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

Lena Staś
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE W WARUNKACH KRYZYSU

Streszczenie: Artykuł zawiera opis fragmentu badań przeprowadzonych przez autorkę, dotyczących zachowań kadry kierowniczej i stosowanych rozwiązań w organizacjach będących w kryzysie w Polsce.

Słowa kluczowe: sytuacje kryzysowe, kadra kierownicza, sztab antykryzysowy.

1. Wstęp

Koniec pierwszej dekady XXI w. charakteryzuje się dużą dynamiką zmian i sytuacji kryzysowych. Organizacje funkcjonujące w tych warunkach mocno odczuwały wpływ czynników kryzysogennych. Ale nie wszystkie organizacje postrzegają wpływ zewnętrznych kryzysów jednostronnie jako tylko negatywny. Organizacje, które znalazły się w kryzysie, postrzegają te okoliczności jako specyficzne uwarunkowania funkcjonowania i poszukują sposobów radzenia sobie z nową sytuacją. W tych warunkach zarządzanie antykryzysowe zdobywa coraz większe uznanie, jako zestaw metod i narzędzi zarządzania oraz pewna filozofia działania. Odzwierciedla się to w wiedzy, umiejętnościach, postawach i zachowaniach kadry kierowniczej organizacji oraz w stosowanych narzędziach.

2. Organizacje będące w kryzysie

Problematyka zarządzania antykryzysowego obejmuje wiele zagadnień związanych z: diagnozą sytuacji kryzysowych, poszukiwaniem przyczyn sytuacji kryzysowych, określaniem strategii i planów działań operacyjnych organizacji w kryzysie, panowaniem nad stosunkami międzyludzkimi podczas trwania kryzysu (komunikacją, konfliktami, motywowaniem, współpracą zespołową, zarządzaniem zmianami), wdrażaniem planów antykryzysowych, identyfikowaniem wszystkich grup uczestników kryzysu (ich odmiennych zachowań, interesów, uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności), profilaktyką kryzysów i uczeniem się.

Sytuacje kryzysowe organizacji są bardzo zindywidualizowane, ale z punktu widzenia sprawności procesu zarządzania można określić pewne ich wspólne cechy [Krzakiewicz 2008, s. 7]:

– wysoki stopień niepewności sytuacji, dużą liczbę potencjalnych przyczyn kryzysu i w efekcie brak jasności co do przyczyn i skutków kryzysu w organizacji,
– zagrożenie dla bieżącego funkcjonowania, a niekiedy przetrwania organizacji,
– deficyt czasu niezbędnego do wnikliwej analizy powstałej sytuacji i przygotowania odpowiednich decyzji,
– nagły charakter powstającej sytuacji kryzysowej, która może w istotny sposób skomplikować lub nawet sparaliżować działania kierownictwa,
– działania podejmowane przez zarządzających w organizacji w okresie kryzysu, mają szczególne konsekwencje dla dalszego jej funkcjonowania.

M.D. Watkins i M.H. Bazerman wyróżniają trzy aspekty podatności organizacji na zagrożenia [Hopej-Kamińska, Kamiński 2009, s. 20], które mogą spowodować kryzysy w organizacji: organizacyjny, polityczny i psychologiczny.

Organizacyjna podatność na zagrożenia oznacza wpływ struktury organizacyjnej na unikanie zagrożeń [Hopej-Kamińska, Kamiński 2009, s. 20], czyli mogą to być: źle zorganizowany przepływ informacji, nieskuteczna koordynacja, niewłaściwe rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, brak odpowiednich uprawnień decyzyjnych na stanowiskach zajmujących się problemami kryzysów, brak systemów wczesnego ostrzegania, brak odpowiednich stanowisk organizacyjnych zajmujących się zdarzeniami kryzysowymi itd.

Polityczna podatność na zagrożenia dotyczy systemowych wad w procesie podejmowania decyzji [Hopej-Kamińska, Kamiński 2009, s. 20], np.: preferowania partykularnych interesów poszczególnych grup czy jednostek w organizacji, nieformalnych nacisków/lobbingu wewnątrzorganizacyjnego lub zewnętrznego, niejawnego braku akceptacji negatywnych informacji przez najwyższe szczeble zarządzania, lekceważenia pierwszych/wczesnych sygnałów kryzysu, braku aprobaty dla traktowania jakiejś sytuacji jako potencjalnego źródła kryzysu.

Psychologiczna podatność na zagrożenia związana jest z niedoskonałościami ludzkiego umysłu [Hopej-Kamińska, Kamiński 2009, s. 20], np.: błędami w procesie przetwarzania informacji, blokowaniem negatywnych opinii o zmianach w otoczeniu i pojawieniem się czynników zagrażających, uleganiem euforii dotychczasowych sukcesów (czyli nieuzasadniony optymizm), przywiązywaniem się do dotychczasowych rozwiązań, zakotwiczeniem się w przeszłości i teraźniejszości, jako bazie informacyjnej dla projekcji przyszłości, ucieczką przed podejmowaniem trudnych decyzji w sytuacji kryzysu.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć badania wskazujące na specyficzne cechy organizacji wysoce niezawodnej i potencjalnie najlepiej przygotowanej na sytuacje kryzysowe [Hopej-Kamińska, Kamiński 2009, s. 23]:

– obsesję na punkcie ewentualnych awarii,
– wyczulenie na kwestie regeneracji i czujności operacyjnej,

– wykorzystywanie fachowej wiedzy i sprzeciw wobec upraszczania rzeczywistości,
– obsesyjne tropienie wszelkich błędów,
– zatrudnianie generalistów (przeciwieństwo specjalistów, szersze spojrzenie),
– obsesję działania.

Pojawia się zatem pytanie, czy organizacje posiadają takie cechy i prowadzą jakieś działania w celu obniżenia podatności organizacji na kryzysy w powyższych trzech aspektach?

3. Zachowania kadry kierowniczej

Wyniki badań [Dunin-Wąsowicz 2009, s. 1] przeprowadzone na zlecenie grupy BPI przez czołowy francuski ośrodek badania opinii BVA w grudniu 2008 r. wśród 7600 menedżerów z 14 krajów świata wskazują na to, iż tylko 23% polskich menedżerów stwierdziło, że kryzys przyniesie trwałe zmiany w sposobie kształtowania zasad gospodarki rynkowej (analogicznie we Włoszech – 44%, we Francji – 41%). To bardzo optymistyczne, jeśli nie naiwne założenie, że gospodarka wróci po kryzysie na poprzednio wyznaczone tory, a kryzys jest tylko stanem przejściowym, który trzeba przeczekać. Autorzy badań tłumaczą takie postrzeganie sytuacji względami młodości polskich menedżerów i ich braku doświadczenia z poprzednich kryzysów oraz efektem projekcji tendencji ostatniego okresu prosperity wynikającej z własnego doświadczenia (perspektywa osobista zaciera perspektywę globalną) [Dunin-Wąsowicz 2009, s. 3].

Autorka artykułu przeprowadziła badania empiryczne organizacji przechodzących kryzys. W przeważającym stopniu badana próbka populacji to przedsiębiorstwa (tab. 1) istniejące ponad 10 lat do 20 lat (43,8%) oraz ponad rok do 5 lat (22,2%), a następnie ponad 5 lat do 10 lat (16,2%) oraz ponad 20 lat (14,6%). Najmniejszą grupę stanowią młode przedsiębiorstwa do roku od momentu powstania. Taka struktura wiekowa pozwala na analizowanie dłuższego horyzontu czasowego w przeszłości i odwoływanie się do zwiększonego zakresu i różnorodności doświadczeń.

Tabela 1. Wiek organizacji wyrażony w latach

Wiek w latach	Liczba organizacji	Odsetek organizacji
Do roku	6	3,2
Ponad rok do 5 lat	41	22,2
Ponad 5 lat do 10 lat	30	16,2
Ponad 10 lat do 20 lat	81	43,8
Ponad 20 lat	27	14,6
Razem	185	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego „Procesy decyzyjne implikowane kryzysami organizacji".

Analizując próbkę badawczą pod kątem struktury wielkości wyrażonej liczbą zatrudnionych osób (tab. 2), można zauważyć, że żadna grupa nie dominuje nad pozostałymi. Największą liczebność odnotowuje się w grupie przedsiębiorstw zatrudniających do 5 osób (27,6%) i od 6 do 20 osób (27,0%), nieco mniej w grupie zatrudniających 21do 100 osób (24,3%) oraz tzw. dużych przedsiębiorstw zatrudniających ponad 250 osób (13,5%). Najmniejszą liczebnie grupę stanowią przedsiębiorstwa zatrudniające od 101 do 250 osób (7,6%).

Tabela 2. Wielkość organizacji wyrażona w liczbie zatrudnionych osób

Liczba osób	Liczba organizacji	Odsetek organizacji
Do 5 osób	51	27,6
6-20 osób	50	27,0
21-100 osób	45	24,3
101-250 osób	14	7,6
Ponad 250 osób	25	13,5
Razem	185	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego „Procesy decyzyjne implikowane kryzysami organizacji"

Struktura form organizacyjno-prawnych badanych przedsiębiorstw wskazuje na dominację osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą (50,3%) oraz spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (26,5%), co łącznie stanowi 76,8%. Pozostałe formy reprezentowane są w mniejszym stopniu: spółki akcyjne prywatne i jawne po 8,1%, spółki cywilne 3,2% oraz spółki akcyjne Skarbu Państwa i spółki partnerskie po 1,6%. W próbce badawczej wystąpiła tylko jedna spółdzielnia ze względu na jej niską liczebność w populacji generalnej.

Strukturę próbki badawczej można także scharakteryzować poprzez przekrój ze względu na posiadanie lub brak sztabu antykryzysowego (tab. 3).

Tabela 3. Struktura próbki badawczej w przekroju występowania sztabu antykryzysowego

Wyszczególnienie	Liczba organizacji	Odsetek organizacji
Brak sztabu antykryzysowego	135	73,0
Występuje sztab antykryzysowy	50	27,0
Razem	185	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego „Procesy decyzyjne implikowane kryzysami organizacji".

Jak można zauważyć, tylko 27% badanych organizacji wykazuje posiadanie sztabu antykryzysowego. To sytuacja zaskakująca szczególnie ze względu na wystę-

powanie kryzysu w skali globalnej. Oznacza to, że tylko nieco ponad 20% organizacji przygotowuje się w sposób ciągły i jest potencjalnie gotowych do występowania kryzysu, a przynajmniej daje sobie taką szansę. Brak sztabu antykryzysowego to skutek braku świadomości potrzeby posiadania odpowiednich służb lub występowania świadomości, że organizacja jest w stanie poradzić sobie z kryzysem siłami, którymi już dysponuje, i nie są potrzebne kolejne specyficzne zespoły ds. zarządzania antykryzysowego. Może też być skutkiem ignorancji zarządzających w zakresie wrażliwości na wpływy z otoczenia. Brak wyobraźni zarządzających powoduje nie tylko brak powoływania sztabów antykryzysowych bardziej lub mniej trwałych, ale i brak podejmowania próby konstruowania planów antykryzysowych.

Jak wskazują dane zamieszczone w tab. 4, sytuacja w zakresie występowania planów antykryzysowych jest o wiele korzystniejsza, gdyż aż 42,7% organizacji deklaruje fakt ich posiadania. To zdecydowanie lepiej niż częstotliwość posiadania sztabów antykryzysowych. To budzi pewien optymizm, iż istnieje pewna grupa organizacji, w których zarządzający jednak dostrzegają potencjalną możliwość oddziaływania zewnętrznych czynników kryzysogennych i podejmują próbę przygotowania się na tę okoliczność. Pozostaje jednak pytanie, w jaki sposób działa pozostałe 57,3% organizacji, które nie tworzą planów antykryzysowych, oraz jak się zachowają, gdy dosięgnie je kryzys.

Tabela 4. Występowanie w badanych organizacjach planów antykryzysowych

Wyszczególnienie	Liczba organizacji	Odsetek organizacji
Brakuje planów antykryzysowych	106	57,3
Posiadają plany antykryzysowe	79	42,7
Suma	185	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego „Procesy decyzyjne implikowane kryzysami organizacji".

Jak wskazują wyniki badań (tab. 5), organizacje, w których występują sztaby antykryzysowe, w większości (80%) posiadają plany antykryzysowe, ale już 20% ich nie posiada, licząc zapewne na bieżące reakcje istniejących sztabów, które są odpowiedzialne za podejmowanie odpowiednich działań we właściwym czasie. Pojawia się jednak pytanie: czy w związku z występowaniem sztabu w organizacji można zlekceważyć konieczność podejmowania działań w postaci opracowywania scenariuszy i planów działań, licząc li tylko na reakcje bieżące podczas pojawiania się zjawisk i procesów kryzysowych?

Pokrzepiające jest, że 28,9% organizacji bez sztabu jednak podjęło próbę opracowania planów antykryzysowych. Natomiast brak planów przy równoczesnym braku sztabu antykryzysowego deklaruje aż 71,1%. Pojawia się pytanie, na jaki korzystny splot okoliczności liczą te organizacje.

Tabela 5. Organizacje, w których brakuje planów antykryzysowych w przekroju organizacji posiadających sztab antykryzysowy i nie posiadających go

Wyszczególnienie		Liczba organizacji	Odsetek organizacji w badanej populacji	Odsetek organizacji w poszczególnych grupach organizacji bez sztabu i ze sztabem antykryzysowym
Organizacje bez sztabu antykryzysowego	brakuje planów antykryzysowych	96	51,9	71,1
	są plany antykryzysowe	39	21,1	28,9
	suma	135	73,0	100
Organizacje, w których występuje sztab antykryzysowy	brakuje planów antykryzysowych	10	5,4	20,0
	są plany antykryzysowe	40	21,6	80,0
	suma	50	27,0	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego „Procesy decyzyjne implikowane kryzysami organizacji".

Tabela 6. Kryzys w Polsce wpłynie na sytuację w organizacji (będzie odczuwany) w przekroju organizacji bez sztabu antykryzysowego i ze sztabem antykryzysowym

Kryzys będzie odczuwany		Liczba respondentów	Odsetek respondentów
Brak sztabu antykryzysowego	negatywnie	85	45,9
	pozytywnie	3	1,6
	zarówno pozytywnie, jak i negatywnie	34	18,4
	brak wpływu	13	7,0
	razem	135	73,0
Jest sztab antykryzysowy	negatywnie	29	15,7
	pozytywnie	1	0,5
	zarówno pozytywnie, jak i negatywnie	18	9,7
	brak wpływu	2	1,1
	razem	50	27,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego „Procesy decyzyjne implikowane kryzysami organizacji".

Wyniki badań ponadto wskazują opinie respondentów na temat wpływu kryzysu w otoczeniu na organizację. Ocena 8,1% respondentów, że brak kryzys nie ma wpły-

wu na organizację, opiera się na niejawnym założeniu o pewnej stabilności danej branży i względnie dużej niezależności od wahań w gospodarce, jeśli odrzucamy tezę o pewnej naiwności lub nieświadomości decydentów. Ale już 61,6% ocenia, że wpływ ten jest negatywny, w przeciwieństwie do 2,2% ocen przeciwnych oraz 28,1% twierdzących, że wpływ ten jest i pozytywny, i negatywny. Jak można zauważyć, zdecydowanie przeważa opinia o wpływie negatywnym.

Występowanie w organizacji sztabu antykryzysowego nie poprawia znacząco nastawienia do pojawienia się kryzysu (tab. 6) i nadal w przeważającym stopniu nastawienie jest negatywne (15,7%) lub ewentualnie kryzys traktuje się jako zarówno szansę, jak i zagrożenie (9,7%). Istnienie sztabów antykryzysowych nie zmienia percepcji w sensie wartościowania sytuacji typu kryzys, mimo że wydaje się, iż powinna nastąpić zmiana jakościowa w dokonywanej ocenie ze względu na znajomość zagadnień związanych z zarządzaniem antykryzysowym i potencjalnym odczuwaniem zwiększonej pewności co do panowania nad sytuacją. Nie pojawia się więc zmiana jakościowa nastawienia z negatywnego na pozytywne, chociaż takowa powinna zachodzić na skutek poczucia zwiększonego sprawstwa. Z punktu widzenia obiektywnej oceny sytuacji nie musi to być oceniane negatywnie ze względu na to, że nie odnotowuje się zmniejszonego napięcia emocjonalno-informacyjnego oraz motywacyjnego, że wszystkie problemy związane z kryzysem rozwiąże sztab i podejmie wszystkie niezbędne decyzje.

4. Zakończenie

Niektóre organizacje przygotowują się do kryzysu poprzez powoływanie sztabów antykryzysowych i przygotowywanie planów antykryzysowych, ale te należą do mniejszości. Jednak w przeważającej liczbie (zapewne ze znanych sobie powodów) organizacje tego nie czynią, odbierając sobie potencjalną szansę na szybką i skuteczną reakcję, gdy dosięgnie je kryzys.

Literatura

Dunin-Wąsowicz S., *Według menedżerów kryzys trwale zmieni światową gospodarkę*, http://kadry.nf.pl//Artykul/8865/Wedlug-menedzerow-kryzys-trwale-zmieni-swiatowa, 2009.

Hopej-Kamińska M., Kamiński R., *Przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym a kultura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji" 2009, nr 3.

Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008.

ORGANIZATION BEHAVIOUR IN THE CRISIS

Summary: The article contains a fragment of the research conducted by the author, concerning the behaviour of managers and solutions in organizations during the crisis in Poland.