Kazimierz Krzakiewicz

ILUZJA DOSKONAŁOŚCI ZARZĄDZANIA JAKO ŹRÓDŁO SYTUACJI KRYZYSOWYCH

1. Wprowadzenie

Wśród typowych błędów menedżerów, które prowadzą do powstania w organizacji zjawisk kryzysowych, wyróżnić należy grupę błędów, które można określić jako uleganie iluzji doskonałości. Celem artykułu jest przedstawienie źródeł tych błędnych zachowań organizacyjnych oraz próba określenia sposobów neutralizacji zachowań prowadzących do sytuacji kryzysowej.

Pracować w doskonałej firmie to marzenie każdego menedżera. Już w pierwszym momencie przebywania w takiej firmie można odczuć wewnętrzną energię i dumę, które przepełnia jej pracowników. Ci ludzie to najlepsi specjalności w swojej branży i oni o tym wiedzą. Oni nie marzą po prostu o sukcesie, oni są jego pewni. Taka firma kroczy na czele i przyjmuje, że pozostali uczestnicy rynku podążają po wyznaczonej przez nią drodze.

Taka organizacja ma pełną świadomość tego, co robi i do czego dąży. Jej członkowie są w pełni zaangażowani w wytwarzanie dochodowych wyrobów, które stanowią podstawę należącej do firmy handlowej marki.

Przedstawiciele handlowi takiej firmy nie przywykli do ustępstw. Na każdym szczeblu organizacji można tutaj spotkać pracowników, którzy są gotowi zrobić wszystko, aby zrealizować postawione przed nimi zadania, i menedżerów, którzy gotowi są usunąć wszelkie przeszkody na drodze do realizacji celu.

Równocześnie, niezależnie od pozytywnej samooceny, firma dąży do tego, aby stać się jeszcze sprawniejszą. Jej kierownictwo uważnie śledzi działania najbliższych konkurentów i stara się poprawić wskaźniki oceny sprawności funkcjonowania.

Cechą takiej firmy jest wewnętrzna siła ducha, którą demonstrują jej pracownicy. Wszyscy oni identyfikują się ze swoją organizacją. Bardzo niski jest tutaj wskaźnik płynności kadr. Wzorowe są także kontakty ze społecznością lokalną.

Powyższe wydaje się niemal niemożliwe. Jednakże takie firmy istnieją. Co więcej, niektóre z nich zbliżają się do sytuacji kryzysowej, nie zdając sobie całkowicie z tego sprawy.

Nie oznacza to, że nie pragniemy widzieć w swoich firmach cech tych doskonałych organizacji, lecz jeżeli wszystkie cechy występują w zbyt dużym nasile-

niu i wszystkie występują równocześnie, firmie grozi istotne niebezpieczeństwo. Oznacza to bowiem, że w firmie ukształtowała się zamknięta kultura organizacyjna, konsekwentnie eliminująca wszelkie informacje, które mogą być sprzeczne z przyjętym w niej obrazem rzeczywistości.

2. Źródła i przejawy iluzji doskonałości

Firmy, które w sposób nadmierny rozwijają te w istocie pozytywne cechy, stają się firmami z ukrytym kryzysem (firmami zarażonymi kryzysem). Mogą one funkcjonować bez przeszkód, mogą nawet odnosić sukcesy w swojej działalności, lecz kiedy powstanie problem naruszający typowy przebieg zdarzeń, menedżerowie takiej firmy nie dostrzegają go, są bowiem skutecznie odizolowani od źródeł niezbędnych w takim momencie informacji zewnętrznych.

Zwodniczość sytuacji polega tutaj na tym, że firmy tego typu są najczęściej zadowolone z siebie i pozytywnie oceniają swoją sytuację. Są na tyle skutecznie odseparowane od wszelkich negatywnych sygnałów, że nie zdają sobie sprawy, że zostały zarażone kryzysem. Menedżerowie takich firm nie przestają informować o szerokich perspektywach własnej organizacji nawet wówczas, kiedy zaczyna się ona dezintegrować. Jeżeli są to kierownicy najwyższego szczebla, to z upływem czasu mogą oni pragnąć oszukać opinię publiczną. Jeżeli natomiast autorami podobnych opinii są pracownicy niższych szczebli, wówczas otoczenie dochodzi z czasem do wniosku, że zostało wprowadzone w błąd przez własne kierownictwo. W większości przypadków jednak przedstawiciele firm zarażonych kryzysem znajdują się w błogiej nieświadomości dotyczącej tego, że znajdują się już w centrum zjawisk kryzysowych. Zamiast odpowiedniej reakcji na powstające problemy i poszukiwania dróg ich rozwiązania, kierownictwo takich organizacji podporządkowuje się iluzji, która każe mu wierzyć w doskonałość kierowanych przez nie organizacji.

Interesujące, że w takich organizacjach pracują doskonali menedżerowie, aktywnie reagujący na zmiany sytuacji, i specjaliści systematycznie podwyższający swoje kwalifikacje. Znakomita większość członków tych organizacji realizuje skutecznie swoje zadania.

W organizacje zarażone kryzysem przekształcają te firmy określone wewnętrzne zasady i wytyczne, które pozbawiają je zdolności do rzetelnej oceny zachodzących zjawisk. Łączny efekt zbioru drobnych i pozornie, na pierwszy rzut oka, nieniebezpiecznych sposobów zachowań okazuje się w istocie zgubny.

Do kryzysu może doprowadzić nie tylko „zarażenie" całego przedsiębiorstwa, wystarczające może być „zarażenie" kierownictwa naczelnego, komórek marketingu lub zaplecza badawczo-rozwojowego. Niemoc tych istotnych elementów systemu zarządzania szybko przenosi się na pozostałe komórki organizacyjne, do

momentu, w którym świetnie funkcjonująca niekiedy firma informuje o tym, że poniosła ogromne straty, z reguły znajduje się w głębokim i niekiedy nieodwracalnym, kryzysie.

Pierwsze oznaki tego, że organizacja zarażona jest kryzysem, można niekiedy łatwo uznać za świadectwo wyjątkowego jej zdrowia. Firma rozkwita, osiągnąwszy sukces w niektórych ważnych aspektach swojej działalności, a kierownictwo w sposób uzasadniony szczyci się jej osiągnięciami. Określa siebie jako lidera w sektorze w zakresie tempa wzrostu, wielkości, udziału w rynku, wykorzystania nowoczesnych technologii, rentowności, poziomu zadowolenia odbiorców lub poziomu innego istotnego wskaźnika. Aby przekształcić swój sukces w czynnik motywacyjny, kierownictwo takiej firmy informuje o swoim zamiarze utrzymania danego wskaźnika na obecnym, a nawet wyższym poziomie. Co więcej, czyni ono ten poziom osiągnięć częścią swojego wizerunku. Podkreśla pozycje firmy w spotach reklamowych i na bilbordach, hasłach reklamowych i rocznych sprawozdaniach. Przypomina często swoim pracownikom o tym, że pracują oni dla firmy, która jest liderem w branży lub nawet w kilku branżach[1]. Trzeba równocześnie przyznać, że poglądy zarządów takich firm są często uzasadnione.

Problem polega tutaj na tym, że kiedy firma zaczyna traktować siebie jako „numer jeden", jej organizacyjne zachowania ulegają zmianie. Przestaje ona poświęcać odpowiednio dużo uwagi tym aspektom, które pozwoliły jej osiągnąć tę wysoką pozycję. Zamiast tego, aby dążyć do nowych sukcesów, firma zaczyna troszczyć się o utrzymanie obecnej pozycji. Koncentruje ona całą uwagę na sobie samej. Jest to widoczne w kontaktach pracowników firmy z osobami z zewnątrz. Zamiast słuchać rozmówcy i próbować uzyskać przydatne informacje, kierownicy różnych szczebli z reguły starają się zademonstrować swoją wyższość. Wydaje im się, że wiedzą wszystko, co należy wiedzieć i ich zachowanie demonstruje ten pogląd.

Atmosfera wyższości kształtująca się w tych firmach stopniowo wywiera wpływ także na to, jak jej pracownicy zachowują się wobec siebie. Ulegają oni często wrażeniu, że należą do pewnego elitarnego kręgu, którego członków nie dotyczą zwykłe zasady i normy, ponieważ ich działalność ocenia się według wyższych standardów. Nie są im potrzebne typowe środki ostrożności, weryfikacje i opinie niezależnych ekspertów. Równocześnie tracą oni czas i środki dla osiągnięcia bieżących wskaźników, które większość specjalistów uznałaby za zbędne lub mało znaczące.

W rezultacie powstaje izolowana, nieskorelowana z zewnętrznymi uwarunkowaniami strategia. Firma trzyma się ściśle obranego kursu, nie zwracając uwagi na to, co się dzieje w otoczeniu. Utwierdzając się wzajemnie w przekonaniu, że nie powstają istotne problemy, kierownicy w takich firmach stopniowo izolują się od rzeczywistości.

---

[1] Firma Enron prześcignęła w tym zakresie innych. Przy wejściu do budynku zarządu korporacji umieszczony był znak z napisem „Najlepsza firma energetyczna na świecie".

Organizacje, w których dominuje takie podejście, nie są w stanie wyciągnąć korzyści z sukcesu innych. Nawet jeżeli konkurentom uda się stworzyć doskonały nowy produkt, zadufani w sobie liderzy oceniają to jako rozpaczliwą próbę poprawy swojego wizerunku przez outsidera.

Taki punkt widzenia nie tylko utrudnia firmom wykorzystanie osiągnięć konkurentów, lecz także nie pozwala im uczyć się na cudzych błędach.

Takie firmy przypisują niepowodzenia konkurentów ogólnie niskiemu poziomowi organizacji działalności gospodarczej. Nie dostrzegają, że przyczyną tych niepowodzeń w wielu przypadkach są błędy, które może popełnić każda firma i których należy w sposób świadomy unikać. W rezultacie nie czynią one niczego, aby obronić siebie przed tymi błędami[2].

Kiedy organizacja nie odczuwa żadnych wątpliwości dotyczących tego, co realizuje i co chce osiągnąć, jej precyzyjnie sformułowana wizja może łatwo przekształcić się w niekontrolowaną siłę sprawczą. Po pewnym czasie działania firmy w coraz większym stopniu zaczynają być determinowane nie przez obiektywne uwarunkowania, lecz przez wymogi realizowanej misji.

Im większy sukces firma zdołała osiągnąć w przeszłości, tym trudniej jest jej odejść od modelu, który zapewnił ten sukces [Mayer, 1993].

Można usłyszeć wiele haseł, które wyrażają pogląd, że organizacje osiągające sukces nie powinny zawracać z raz obranej drogi (np. „Nie należy spierać się z sukcesem"). Hasła te wykorzystane są często do tego, aby zakończyć dyskusje, które mogłyby zainicjować jakiekolwiek istotne zmiany w strategii dobrze funkcjonującej firmy. Dopóki organizacja stwarza wrażenie rozwijającej się, jej kierownictwo nie widzi powodów dla dokonywania zmian [Greew, 1998].

Kiedy w końcu wszyscy dostrzegą wyraźnie, że stary model funkcjonowania jest już niesprawny i w przyszłości sprawny już nie będzie, firmie często nie udaje się już uniknąć kryzysu.

Najbardziej niebezpieczną konsekwencją nadmiernej koncentracji na wybranej przez firmę misji jest niechęć do uwzględnienia opinii odbiorców. Organizacje, które zbytnio zawierzyły własnej misji, ryzykują przekształcenie się w firmy – misjonarzy. Zamiast słuchać, co mówią klienci na temat swoich oczekiwań, takie firmy najczęściej próbują wyjaśniać klientom, na czym polegają ich potrzeby.

Próby zwrócenia uwagi kierowników na różnice pomiędzy wytwarzanymi produktami i oczekiwaniami odbiorców są w takich przypadkach najczęściej skazane na niepowodzenie. Menedżerowie nie ograniczają się wówczas do odpowiedzi: „My rozumiemy, czego oczekują nasi odbiorcy". W istocie bowiem twierdzą: „My

[2] Potwierdzenie tego typu tendencji można znaleźć w świecie firm internetowych. W czasie gdy wiele projektów internetowych zakończyło się niepowodzeniem, konkurenci, posiadający odpowiednio duże zasoby finansowe, nie podjęli żadnych prób skorygowania swojej strategii z uwzględnieniem smutnego doświadczenia wielu konkurentów. Uwierzywszy w swoją wyjątkowość, nie dopuszczali myśli, że należy uczyć się od innych.

rozumiemy, czego oczekują nasi odbiorcy lepiej, niż oni sami. My wiemy, co jest dla nich lepsze i w końcu oni także dojdą do tego wniosku".

Skoro tylko firma ulegnie takiemu nastawieniu, jej kierownictwu zaczyna się wydawać, że klienci zawsze chcą właśnie tego, co oni im proponują.

Moment ujawnienia się negatywnych efektów nieprawidłowego odnoszenia się do partnerów lub odbiorców zależy od sytuacji konkurencyjnej. Jeżeli firma posiada w pewnym segmencie pozycję niemal monopolistyczną, wówczas przez pewien okres jej „postawa" może pozostawać bezkarna. Lecz skoro tylko na horyzoncie pojawią się konkurenci z ciekawszymi ofertami, firma szybko traci pozornie niezagrożone przywództwo.

Przekonanie o własnej przewadze i pełne podporządkowanie wobec własnej misji prowadzi do tego, że firma zaczyna tracić kontakt z rzeczywistością. Równocześnie jej kierownictwo demonstruje z reguły wyjątkowo dobry nastrój.

Jeżeli firma kieruje swoje główne siły na ukształtowanie pozytywnego nastroju, wówczas szybko ten nastrój przekształca się w niekontrolowany czynnik. Przekonania, które sprzyjały rozwojowi pozytywnego nastroju, otrzymują dodatkowe wsparcie, jako że pozytywne, optymistyczne podejście oznacza całkowity brak wątpliwości co do ich prawidłowości. Im twardsze są te przekonania, tym lżej podtrzymuje się pozytywny nastrój. Pozytywny nastrój pomaga w uzyskaniu stanu, w którym wszyscy są zadowoleni ze swojej pracy. Nikt nie chce wprowadzać dysonansu w ukształtowaną, pozytywną sytuację, występując z negatywnymi uwagami. Pozytywny nastrój nie tylko zapewnia dobre samopoczucie personelu, lecz sprzyja także temu, że pracownicy na wszystkich szczeblach zarządzania chętnie wypełniają polecenia przełożonych.

Ponieważ pozytywny nastrój ułatwia proces zarządzania zasobami ludzkimi, kierownictwo przedsiębiorstw próbujące realizować skomplikowane (trudne) strategie w warunkach niepewności nierzadko poświęca wiele uwagi temu, aby ukształtować wśród podwładnych podobny nastrój.

Problem polega na tym, że zdrowa organizacja nie oczekuje, aby jej pracownicy jak zaczarowani skakali z pełną wiarą w nieznane. Zdrowa organizacja preferuje stan, w którym będą oni świadomi, jakie niebezpieczeństwa mogą ich spotkać i będą podejmować odpowiednie działania, aby unikać tych niebezpieczeństw. Znaczna część sytuacji kryzysowych mogłaby nie wystąpić lub mieć niewielki zakres, jeżeliby menedżerowie, zamiast demonstrować niezachwiany pozytywny nastrój, reprezentowali racjonalne, krytyczne podejście po to, aby ujawnić pewne dodatkowe uwarunkowania.

Pozytywny nastrój to często w praktyce skuteczny środek pomagający odizolować się od rzeczywistości.

Nadmiernie pozytywny nastrój izoluje szczególnie organizacje od dochodzących z zewnątrz krytycznych informacji.

Oprócz tego, że nadmierny pozytywny nastrój ogranicza dostęp do ważnej informacji z zewnątrz, blokuje on także wewnętrzne źródła podobnej informacji.

Ludzie starają się nie rozmawiać o negatywnych faktach lub domysłach, gdyż omawianie podobnych spraw oznacza przejawianie negatywnego nastawienia. Nikt nie chce mieć opinii kogoś, kto skupia się na drobiazgach. Firma nie robi nic, aby neutralizować naturalną niechęć pracowników do informowania o nieprzyjemnych sprawach [Saleznik, 1989].

Nadmiernie pozytywny nastrój w istotnym stopniu zmienia oblicze organizacji, która przekształca się w zespół „potakiwawczy". Dowolne polecenie idące z góry będą oni wypełniać bez żadnych oporów, nawet jeżeli jest ono w sposób oczywisty błędne. Równocześnie menedżerowie mogą utrzymywać normalne funkcjonowanie organizacji, lecz nie mają możliwości wnoszenia w jej działalność zasadniczych zmian, niezbędnych dla utrzymania konkurencyjności w dłuższym czasie. Inicjatywa dotycząca wprowadzenia zmian musi tutaj wychodzić od kierowników najwyższego szczebla, gdyż wszyscy pozostali ograniczają się do bezkrytycznej realizacji otrzymanych poleceń. Niestety, kierownictwo nie dysponuje informacją, dzięki której mogłoby podjąć kreatywne decyzje dotyczące korekty strategii, gdyż żaden pracownik nie ośmieli się przekazać informacji, że sprawy idą nie tak dobrze jak oczekiwano.

Osoby, które obawiają się zwracania uwagi na negatywne fakty, ryzykują wejściem na niebezpieczną drogę i tym, że będą posądzone o ukrywanie danych. Problem ukrywania danych jest znacznie bardziej aktualny niż próbuje się go powszechnie przedstawić. Jest tak między innymi dlatego, że nadmiernie pozytywny nastrój, który sprzyja ukrywaniu informacji, skłania pracowników do ukrywania także samego faktu ukrywania danych.

W firmach, których akcje notowane są na giełdzie, skłonność do przemilczania złych wiadomości, mogących negatywnie wpłynąć na optymistyczną atmosferę w organizacji, wzmaga się często ze względu na chęć uzyskania możliwie wysokiego kursu akcji.

Wielu osobom wydaje się, że jeżeli firma uważa siebie za wzorzec do naśladowania, całkowicie wierzy w swoją wizję i niezmiennie demonstruje pozytywne nastawienie, wówczas z pewnością ugrzęźnie w atmosferze samozadowolenia, a ciągłe starania o poprawę wskaźników oceny funkcjonowania przyjmuje się za dowód dobrej atmosfery i prawidłowości strategii. W rzeczywistości ten pogląd nie zawsze jest słuszny. Firma może być bowiem „zarażona" kryzysem i równocześnie usilnie dążyć do doskonałości. Jedną bowiem z często spotykanych cech tego typu firm są wysokie wymagania wobec siebie.

Koncentracja całej uwagi kierownictwa firmy na wewnętrznych wskaźnikach może prowadzić do „irracjonalnego perfekcjonizmu". Zmusza on organizację do przyjęcia maksymalnie wysokich standardów we wszystkich sferach działalności, bez określenia w tym zakresie pewnych priorytetów: „my wszystko robimy w sposób idealny", ponieważ będąc najlepszą firmą „nie możemy iść na kompromis". To dążenie osiągnięcia doskonałości we wszystkim bez oceny, na ile jest to konieczne

dla realizacji zadań strategicznych, łatwo może wyjść spod kontroli kierownictwa i prowadzić do nadmiernego wzrostu kosztów funkcjonowania[3].

Najbardziej niebezpieczną konsekwencją perfekcjonizmu jest to, że dążenie do niego skłania kierowników do tego, że oczekują od podwładnych nierealnie niskiego poziomu błędów. W praktyce rutynowe, typowe operacje mogą być realizowane bezbłędnie. Jednakże nowatorskie projekty wymagają wyższej tolerancji potencjalnych odchyleń. Firmy zarażone perfekcjonizmem szybko przestają uwzględniać tę różnicę. Mówi się tutaj wiele o „prawie do eksperymentu" i że należy „pozostawić miejsce dla błędów, które mogą nas wiele nauczyć". Lecz w praktyce organizacje uważające się za lidera i wzór do naśladowania w jakimś sektorze najczęściej nie są przygotowane do niepowodzeń, nawet gdy starają się podjąć nowe rodzaje działalności.

Im wyższą pozycję w hierarchii zajmuje kierownik i im częściej demonstruje w stosunku do innych swój perfekcjonizm, w tym większym stopniu przejawia gotowość do znalezienia usprawiedliwienia dla swoich własnych błędów.

Organizacje – perfekcjoniści natomiast skłonne są przypisywać swoje niepowodzenia wpływowi nieprzewidywalnych, niezależnych od nich uwarunkowań. Jeżeli kryzys posiada szczególnie duże rozmiary, kierownictwo takich firm wykorzystuje niekiedy dla usprawiedliwienia siebie koncepcję „modelowej sytuacji kryzysowej". Dowodzą bowiem, że kryzys wywołało mało prawdopodobne współwystępowanie czynników i że jest ono niemożliwe w przewidywanej przyszłości. W ten sposób sugeruje się, że jakakolwiek by była głębokość kryzysu, nikt nie jest winien jego powstania i w konsekwencji nie jest on istotną przesłanką dla dokonania radykalnych zmian.

W firmach, które odmawiają prawa do błędu, wysoko są cenieni ludzie, którzy publicznie podkreślają znaczenie wizji organizacji i prezentują ją w szczególnie dobrym świetle. Kolektywny duch podtrzymuje w nich gotowość do obrony swojej firmy w dowolnej chwili, skoro tylko wyda im się, że na dowolną jej część dokonano ataku.

Problem polega na tym, że te wysiłki skierowane na obronę sytuacji mają często zgubne konsekwencje i są sprzeczne z długookresowymi interesami organizacji. Specjaliści, szczególnie zajmujący się relacjami z otoczeniem, powinni znać konsekwencje wyboru konkretnej strategii firmy, a nie tylko fundamentalne zasoby, które leżą u podstaw wyboru tych strategii. Kiedy menedżerowie opierają się na opiniach tych specjalistów, często ograniczają się do oceny przydatności praktycznej i nie próbują sięgnąć do głębszych przesłanek.

---

[3] Były dyrektor generalny IBM L. Gerstner tak scharakteryzował przyczyny problemów, w które popadła firma w pewnym okresie swojego funkcjonowania: „Moim zdaniem, firma w tak długim okresie osiągała sukcesy, że przestała porównywać się z konkurentami i zaczęła oceniać swoje osiągnięcia według wewnętrznych wskaźników. A jest to pewny sposób aby popaść w kłopoty".

W krytycznym momencie oświadczenie dla prasy przygotowane przez kierownictwo, które demonstruje w nim swoje umiejętności obchodzenia trudnych pytań, może popsuć reputację firmy. Otoczenie dostrzega, że firma unika rzetelnej oceny realnych problemów i z reguły wywołuje to w nim negatywne reakcje.

3. Neutralizacja zachowań prowadzących do sytuacji kryzysowej

W praktyce, niestety, bardzo często zgubne sposoby zachowania wyglądają jak zasługująca na pełną akceptację polityka. Dowolny sposób zachowania przedstawiony powyżej pomaga uzyskać w organizacji gorliwość i entuzjazm jej członków.

Jednakże skoro tylko organizacja zaczyna wykorzystywać te sposoby do tego, aby odgrodzić się od zjawisk, o których wolałaby nie słyszeć, zaczyna poruszać się w kierunku nadchodzącego kryzysu. Menedżerowie, którzy wykorzystują te zgubne wytyczne zachowań, nabierają pewności, że pracują w doskonałej firmie. W istocie zarządzają oni organizacją, która posiada nieprawidłowe wyobrażenie o rzeczywistości i wszelkimi sposobami broni tego wyobrażenia przed weryfikacją i korektą.

Trudność polega na tym, że nie chcemy często zmienić tych cech sposobów zachowań, które prowadzą do powstawania problemów. Chcemy raczej je zrównoważyć za pomocą działań, które są w stanie neutralizować ich negatywny uboczny efekt.

Istnieją pewne kompensacyjne techniki, które pozwalają walczyć ze skłonnością do ignorowania krytycznej informacji.

Obrona przed samozadowoleniem

Podstawą tej obrony jest zwracanie uwagi, aby nie powstało w niej „uczucie głębokiego zadowolenia".

W uzupełnieniu ogólnych wysiłków, które organizacja powinna podjąć, aby uniknąć nadmiernego samozadowolenia, można wykorzystać pewne dodatkowe działania. Można na przykład powierzyć niektórym współpracownikom rolę obrońców firm konkurencyjnych. Ci „obrońcy" będą analizować technologie i strategie, które wykorzystują inne firmy i przedstawiać dowody na celowość wdrożenia tych strategii i technologii. Metoda jest najbardziej skuteczna, gdy obrońcy konkurentów tworzą wyodrębnione zespoły, gdyż wówczas uzyskują możliwość wzajemnego wspierania się. Powinni oni także posiadać taką samą organizacyjną pozycję jak inne zespoły projektowe. Krytyczna ocena działalności konkurentów przez tego typu zespół sprzyjać będzie udoskonaleniu stosowanych przez nich sposobów działań, dostosowaniu jej do specyfiki danej organizacji i poddaniu ich

ocenie już jako swoich własnych propozycji, co znacznie ułatwia wprowadzenie zmian.

Należy także uważnie śledzić problemy i niepowodzenia konkurentów oraz dokonywać oceny przydatności ich doświadczeń. Często bowiem firmy funkcjonujące w tym samym sektorze stykają się z tego samego typu trudnościami. Lecz ten, kto aktywnie uczy się na błędach konkurentów, posiada większe szanse uniknięcia niebezpieczeństw. Ważne, aby wykorzystywać nie tylko osiągnięcia konkurentów, lecz także ich niepowodzenia.

Efektywnym sposobem pozwalającym na pozyskanie nowych idei jest organizowanie wspólnych przedsięwzięć, w których uczestniczy partner, którego silne strony różnią się od silnych stron danej organizacji. Tego typu partnerstwo przynosi szczególne korzyści, kiedy wszyscy współpracownicy rozumieją, że podstawowym celem projektu jest zdobycie i wykorzystanie doświadczeń firmy partnerskiej.

Wszystkie przedsięwzięcia, których celem jest obrona organizacji przed zarażeniem kryzysem, będą efektywne jedynie wówczas, kiedy organizacja potrafi wyzwolić się z szablonowego myślenia, którego źródłem jest nadmiar kolektywnego ducha. Oznacza to, że powinna ona sprzyjać rozwojowi i ochronie punktów widzenia, które nie są w pełni zbieżne z powszechnie obowiązującymi. Takie bowiem odmienne sposoby myślenia są przesłanką dla krytycznej analizy i ewentualnej korekty ukształtowanego w organizacji sposobu postrzegania rzeczywistości.

Jeden ze sposobów spojrzenia na sytuację z różnych punktów widzenia polega na tym, aby za każdym razem, kiedy w organizacji analizuje się przedsięwzięcie o istotnym znaczeniu, powierzyć komuś przedstawienie „odrębnej opinii". Pracownik, który przygotowuje „odrębną opinię", powinien przedstawić możliwie istotne argumenty przemawiające na korzyść drugiego według skali preferencji wariantu działania. Tego typu metodyka pozwala często na ujawnienie nieoczekiwanych aspektów każdego z potencjalnych kierunków działań.

Skutecznym rozwiązaniem jest takie tworzenie wielofunkcjonalnych zespołów i różnorodnych grup projektowych, których członkowie posiadają różnorodne poglądy na analizowany problem. Tego typu zespoły okazują się szczególnie przydatne w procesie wyboru nowej koncepcji działania.

Obrona przed niewzruszonością wizji

Istotnym niedostatkiem wizji wielu firm jest to, że przekształca się ona często w niezależną, niekontrolowaną siłę i z wielkim trudem poddaje się korekcie, gdy tymczasem istnieje realna potrzeba ciągłego wnoszenia do niej drobnych zmian, a niekiedy także istotnych modyfikacji[4]. A zatem sekret sukcesu polega na tym,

[4] Bill Gates z Microsoft stwierdził, że: „Firmy stają się bankrutami z tego powodu, że wpadają one w samozadowolenie i zaczynają wierzyć w niewzruszoność swoich poglądów" [Finkelstein, 2001].

aby być otwartym dla informacji, która może wskazywać na konieczność korekty wizji organizacji.

Obrona przez pozytywnym nastrojem

Nawet jeżeli kierownictwo utrzymuje ścisły kontakt z klientami swojej firmy, nie jest w stanie obserwować wszystkich tendencji, które mogą wywrzeć decydujący wpływ na jej rozwój. Dlatego istotne jest motywowanie członków organizacji do poszukiwania wad aktualnego systemu zarządzania oraz potencjalnych problemów związanych ze stosowanymi metodami i modelami działania.

W szerszym aspekcie korzystne może okazać się utworzenie zespołów „przesadnie wnikliwych", które mają za zadanie poszukiwanie słabych stron stosowanych metod i wytycznych działania.

Obrona przed nadmiernym perfekcjonizmem

Istnieje kilka sposobów walki z nadmiernym perfekcjonizmem, który zmusza firmę do uporczywego koncentrowania swojej uwagi na nieuchronnie tracących na znaczeniu czynnikach. Jednym z typowych jest to, aby za każdym razem, kiedy organizacji udaje się w pełni zrealizować postawione przed nią zadanie, dokonywać wyboru nowego celu, a nie po prostu podnosić poprzeczkę przy dotychczasowych wskaźnikach. Nie oznacza to, że ciągły rozwój i doskonalenie kluczowych kompetencji nie przynosi korzyści. Należy jednak zwrócić uwagę na niebezpieczeństwo związane z ciągłym doskonaleniem „starego", które w warunkach zmienności warunków funkcjonowania może okazać się bezużyteczne.

Aby uczynić firmę bardziej otwartą na zmiany, należy dać jej pracownikom prawo do popełniania błędów w procesie poszukiwania nowych rozwiązań.

W jaki jednak sposób kierownik wyższego szczebla może przekonać pracowników niższych szczebli, że nieznaczne niepowodzenia rzeczywiście nie staną się przyczyną negatywnych konsekwencji? Powinien on wykorzystać do tego własny przykład: w sposób otwarty powinien mówić o własnych pomyłkach i uczestniczyć w omawianiu tego, jak unikać tego typu błędów w przyszłości. W organizacjach, w których kierownictwo daje podwładnym przykład takiego zachowania, pracownicy szybko przyzwyczajają się, że każdy posiada prawo do błędu. Tego typu tolerancja nie tylko czyni firmę bardziej otwartą na zmiany, lecz także rozwija w pracownikach gotowość do brania odpowiedzialności za swoje działania, a nie wyłącznie poszukiwania uzasadnień dla błędów.

Firmy, które odchodzą od idei perfekcjonizmu i zaczynają stawiać przed sobą bardziej realistyczne cele, muszą upewnić się w tym, że dla oceny swoich osiągnięć wykorzystują obiektywne kryteria, a nie wyłącznie wewnętrzne standardy.

Aby zapewnić sobie obronę przed perfekcjonizmem, firma powinna także systematycznie wspierać eksperymenty, które nie przynoszą bezpośrednich korzyści finansowych, lecz mimo to wzbogacają ją o ważne doświadczenia.

Obrona przed wewnętrzną promocją

Obrona firmy przed wewnętrzną promocją to jeden z najbardziej paradoksalnych problemów, z którymi musi ona sobie poradzić, jeśli nie chce zarazić się kryzysem. Przecież nikt w przedsiębiorstwie nie chce, aby źle o nim mówiono oraz aby osłabiono morale pracowników, krytykując działania kierownictwa.

Należy przede wszystkim, formułując strategię, planując oraz podejmując podstawowe decyzje, skoncentrować uwagę na realnych problemach, zamiast tracić energię na ubarwianie wyłącznie zewnętrznego wizerunku. Utrzymanie relacji ze społecznością zewnętrzną jest bardzo ważnym zadaniem, jednakże nie może zastępować realnych działań.

Należy także zaprzestać myślenia kategoriami minimalizacji potencjalnych strat i skoncentrować się na ich likwidacji i likwidacji ich przyczyn. Ogranicza to postawy asekuranckie. Przekonać członków organizacji o słuszności takiego podejścia może jedynie osobisty przykład przedstawicieli kierownictwa naczelnego. Jeżeli menedżerowie będą konsekwentnie demonstrować to podejście, wówczas zachowania o charakterze obronno-propagandowym zastąpią zachowania skierowane bezpośrednio na rozwiązanie problemów.

Bibliografia

1. Finkelstein S. (2001), *Why Smart Executives Fail*, Portfolio, New York.
2. Greew J. (1998), *Performance, Aspirations, and Risky Organizational Change*, „Administrative Science Quarterly" no. 43, s. 58–86.
3. Mayer G. (1993), *Organizations Reacting to Hyperturbulence*, w: *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press, New York, s. 66–111.
4. Saleznik A. (1989), *The Managerial Mystique*, Harper & Row, New York.

The illusion of management excellence as the source of crisis situations

Summary

Typical managers' errors that lead to critical phenomena in an organisation include a group of errors that could be described as "the illusion of perfection".

It is every manager's dream to work in a perfect company. Such an organisation is fully aware of its actions and objectives. The company is characterised by an internal spiritual strength expressed by its employees. They all identify with their organisation.

Unfortunately, some of such companies experience critical situations without being aware of them.

Companies that excessively develop otherwise positive characteristics become infected with crisis. They can work without any difficulties or even be successful in their field. However, when a problem arises that disturbs a typical flow of events the managers of this company do not notice it because they are completely isolated from sources of external information that is so crucial at that moment.