PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Jarema Batorski
Uniwersytet Jagielloński

ZARZĄDZANIE KRYZYSEM ORGANIZACYJNYM W PRZEDSIĘBIORSTWIE TURYSTYCZNYM. ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Streszczenie: Przedstawione w referacie postępowanie badawcze ma charakter propozycji metodologicznej badania zarządzania kryzysem organizacyjnym w przedsiębiorstwie turystycznym. Przedmiotem badań, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, jest zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie z punktu widzenia organizacyjnego uczenia się. Istnieją paradoksy kryzysu organizacyjnego i praktyk normalizacyjnych. Paradoksy wyznaczają przestrzeń badawczą dla integracji organizacyjnego uczenia się i zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie. Jedną z możliwych do wykorzystania technik badawczych jest zaadaptowana Technika Badania Przeciwieństw.

Słowa kluczowe: organizacyjne uczenie się, zarządzanie kryzysem, paradoksy.

1. Problemy z zarządzaniem kryzysem organizacyjnym

Organizacyjne uczenie się jest związane z problemami adaptacji, przetrwania i konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach nieciągłych zmian otoczenia. Dla turystyki te zmiany są charakterystyczne w odniesieniu do dostawców, a także zachowań klientów. Kierunki podróży turystów są stale dostosowywane do zmieniających się warunków dzięki tworzeniu i wykorzystywaniu wiedzy, np. przez wprowadzanie mierników bezpieczeństwa po atakach terrorystycznych w USA 11 września 2001 r. [Cooper 2006]. Trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa turystycznego jest wiedza wspólnie podzielana w przedsiębiorstwie.

Branża turystyczno-hotelarska na świecie odczuła skutki kryzysu gospodarczego. Także w Polsce właściciele wielkich sieci weryfikowali plany inwestycyjne. Ponadto przyjmuje się, iż turystyka jest jednym z sektorów najbardziej wrażliwych na wahania gospodarcze. Obniżona aktywność turystyczna na świecie, związana z kryzysem gospodarczym, oznacza problemy dla biur turystycznych i innych firm związanych z rynkiem turystycznym.

Kryzysy gospodarcze mogą powodować kryzysy organizacyjne przedsiębiorstw, te ostatnie jednak są wywoływane przez liczne i zróżnicowane czynniki kryzysogenne, o oddziaływaniu zarówno endogenicznym, jak i egzogenicznym. Jednocześnie

kryzysy przedsiębiorstw mają krytyczne znaczenie dla kształtowania się koniunktury gospodarczej. Doświadczenia polskich firm w zakresie zarządzania w warunkach kryzysowych są negatywne [Zelek 2003]. Zwiększenie zdolności do zarządzania kryzysem organizacyjnym przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne może być uznane za warunek sprzyjający długofalowemu rozwojowi gospodarczemu i społecznemu, w tym rozwojowi turystyki. Realna pomoc menedżerom borykającym się z kryzysami organizacyjnymi zależy od świadomości wagi zarządzania antykryzysowego, a przede wszystkim problemów, którym muszą sprostać.

Kryzys organizacyjny stwarza możliwości odnawiających zmian, które w innych okolicznościach byłyby niemożliwe do przeprowadzenia. Badacze zarządzania wskazują jednak zarówno na znaczenie kryzysu organizacyjnego dla uczenia się, jak i na wagę uczenia się w przedsiębiorstwie tkwiącym w kryzysie [Hurst 1995; Conner 1998, s. 204; Bratnicki 1982].

W pierwszym przypadku wskazuje się na konieczność przemyślenia najważniejszych wniosków, jakie można wyciągnąć z kryzysu. Jest on traktowany jako katalizator transformacji, źródło odnowy przedsiębiorstwa. Istotne są także usprawnienie przyszłej zdolności zarządzania kryzysem czy też umiejętność uniknięcia kryzysu (np. wniosek sformułowany w odniesieniu do biur podróży w postaci stwierdzenia konieczności identyfikacji podmiotów, które mogą pomóc przedsiębiorstwu w czasie kryzysu [Evans, Elphick 2005]). Studium literatury przedmiotu pozwala wyróżnić bariery, a także fazy uczenia się przez kryzys [Kovoor-Misra, Nathan 2000; Elliott, Smith, McGuinnes 2000]. Kryzys jest specyficznym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorczości np. w organizacjach publicznych i pozarządowych w turystyce [Bednarczyk 2006].

W drugim przypadku próbuje się np. integrować zarządzanie wiedzą z zarządzaniem kryzysem organizacyjnym, scalając modele obydwu procesów [Hough, Spillan 2004]. Zgodnie z innym podejściem zarządzanie kryzysem może być traktowane jako przedsięwzięcie poznawcze, którego powodzenie zależy od sprawności procesów organizacyjnego uczenia się. W sytuacji kryzysu czas na podjęcie decyzji jest krótszy niż czas pozostający na reakcje w istniejącej strukturze. Ponadto w kryzysie organizacyjnym typowe są sytuacje niejednoznaczności, w których doświadczenia uczestników organizacji trudno zinterpretować. Niejednoznaczne są cele, niejasne jest to, co się zdarzyło, a przyczynowość zdarzeń jest trudna do uchwycenia. Organizacyjne uczenie się jest zatem odmienne w przedsiębiorstwie dotkniętym kryzysem, choć pomimo związanej z nim nieoznaczoności i niepewności uczestnicy organizacji starają się nadać sens docierającym do nich informacjom [Bratnicki 1982]. Uczenie się w takiej sytuacji jest specyficzne, można jednak określić jego podstawowe mechanizmy.

Potencjalnym problemem organizacyjnego uczenia się jest konflikt pomiędzy odkrywaniem a wykorzystywaniem [Crossan, Berdrow 2003]. Organizacyjne uczenie się obejmuje odkrywanie wiedzy i jej wykorzystywanie. Wykorzystywanie wiedzy odnosi się do efektywności krótkoterminowej, do zwiększania skuteczności

przez usprawnienia rutynowych działań. Jest wykorzystywaniem tego, co zostało już nauczone. Odkrywanie wiedzy odnosi się do eksperymentowania i innowacji, wiąże się z kreatywnością. Kreowanie sposobności nie musi pozostawać w konflikcie z zaangażowaniem w wykorzystywanie istniejących kompetencji. Te dwa sposoby uczenia się mogą być względem siebie komplementarne [Bratnicki 2006].

Kryzys organizacyjny jest paradoksalny w swej naturze. Z jednej strony pozwala odkrywać ukryte fakty, których organizacja nie jest świadoma przed jego pojawieniem się. Z drugiej strony, ze względu na formę, w jakiej się manifestuje i jego właściwości, może utrudniać organizacyjne uczenie się, tak istotne dla odnowy przedsiębiorstwa. Kryzysy wywołują poznawczą bezwładność, lęki i niepokój uczestników [Roux-Dufort 2000]. W sytuacji kryzysu kadra menedżerska raczej dąży do odtworzenia stanu równowagi niż poszukuje szans zmiany. Organizacje angażują się w procesy normalizacyjne. Oznacza to, że stosują znane i możliwe do akceptacji wzorce i układy: poznawcze, psychologiczne i społeczno-polityczne. Istnieją trzy typy normalizacji [Roux-Dufort 2000].

1. Normalizacja poznawcza, która pomaga zbudować uproszczoną wersję kryzysu w celu nadania sensu zdarzeniom. Przyczyny kryzysów są nieznane i kadra menedżerska musi zbudować uproszczony obraz tego, co się stało, aby nadać sens sytuacji i podjąć szybko decyzje.

2. Normalizacja psychologiczna, która pomaga zredukować emocjonalne obciążenie wywołane przez kryzys i jednocześnie utrudnia wspólne uczenie się uczestników organizacji. Kryzys (czy nawet idea kryzysu) wywołuje różne formy zakłopotania, stosownie do niemożności radzenia sobie przez organizację z niezwykłymi zdarzeniami.

3. Normalizacja społeczno-polityczna, która powoduje, że kryzys staje się możliwy do społecznej, politycznej i symbolicznej akceptacji przez większość interesariuszy. W pewnym momencie kryzys wytrąca organizację poza formę możliwych do zaakceptowania wzorców. Kryzys oznacza naruszenie zaufania wiążącego się z oczekiwaniami interesariuszy. Dlatego spodziewają się oni szybkich reakcji organizacji.

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 dostrzeganie i rozumienie kryzysu, ale paradoksalnie zmniejszają potencjał uczenia się. Paradoksalne jest to, iż wspomagając uczenie się, jednocześnie je hamują [Roux-Dufort 2000; Batorski 2007].

Można przypuszczać, że w sprawnym zarządzaniu kryzysem najbardziej przydatne jest uczenie się jednocyklowe, natomiast uczenie się przez kryzys, to znaczy uczenie się unikania kryzysów czy przeprowadzanie głębokich zmian w przedsiębiorstwie, wymaga przede wszystkim uczenia się dwucyklowego. Uczenie się jednocyklowe opiera się na zdolności wykrywania i korygowania błędu przy danym zestawie norm operacyjnych. Teoria działania zorganizowanego jest zmieniana pod

względem sposobów postępowania, lecz założenia i wartości organizacyjne pozostają nienaruszone. Uczenie się jednocyklowe powiększa zdolność rozwiązywania tych problemów, które już są znane. W przeciwieństwie do uczenia się jednocyklowego, w przypadku uczenia się dwucyklowego zmianom ulegają normy i podstawowe założenia. Takie uczenie się sprzyja innowacjom, kwestionowaniu celów przedsiębiorstwa i jest bardziej istotne dla jego długofalowego przetrwania. Wiąże się z koniecznością testowania modeli poznawczych [Argyris, Schön 2006]. Oznacza szukanie odpowiedzi na pytanie: dlaczego w ogóle „to" robimy? (a nie tylko, jak należy „to" robić). Okazuje się, że dwie płaszczyzny organizacyjnego uczenia się pozostają w konflikcie. Kryzys organizacyjny wywołuje paradoks: sprawne uczenie się jednocyklowe ogranicza uczenie się dwucyklowe, tak ważne dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Przyjęto, iż praktyki normalizacyjne, a także inne praktyki zarządzania kryzysem organizacyjnym można opisać jako procesy lub subprocesy organizacyjnego uczenia się. Z kolei niektóre sposoby uczenia się w czasie kryzysu trudno bezpośrednio zakwalifikować do procesów zarządzania kryzysem, jednak z punktu widzenia powodzenia w zarządzaniu kryzysem są one istotne.

2. Metodyka badań

Pierwszym celem teoriopoznawczym badań jest próba określenia związków między paradoksami organizacyjnego uczenia się a zarządzaniem kryzysem organizacyjnym w przedsiębiorstwie. Drugim celem jest przedstawienie modelu teoretycznego organizacyjnego uczenia się w warunkach kryzysu organizacyjnego przedsiębiorstwa. Trzecim celem teoriopoznawczym jest uporządkowanie perspektyw i wymiarów przypisywanych zarządzaniu kryzysem w przedsiębiorstwie.

Celem metodologicznym projektu jest przygotowanie spójnej bazy metodycznej o charakterze jakościowym, służącej badaniu zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie z punktu widzenia organizacyjnego uczenia się.

Pierwszym celem utylitarnym jest wypracowanie metodyki umożliwiającej podwyższenie zdolności przedsiębiorstw turystycznych do zarządzania kryzysem. Drugim celem utylitarnym jest dostarczenie kadrze zarządzającej wiedzy o potencjalnych sposobach godzenia paradoksów zarządzania kryzysem organizacyjnym i organizacyjnego uczenia się.

Czy efektywne (z punktu widzenia organizacyjnego uczenia się) zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie wymaga identyfikacji paradoksów organizacyjnych? Czy jest możliwe efektywne zarządzanie paradoksami kryzysu przedsiębiorstwa turystycznego i organizacyjnego uczenia się? Postępowanie badawcze, podporządkowane modelowi organizacyjnego uczenia się w warunkach kryzysu organizacyjnego przedsiębiorstwa, powinno umożliwić odnalezienie odpowiedzi na tak sformułowane pytania.

Podstawę badań stanowi wstępny model organizacyjnego uczenia się w przedsiębiorstwie dotkniętym kryzysem. Założeniem, na którym oparto model, jest twierdzenie, iż efektywność kierowania kryzysem zależy zarówno od sprawności procesów uczenia się umożliwiających zlikwidowanie kryzysu, jak i od zdolności do wykorzystania kryzysu do uczenia się. Przedstawione dalej postępowanie badawcze ma charakter propozycji metodologicznej badania zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie z punktu widzenia organizacyjnego uczenia się. Jest to perspektywa koncentrująca się na jakościowej interpretacji zjawisk.

Etapy badań empirycznych

Etap 1. Zaadaptowanie i wykorzystanie Techniki Badania Przeciwieństw

Ten etap postępowania badawczego podporządkowany jest pierwszemu celowi badań i pytaniom badawczym. Obejmuje on wykorzystanie zaadaptowanego i uprzednio przetestowanego narzędzia badawczego opartego na Technice Badania Przeciwieństw [Berniker, McNabb 2006]. Technika Badania Przeciwieństw opiera się na ontologicznym założeniu, iż organizacyjni aktorzy nadają sens otoczeniu i podejmują decyzje, opierając się na wielu ukrytych modelach, odzwierciedlających teorie działania. Chociaż dialektyka zakłada istnienie dwóch przeciwstawnych skryptów czy modeli, zgodnie z przyjętymi założeniami nie ogranicza się wstępnie ich ilości. Każdy model zawiera jakąś prawdę, odnosząc się do organizacyjnej rzeczywistości. Jednak będąc w opozycji do pozostałych, pozostaje przez to niekompletny – w zakresie, w jakim pozostaje w konflikcie z innymi modelami. Pomimo opozycyjności funkcjonujących modeli uczestnicy organizacji posiadają poczucie sensu, nie są bowiem świadomi tych niespójności. Technika Badania Przeciwieństw umożliwia poddanie szczegółowym badaniom mapy poznawczej uczestników organizacji [Berniker, McNabb 2006].

Narzędzie oparte na Technice Badania Przeciwieństw powinno pozwolić na pozyskanie informacji dotyczących m.in.:

– sposobów zarządzania kryzysem i uczenia się umożliwiających zlikwidowanie kryzysu i/lub wykorzystanie kryzysu dla uczenia się dwucyklowego,
– funkcjonujących modeli zarządzania kryzysem, w tym ich założeń – pozostających w opozycji,
– cech i zachowań organizacji umożliwiających zespolenie paradoksów zarządzania kryzysem i organizacyjnego uczenia się.

Paradoksy są badane w odniesieniu do wszystkich zidentyfikowanych praktyk normalizacyjnych, procesów organizacyjnego uczenia się, a także sposobów zarządzania kryzysem. Informacje uzyskane dzięki wykorzystaniu narzędzia mogą stanowić podstawę rozbudowanego studium przypadku. Wykorzystanie narzędzia stanowi zasadniczą część badań empirycznych.

Etap 2. Konceptualizacja kryzysu organizacyjnego

Wielu menedżerów wysokiego szczebla wypowiada się na temat znaczenia kryzysu dla przedsiębiorstwa bez pełnego zrozumienia jego istoty. Dlatego też niezbędnym etapem, umożliwiającym określenie związków paradoksów organizacyjnego uczenia się z zarządzaniem kryzysem w wybranym przedsiębiorstwie, jest świadome uczenie się menedżerów o sytuacji kryzysu i jej znaczeniu dla organizacji. Etap ten można określić jako konceptualizację kryzysu organizacyjnego. Proces konceptualizacji kryzysu obejmuje siedem kroków.

Etap 3. Konceptualizacja i identyfikacja sposobów zarządzania kryzysem przedsiębiorstwa

Przedmiotem konceptualizacji są sposoby zarządzania kryzysem, w tym sposoby zarządzania stosowane w badanym przedsiębiorstwie. Przed menedżerami stawia się następujące problemy:

- Jakie cele mogą zostać osiągnięte dzięki zarządzaniu kryzysem organizacyjnym?
- Kiedy można powiedzieć, że w przedsiębiorstwie wykorzystuje się sposób zarządzania kryzysem?
- Kiedy i jak przedsiębiorstwo zarządzało kryzysem?
- Jak można scharakteryzować sposoby zarządzania kryzysem stosowane w przedsiębiorstwie?

Etap 4. Wykorzystanie wywiadu swobodnego i analizy dokumentacji

Techniki wywiadu swobodnego i analizy dokumentacji służą pozyskaniu informacji dotyczących m.in.:

- istoty i cech kryzysów organizacyjnych w badanych podmiotach,
- procesów zarządzania kryzysem i sposobów uczenia się umożliwiających zlikwidowanie kryzysu i/lub wykorzystanie kryzysu dla uczenia się dwucyklowego,
- powiązań pomiędzy fazą kryzysu a stosowanymi sposobami zarządzania,
- efektywność procesów zarządzania kryzysem i sposobów organizacyjnego uczenia się.

Wywiad umożliwia badanie paradoksu, jakim jest samo postrzeganie przeszłego kryzysu. Czy kryzys odkrył ukryte fakty? Czy kryzys nie wywołał poznawczej bezwładności, lęków i niepokoju uczestników organizacji? Inne paradoksy, możliwe do zbadania przez wywiad, to konflikty pomiędzy uczeniem się jednocyklowym i dwucyklowym oraz pomiędzy odkrywaniem a wykorzystywaniem. Z tym że paradoksy te są badane w odniesieniu do wszystkich zidentyfikowanych wcześniej praktyk normalizacyjnych, sposobów organizacyjnego uczenia się, a także procesów zarządzania kryzysem, o ile te ostatnie są środkami organizacyjnego uczenia się (nie muszą nimi być).

Zebrane informacje zostaną przetworzone z wykorzystaniem macierzy analizy synergii (wzmacniania i osłabiania) pomiędzy subprocesami organizacyjnego uczenia się. W konstrukcji macierzy wykorzystano propozycję metodologiczną M. Crossan i I. Berdrow [2003].

Literatura

Argyris Ch., Schön D.A., *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison Wesley, Reading 1996.

Batorski J., *Kryzys organizacyjny jako podstawa organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji" 2007, nr 2.

Bednarczyk M., *Przedsiębiorczość w turystyce szansą rozwoju lokalnego w Polsce*, [w:] G. Gołembski (red.), *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym. Człowiek – przestrzeń – przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.

Berniker E., McNabb D.E., *Dialectical inquiry: A structured qualitative research method*, „The Qualitative Report" 2006, Vol. 11, No. 4.

Bratnicki M., *Organizacyjne uczenie się w warunkach kryzysu*, „Problemy Postępu Technicznego" 1982, nr 6.

Bratnicki M., *The Dialectics of Organizational Entrepreneurship*, Karol Adamiecki University of Economics, Katowice 2006.

Conner D.R., *Leading at the Age of Chaos. How to Create the Nimble Organization*, John Wiley & Sons, New York 1998.

Cooper Ch., *Knowledge management and tourism*, „Annals of Tourism Research" 2006, Vol. 33, No. 1.

Crossan M., Berdrow I., *Organizational learning and strategic renewal*, „Strategic Management Journal", November 2003.

Elliott D., Smith D., McGuinnes M., *Exploring the failure to learn: Crises and the barriers to learning*, „Review of Business" 2000, Vol. 21, No. 3-4.

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, No. 7.

Hough M., Spillan J., *Applying knowledge management principles to crisis management efforts*, „International Journal of Knowledge, Culture and Change Management" 2004, Vol. 4.

Hurst D.K., *Crisis & Renewal. Meeting the Challenge of Organizational Change*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

Kovoor-Misra S., Nathan M., *Timing is everything: The optimal time to learn from crises*, „Review of Business" 2000, Vol. 21, No. 3-4.

Roux-Dufort Ch., *Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization*, „Review of Business" 2000, Vol. 21, No 3-4.

Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach – wybrane wyniki badań empirycznych*, [w:] *Raport o zarządzaniu – VII edycja. Gospodarka oparta na wiedzy. Edukacja – innowacje – infrastruktura*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003 (materiały opublikowane w wersji elektronicznej).

CRISIS MANAGEMENT IN A TOURIST ENTERPRISE. RESEARCH ASSUMPTIONS

Summary: The paper presents the methodological assumptions of research into organizational crisis management in a tourist enterprise. The subject of research, both theoretical and empirical, is crisis management in an enterprise from the point of view of organizational learning. There are some paradoxes in crises and in using common normalization practices during a crisis. These paradoxes constitute the research field for the integration of organizational learning and crisis management in enterprises. One of the research methods may be the adapted Dialectical Inquiry.