Lena Staś[1]

POSTĘPOWANIE PODMIOTÓW DECYZYJNYCH W WARUNKACH KRYZYSU

Pojawienie się kryzysu w organizacji jest najczęściej zdarzeniem niespodziewanym i dotkliwym ze względu na małe szanse przewidzenia skutków jego wystąpienia oraz możliwości odpowiedniego przygotowania się do jego przezwyciężenia. Kryzys definiowany jest jako naruszenie dotychczasowej równowagi określonych sił czy stabilnego funkcjonowania. Panuje zgodność poglądów co do tego, że kryzys oznacza „zakończenie dotychczasowego sposobu działania, procesów, zdarzeń i ich rezultatów"[2].

Źródeł pojawienia się kryzysu poszukuje się zarówno w otoczeniu zewnętrznym nieustannie generującym zmiany, jak i we wnętrzu organizacji, jako zbiorze elementów/systemie nie tylko odbierającym bodźce zewnętrzne, ale i samym je tworzące. Kryzys to stan określany jako przejściowy, od jednego przeszłego do pożądanego przyszłego i w tym kontekście traktowany jest jako problem decyzyjny lub ich większy zbiór. Stan ten traktowany jest przez podmioty decyzyjne nie zawsze jako zjawisko negatywne, ale często jako pozytywne, tworzące wyzwania, ale i mogące być początkiem spektakularnego sukcesu.

Niezależnie od tego, z jakim dziedzinowym rodzajem kryzysu w organizacji mamy do czynienia (za J. Skalikiem np.: zarządzania, zarządzania finansami, przywództwa czy moralności[3]), zdiagnozowanie tego stanu przez decydenta stanowi początek prawidłowego określenia wszystkich problemów decyzyjnych związanych z danym kryzysem. Poważne wątpliwości natury metodologicznej pojawiają się już w momencie, kiedy należy precyzyjnie określić, co rozumiemy przez pojęcie kryzys, czym właściwie różni się od tzw. stanu normalnego czy może raczej normatywnego, a także według jakich norm jest to oceniane, na podstawie jakich konkretnych

---

[1]Lena Staś, dr, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

[2]J. Skalik, *Zmiana a kryzys organizacji*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przełomu wieków*, red. J. Skalik, IV Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 301.

[3]J. Skalik, op.cit.

i szczegółowych kryteriów decydent może udzielić odpowiedzi na pytanie, czy określony stan jest już kryzysem, czy też wykazuje tendencję zbliżającą organizację lub też jej część do kryzysu, czy jest to już kryzys głęboki czy płytki itd.

Praktycy, na potrzeby zarządzania, próbują określić pewne wyznaczniki czy też mierniki, oznaczenie i kontrola których pozwalałaby na w miarę szybką i precyzyjną diagnozę sytuacji. Niestety, jak wykazuje praktyka zarządzania, taki zestaw, a rzadziej system wczesnego ostrzegania, tworzony jest rzadko, a i to najczęściej po ciężkim przejściu przez organizację kolejnego kryzysu. Na etapie diagnozowania kryzysu pojawia się zawsze pytanie o przyczyny takiego stanu. Wyraźny i systematycznie stosowany podział na źródła zewnętrzne i wewnętrzne kryzysu, a te na dalsze podgrupy i zadawanie kolejnych pytań, pozwala utworzyć logiczne łańcuchy przyczynowo-skutkowe. Proces ten pozwala określić przyczyny pojawienia się kryzysu, co w konsekwencji pozwala usunąć je. Jednakże decydenci określają stan kryzysu jako czas zagrożeń zarówno pozycji organizacji, jednostki organizacyjnej, jak i swojej własnej. Wykazują w tym czasie wysoką nerwowość i chaotyczność w zachowaniu, chociaż jest to okres wymagający szczególnie systematycznego i niestety bardziej czasochłonnego podejścia do analizy sytuacji problemowej. Ich aktywność jest raczej zbiorem nieskoordynowanych działań ad hoc w zależności od pojawiającego się w danym momencie najbardziej „palącego problemu". Niewielu z nich dysponuje narzędziami diagnozy, chociażby w postaci mierników porównawczych, odczyt których na odpowiednim poziomie czy wysokości spowodowałby pojawienie się „lampki alarmowej" wskazującej na poważne odchylenia od stanów pożądanych i powodowałby konieczność natychmiastowych działań naprawczych. Większość decydentów odbiera raczej sygnały już na tyle silne, że jest to stan poważny i wymagający nie tyle środków zaradczych o mniejszym zasięgu/zakresie/natężeniu, co wręcz radykalnych o dużym zasięgu, zakresie i natężeniu. Niepokojącym faktem jest brak dociekania przyczyn pojawienia się problemów, co zamyka się w stwierdzeniu: „nie ma czasu na dyskusje, trzeba natychmiast działać". Takie słowa przekładają się co prawda na szybkie działanie, ale charakteryzują się zbyt krótką i pobieżną fazą koncepcyjną, a podkreślają skupianie się na samym wyborze wariantu (jeśli decydent w ogóle dopuszcza jakiś wybór, tzn. analizuje co najmniej dwa warianty) czy jego realizacji.

Faza określania kryteriów wyboru często sprowadza się do ustalenia jednego albo głównego kryterium czasowego. Szybkość uzyskania poprawy wyników/pewnych parametrów nie może stanowić głównego, a tym bardziej jedynego kryterium, gdyż w warunkach kryzysu powinna zostać wydłużona perspektywa spojrzenia na problemy. Takie sytuacje nie wymagają standardowych decyzji, czy też bieżących, operacyjnych, cząstkowych, a wręcz przeciwnie. Proces wychodzenia z kryzysu raczej rozumiany jest jako splot, a może bardziej system działań wplecionych w koncepcję strategiczną organizacji, która w tym momencie jest modyfikowana (a może raczej wymaga gruntownej zmiany).

Generowanie wariantów rozwiązań problemów decyzyjnych związanych z kryzysem jest także dokonywane pobieżnie i pod silną presją czasu. Niejednokrotnie decydenci nie dają sobie szansy dokonania wyboru i kreują tylko jedno rozwiązanie, co stoi w wyraźnej sprzeczności z racjonalnością decydowania. Natomiast wybór danego wariantu działania jest konsekwencją doboru wątpliwej wartości wcześniej wspomnianych kryteriów, co może wyeliminować nawet dobre jakościowo warianty decyzyjne.

Natomiast o wiele lepiej jest z szybkością dokonywania wyboru oraz realizacją podjętej decyzji, gdzie, jak wszyscy badani wskazują, mają świadomość niepowtarzalnej, trudnej i wymagającej natychmiastowej reakcji sytuacji.

Badając etap końcowy dotyczący kontroli, można stwierdzić, że liczy się bardziej działanie niż wyniki działania, gdyż nie odnotowuje się wysokiego zainteresowania odpowiedzią na pytanie o konsekwencje wyboru i realizacji decyzji. Decydenci bardziej skłonni są oceniać ogólną sytuację organizacji jako wynik wielu cząstkowych decyzji różnych decydentów niż efekty poszczególnych decyzji jako bądź co bądź jednak indywidualnych reakcji na stan kryzysu.

Kryzys oceniany jest przez różnych decydentów z różnego punktu widzenia, dając często odmienną diagnozę sytuacji, co jest źródłem różnorodności rozumienia i podejść do rozwiązywania problemu(-ów). Zróżnicowanie to jest cenne szczególnie wtedy, gdy te indywidualne działania/decyzje są skoordynowane.

Decydenci nie zgłaszają korzystania z dodatkowych technik decyzyjnych ponad to, że zbierają więcej informacji, a przynajmniej czują niedosyt informacyjny dotyczący sytuacji organizacji/jednostki organizacyjnej/ich stanowiska i najbliższego otoczenia organizacji, co jest następnie przedmiotem analizy. Próbują także zdobywać wiedzę z zakresu doświadczeń kryzysowych u wszystkich znanych sobie decydentów bez względu na dziedzinę czy sektor działania i zajmowany szczebel zarządzania.

Natomiast zdobywanie wiedzy na temat mechanizmów kryzysów i zachowań podczas występowania kryzysów na szkoleniach lub w czasopiśmiennictwie jest przedmiotem zainteresowań (jak zgłaszają respondenci) dopiero po przejściu kryzysu, czyli w tzw. „normalnych warunkach"/braku kryzysu. Niewątpliwie negatywnie należy ocenić fakt, że zarządzający odcinają się od tak łatwo dostępnego i szybkiego źródła informacji, szczególnie gdy każde skuteczne doświadczenie z każdego źródła powinno być wykorzystane. Niestety, powtarzana jest opinia, że ostatnim działaniem, jakie powinno się w stanie kryzysu wykonać, to szkolić ludzi. Natychmiast nasuwa się pytanie retoryczne o to: kto generuje pomysły reakcji i wyjścia z kryzysu?

Znany model rozwoju organizacji L. E. Greinera w postaci następujących po sobie faz ewolucyjnych i rewolucyjnych zwanych kryzysami, traktowanymi jako stany naturalne, jest wykorzystywany do diagnozowania sytuacji organizacji niezwykle rzadko. Jak wynika z badań, zarządzający albo nigdy o tym narzędziu nie słyszeli, albo zupełnie zapomnieli i niestety nie korzystają ze środka, który

mógłby pomóc przewidywać kryzysy, chociażby tylko te związane z etapem rozwoju organizacji jako źródła wewnętrznego.

Najbardziej powszechnym źródłem danych porównawczych jest obserwacja sytuacji innych organizacji, mniej natomiast aktywne uczestnictwo w seminariach, targach, rozmowy z klientami, dostawcami jako źródłami informacji, kontakty z ekspertami, którzy mogą dokonać profesjonalnej analizy branży czy określić wskaźniki wczesnego ostrzegania dotyczące np. analizy obrotów w różnych przekrojach, analizy reklamacji, braków, fluktuacji kadry pracowniczej. Zebrane informacje powinny posłużyć do utworzenia tablic diagnostycznych, które powinny być prowadzone w sposób ciągły i systematyczny, mając na uwadze, że proces wychodzenia z kryzysu to jeden z procesów zarządzania, a funkcjonująca organizacja przechodzi kolejne fazy od kryzysu do kryzysu. Pojawia się nawet pytanie o to, co jest dłuższe czasowo i ma większy wpływ na rozwój organizacji: czy tzw. okresy normalne, czy bardziej okresy kryzysowe? Wymaga to na pewno pogłębionych badań empirycznych dużej liczby organizacji o zróżnicowanej charakterystyce.

Bibliografia

1. Skalik J., *Zmiana a kryzys organizacji*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przełomu wieków*, red. J. Skalik, IV Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
2. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.

Lena Staś

BEHAVIOUR OF DECISION-MAKERS UNDER CONDITIONS OF CRISIS

SUMMARY

The article presents methods of analysis of crisis situations and how managers decide in crisis circumstances. To emphasize practical aspects the author realized research in some polish enterprises. From the investigations it appears that managers take the decisions rather disorderly than in good order and methodical.