagadeca „ciągłe uczenie się ludzi, zespołów i sieci, jak wykrywać i radzić sobie z uciążliwymi sytuacjami jako grupa” [Lagadec 1997, s. 27] jest podstawowym wymaganiem współczesnego zarządzania kryzysowego. Konieczne jest zatem tworzenie multidyscyplinarnych zespołów zadaniowych złożonych ze specjalistów różnych branż, bo sprzyja to nie tylko kreowaniu – pod naciskiem kryzysu bądź w jego wyniku – nowych, innowacyjnych rozwiązań, lecz także ich aplikacji. To ostatnie staje się zwłaszcza bardzo istotne w procesie uczenia się z kryzysu. Kryzys bowiem z pewnością jest katalizatorem kreowania nowej wiedzy, ale proces jej późniejszej aplikacji nie jest ani automatyczny, ani oczywisty. W istocie proces internalizacji wiedzy pozyskanej i kumulowanej w efekcie kryzysu okazuje się bardzo rzadki. Takie podejście wymaga jednak decentralizacji przywództwa organizacyjnego, a w kryzysie zazwyczaj mamy do czynienia z sytuacją odwrotną – krótki czas na podejmowanie decyzji skutkuje tendencją do silnego, jednoosobowego często przywództwa. Gdyby patrzeć tylko z punktu widzenia możliwości nieliniowego uczenia się w kryzysie, byłyby to istotna przeszkoda dla interpersonalne-

Tabela 1. Wpływ postrzegania kryzysu przez kadre kierowniczą na zachowania organizacji w zakresie uczenia się z różnych faz rozwoju zjawisk kryzysowych

Postawa kadry kierowniczej		Podejście do uczenia się	Fazy rozwoju zjawisk kryzysowych organizacji		
			faza przed kryzysem	faza kryzysu	faza po kryzysie
Postrożeganie kryzysu jako zagrożenia	⇒	organizacja zamknięta na uczenie się	niedostrzeżenie potrzeby uczenia się, co inkubuje rozwój zjawisk kryzysowych	<ul style="list-style-type: none"> ograniczość poznawcza, ukierunkowanie na sprawdzone metody (strategia defensywna) uszytywnianie się organizacji nowa wiedza oceniana jest w kategoriach przydatności w kryzysie wprowadzanie zmian o charakterze dostosowawczym 	organizacyjne zapominanie – brak nauki to podatny grunt do inkubacji kolejnych kryzysów
Postrożeganie kryzysu jako szansy	⇒	organizacja otwarta na uczenie się	<ul style="list-style-type: none"> dostrzeżenie potrzeby uczenia się i wprowadzania zmian (aktywna postawa organizacji) adaptacja doświadczeń innych organizacji (kryzysów, których doświadczyli inni) 	<ul style="list-style-type: none"> strategia ofensywna, poszukiwanie nowych rozwiązań, nowa wiedza oceniana jest nie tylko w kategoriach przydatności w kryzysie, lecz także w kategoriach nabywania nowych kompetencji, doskonalenia organizacji, wprowadzanie zmian długofalowych, o charakterze innowacyjnym, które przez proces uczenia się prowadzą do odnowy organizacji 	utrwalanie nowych rozwiązań – umiejętność zatrzymywania wiedzy i jej adaptacji do codziennych praktyk (internalizacja wiedzy)

Źródło: opracowanie własne.

go uczenia się. Przyjęcie jednak założenia, że uczenie się z kryzysu powinno być procesem ciągłym, realizowanym także – a może przede wszystkim – poza specyficznym czasem występowania kryzysu w organizacji zmienia tu sytuację na bardziej korzystną.

Niewątpliwie istotnym warunkiem budowy kompetencji organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego jest budowanie i wzmacnianie otwartości organizacji na uczenie się z kryzysu. Poszczególne fazy rozwoju zjawisk kryzysowych kreują różne warunki działania organizacji i różną w związku z tym otwartość na uczenie się, a paradoksalna natura kryzysu rodzi jednocześnie klimat organizacji sprzyjający uczeniu się – co często podkreśla się w literaturze – i zarazem utrudniający je (por. [Zabłocka-Kluczka 2009, s. 916-927]). Przyjmuje się także, że istnieje pewien optymalny czas na uczenie się z kryzysu, po upływie którego wysiłki organizacji w tym kierunku słabną bądź kompletnie zanikają. Ważna jest zatem odpowiednia motywacja pracowników. Wymaga to rozpoznawania i nagradzania wysiłków organizacji w kierunku uczenia się (zdobywania i internalizacji wiedzy) przez odpowiednio skonstruowany system motywacyjny oraz manifestowania wyników uczenia się przez wprowadzanie koniecznych zmian organizacyjnych [Kovoor-Misra, Nathan 2000, s. 34-35].

O tym, czy i w jaki sposób organizacja zdoła zmodyfikować swoje zachowania na bazie wiedzy zdobytej w kryzysie, decydują m.in. nieudawana gotowość na uczenie się oraz intensywność wysiłków (aktywność) organizacji. Gotowość na uczenie się to przede wszystkim otwartość na nowe idee, deklaracja uczestnictwa w procesie uczenia się i zaangażowania w ów proces. Jej kreowanie jest zadaniem menedżerów w organizacji i w dużej mierze odzwierciedla sposób postrzegania kryzysu przez kadrę kierowniczą organizacji (tab. 1). L. Kim jest zdania, że intensywność wysiłków natomiast reprezentuje ilość energii zużywanej przez członków organizacji na rozwiązywanie problemów [Kim 1998, s. 507] pojawiających się w kryzysie, tj. w istocie na kreowanie lub asymilację wiedzy. Samo tylko rozpoznanie nowej wiedzy wydaje się przy tym niewystarczające, jeśli nie zostaną podjęte wysiłki w kierunku jej internalizacji.

5. Zakończenie

Niewątpliwie brak uczenia się z kryzysu to podatny grunt do inkubacji kolejnych kryzysów w organizacji. Przeżyty kryzys może być zatem źródłem wiedzy o tym, jak w modelowy sposób radzić sobie z innymi możliwymi zjawiskami kryzysowymi i tylko od zachowania organizacji zależy, czy i jak wiedza ta zostanie wykorzystana. W zależności bowiem od podejścia i zaangażowania organizacji w wyniku kryzysu organizacja może zdobyć nową wiedzę i na jej bazie zmodyfikować swoje zachowania bądź też może nie nauczyć się niczego. Wydaje się, że korzyści z takiego uczenia się są niezaprzeczalne. Uczenie się z kryzysu pozwala na budowę kompetencji kadry kierowniczej w zakresie zarządzania kryzysowego, tj. m.in.:

- kompetencji w zakresie przywództwa i umiejętności komunikowania się,
- umiejętności pozyskiwania zaufania wewnętrznych i zewnętrznych uczestników zjawisk kryzysowych organizacji (pracowników, klientów, kontrahentów, instytucji finansowych), u podstaw której leży chęć dzielenia się informacjami, co skutkuje poprawą relacji z nimi,
- umiejętności szybkiego podejmowania dobrych decyzji,
- umiejętności podejmowania odważnych akcji (większa odwaga w podejmowaniu trudnych działań),
- umiejętności rozpoznawania czynników zwiększających/powodujących podatność organizacji na kryzys i wykorzystywania tej wiedzy w praktyce,
- umiejętności modyfikacji celów, wartości, aspiracji, mentalności, norm kulturowych organizacji,
- umiejętności w zakresie rozwoju nowych, innowacyjnych praktyk rynkowych, nowych produktów, usług.

Pozwala to na lepsze zrozumienie zarówno kontekstu funkcjonowania organizacji, jak i jej samej, co często sprzyja unikaniu dalszych kryzysów. W przypadku jednak doświadczania kolejnego kryzysu umiejętności te zwiększają prawdopodobieństwo podjęcia adekwatnej i szybkiej reakcji, doboru skutecznych instrumentów zarządzania antykryzysowego, lepszego komunikowania się z udziałowcami zjawisk kryzysowych, co nie pozostaje bez wpływu na szybkość opanowania kryzysu. Wydaje się także, że bardzo ciekawym skutkiem ubocznym i ewidentną korzyścią uczenia się z kryzysu może też być zmiana kulturowa – zmiana przekonań i nawyków organizacji, także w zakresie uczenia się (a więc uczenia się, jak się uczyć). Ta jednak pojawia się rzadko.

Literatura

- Borodzicz E., Haperen K., *Individual and group learning in crisis simulations*, "Journal of Contingencies and Crisis Management" 2002, vol. 10, no 3.
- Cloudman R., Hallahan K., *Crisis communications preparedness among U.S. organizations: Activities and assessments by public relations practitioners*, "Public Relations Review" 2006, no 32, s. 367-376.
- Elliott D., Swartz E., Herbane B., *Business Continuity Management. A Crisis Management Approach*, Routledge, London 2002.
- Gigliotti R., Ronald J., *Emergency Planning for Maximum Protection*, Butterworth-Heinemann, New York 1991.
- Heath R., *Dealing with the complete crisis – the crisis management shell structure*, "Safety Science" 1998, no 30, s. 139-150.
- James E.H., Wooten L.P., *Leadership as (un)usual: how to display competence in times of crisis*, "Organizational Dynamics" 2005, vol. 34, no 2, s. 141-152.
- Jaques T., *Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct*, "Public Relations Review" 2007, no 33, s. 147-157.
- Kim L., *Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor*, "Organization Science" 1998, vol. 9, no 4, s. 506-521.

- Kovoor-Misra S., *A Multidimensional approach to crisis management preparation for technical organization: some critical factors*, "Technological Forecasting and Social Change" 1995, vol. 48, s. 143-160.
- Kovoor-Misra S., Nathan M., *Timing is everything: the optimal time to learn from crisis*, "Review of Business", Fall 2000, s. 31-36.
- Krystek U., *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*, Gabler GmbH, Wiesbaden 1987.
- Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, AE, Poznań 2008.
- Lagadec P., *Learning processes for crisis management in complex organizations*, "Journal of Contingencies and Crisis Management" 1997, vol. 5, no 1, s. 24-31.
- Nilsson J., Eriksson K., *The role of individual – a key to learning in preparedness organization*, "Journal of Contingencies and Crisis Management" 2008, vol. 16, no 3, s. 135-142.
- Pheng L.S., Ho D.K., Ann Y.S., *Crisis management: a survey of property development firms*, "Property Management" 1999, vol. 17, no 3, s. 231-251.
- Roux-Dufort Ch., Metais E., *Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning. The Case of the French Nuclear Power Producer*, Technological Forecasting and Social Change, 1999, s. 113-127.
- Senge P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House Business, London 1990.
- Simon L., Pauchant T.C., *Developing the three levels of learning in crisis management: a case study of the hagersville tire Fire*, "Review of Business", Fall 2000, s. 6-11.
- Smith D., *Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organizations*, "Journal of Services Marketing" 2005, vol. 19, no 5, s. 309-320.
- Stern E., *Crisis and learning: a conceptual balance sheet*, "Journal of Contingencies and Crisis Management" 1997, vol. 5, no 2.
- Wang W.-T., *Knowledge management adoption in times of crisis*, "Industrial management and Data Systems" 2009, vol. 109, no 4, s. 445-462.
- Zabłocka-Kluczka A., *Kryzys organizacji a uczenie się – o możliwościach uczenia się z kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2009, s. 916-927.

LEARNING FROM CRISIS AS A BASIS OF IMPROVING ORGANIZATIONAL ABILITIES

Summary: The paper concerns the aspects of learning from the crisis of an organization, regardless of the economic situation. In particular the levels of learning from the crisis are presented and the significance of organization's and its individuals' activity in the process of knowledge acquisition and application is stressed. The thesis is put forward that the internalization of knowledge possessed in time of the crisis gives an opportunity to change these aspects of organizational activity that leads to the crisis what can result not only in improving the ability of crisis management, but also the improving of the organization itself. The paper presents the advantages of learning from the crisis as well as the organization competency that is developed as a result of that process.