

PRACE NAUKOWE

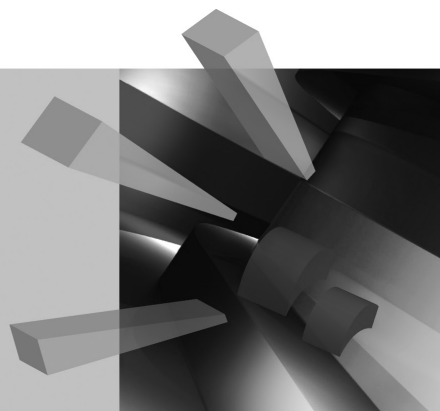
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|------------|----|
| Wstęp..... | 11 |
|------------|----|

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

| | |
|--|-----|
| Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji..... | 15 |
| Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się..... | 32 |
| Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci..... | 43 |
| Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji..... | 56 |
| Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej..... | 65 |
| Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego..... | 74 |
| Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy..... | 83 |
| Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne..... | 91 |
| Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa..... | 103 |
| Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się..... | 113 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych..... | 123 |
| Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się..... | 132 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej..... | 142 |
| Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym..... | 151 |

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

| | |
|---|-----|
| Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa..... | 165 |
| Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów..... | 175 |
| Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających..... | 184 |
| Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się..... | 193 |
| Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw..... | 203 |
| Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się..... | 213 |
| Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się..... | 224 |
| Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie..... | 233 |
| Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji..... | 245 |
| Jagoda Stompór-Świdorska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach..... | 252 |
| Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne..... | 261 |

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady..... | 277 |
| Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii..... | 287 |
| Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o. | 299 |
| Sylvia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech..... | 311 |
| Agnieszka Jędrusiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej..... | 321 |
| Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych..... | 329 |
| Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta..... | 340 |

| | |
|---|-----|
| Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa | 349 |
| Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej..... | 357 |
| Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się..... | 366 |
| Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych | 377 |
| Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań | 388 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji | 397 |
| Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania | 411 |
| Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu..... | 421 |
| Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego | 432 |
| Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej..... | 441 |
| Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka)..... | 450 |
| Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku | 460 |
| Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek | 469 |

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

| | |
|---|----|
| Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning..... | 31 |
| Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas..... | 42 |
| Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network | 55 |

| | |
|--|-----|
| Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization | 64 |
| Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization | 73 |
| Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business | 82 |
| Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources | 90 |
| Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes | 102 |
| Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development | 112 |
| Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise | 122 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry..... | 131 |
| Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning..... | 141 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage | 150 |
| Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment..... | 162 |

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

| | |
|---|-----|
| Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process.. | 174 |
| Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning..... | 183 |
| Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective | 192 |
| Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning..... | 202 |
| Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning | 212 |
| Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning | 223 |
| Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization..... | 232 |
| Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company | 244 |
| Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization | 251 |
| Jagoda Stompór-Świdarska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations..... | 260 |

| | |
|---|-----|
| Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation | 273 |
|---|-----|

Part III. Organizational learning in management practice

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples | 286 |
| Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer | 298 |
| Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd..... | 310 |
| Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies | 320 |
| Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company | 328 |
| Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions.... | 339 |
| Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service | 348 |
| Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company | 356 |
| Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship | 365 |
| Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization | 376 |
| Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider | 387 |
| Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report | 396 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning | 410 |
| Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions | 420 |
| Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań..... | 431 |
| Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region | 440 |
| Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution..... | 449 |

| | |
|---|-----|
| Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company) | 459 |
| Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study..... | 468 |
| Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies | 479 |

Anna Starosta

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PODEJŚCIA DO ZARZĄDZANIA ANTYKRYZYSOWEGO W KONTEKŚCIE ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ

Streszczenie: W dobie globalizacji, ciągłych zmian i konieczności elastycznego dostosowania się przedsiębiorstw do zmieniających się warunków niezbędne jest poszukiwanie, zdobywanie nowej wiedzy czy też usprawnianie procesów. Konieczne jest uczenie się organizacji. Staje się to szczególnie istotne w momencie kryzysu, kiedy organizacja przeżywa trudności, zagrożone jest jej sprawne funkcjonowanie. Kryzys coraz częściej stanowi nieodłączną część funkcjonowania organizacji. W związku z tym może być on postrzegany jako szansa na organizacyjne uczenie się organizacji. Wśród wielu modeli zarządzania antykryzysowego na szczególną uwagę zasługują te, które ukazują istotność i zarazem konieczność uczenia się. Celem artykułu jest przedstawienie etapów oraz modeli zarządzania antykryzysowego, uwzględniających przede wszystkim proces uczenia się organizacji.

Słowa kluczowe: kryzys, zarządzanie antykryzysowe, modele zarządzania antykryzysowego, organizacyjne uczenie się.

1. Wstęp

W dobie globalizacji, ciągłych zmian i konieczności elastycznego dostosowania się przedsiębiorstw do zmieniających się warunków niezbędne jest poszukiwanie, zdobywanie nowej wiedzy oraz usprawnianie procesów. Konieczne jest uczenie się organizacji. Staje się to szczególnie istotne w momencie, kiedy organizacja przeżywa trudności, zagrożone jest jej sprawne funkcjonowanie, czyli w sytuacji kryzysowej. Kryzys coraz częściej stanowi nieodłączną część funkcjonowania organizacji. Nie musi on jednak wiązać się z negatywnymi skutkami. Może być postrzegany jako szansa na uczenie się organizacji. Jednak nie można mówić tylko o uczeniu się w momencie wystąpienia kryzysu. Należy zwrócić uwagę na uczenie się przez cały okres trwania sytuacji kryzysowej. W związku z tym konieczne jest rozpatrywanie uczenia się organizacji w kontekście zarządzania antykryzysowego.

Celem artykułu jest ukazanie etapów oraz wybranych modeli zarządzania antykryzysowego, uwzględniających przede wszystkim proces uczenia się organizacji.

2. Istota kryzysu w kontekście uczenia się organizacji

Kryzys jest terminem wieloznacznym i różnie interpretowanym. R. Oldcorn definiuje go jako „wynik nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu firmy” [Oldcorn 1989, s. 237, za: Zelek 2003]. W podobny sposób postrzega kryzys J.R. Caponigro. Uważa on, że „kryzysem jest każde wydarzenie lub działanie, które może mieć potencjalne negatywne oddziaływanie na wiarygodność i sprawność biznesu i co jest typowe, pozostaje lub wkrótce będzie poza kontrolą biznesu” [Caponigro 2003, s. 31, za: Zelek 2003]. B. Wawrzyniak postrzega natomiast kryzys „jako sytuację wielkiego zagrożenia organizacji, jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji. Jest to przełom pomiędzy dwoma jakościowo różnymi fazami jakiegoś procesu, ze skutkami mniej lub bardziej dotkliwymi, z różnym zakresem i czasem trwania, ale zawsze kończącymi dotychczasowy sposób działania czy rozwoju sytuacji i rozpoczynającym nowy etap” [Wawrzyniak 1999, s. 58]. W definicji tej zauważyć można istotny aspekt, jakim jest przełom pomiędzy dwoma różnymi fazami. Kryzys dla przedsiębiorstwa może stać się szansą na zdobycie nowej wiedzy, modyfikację dotychczasowych zachowań, znalezienie przyczyn niedoskonałości organizacji (również tych ukrytych – model podwójnej pętli uczenia się), czyli na uczenie się.

Organizacyjne uczenie się można pojmować jako proces wykrywania i korygowania błędów (rozbieżności pomiędzy efektami działania a oczekiwaniami). Jest to także:

- proces dzielenia się założeniami będącymi podstawą budowania modeli działania zorganizowanego,
- umiejętność tworzenia oraz rozpowszechniania wiedzy mający na celu zwiększanie umiejętności samoorganizacji (co w konsekwencji prowadzić ma do samorozwoju)
- podstawa rozpoznawania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa [Brzeziński 1999, s. 15].

Organizacyjne uczenie się powinno być zbudowane na interakcjach członków organizacji oraz odkrywaniu błędów poprzez zdobywane doświadczenie, co pozwala na zmianę nieprawidłowych modeli działania [Batorski 2011, s. 39].

3. Charakterystyka etapów zarządzania antykryzysowego

Mówiąc o kryzysie w kontekście organizacyjnego uczenia się, nie można zapominać o działaniach zapobiegawczych czy o reakcji przedsiębiorstwa na wystąpienie takiej sytuacji. Należy rozpatrywać kwestie uczenia się organizacji w całym procesie zarządzania antykryzysowego.

Zarządzanie antykryzysowe skupia się na działaniach podejmowanych przed wystąpieniem kryzysu, w trakcie jego trwania oraz po zakończeniu. Jest to „proces, w którym przewiduje się niebezpieczeństwo kryzysu, dokonuje się analizy jego symptomów, przedsięwziąć ograniczających negatywne konsekwencje kryzysu i wykorzystuje się jego czynniki w celu kontynuacji procesu rozwoju” [Krzakiewicz 2008, s. 32]. B. Nogalski i H. Marcinkiewicz ukazują istotę zarządzania antykryzysowego jako opracowanie wzorca opartego na działaniach reaktywnych i proaktywnych, mających na celu poprawę pozycji i potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw. W takim przedstawieniu definicji nacisk kładziony jest na rozwój, a nie na przetrwanie organizacji [Nogalski, Marcinkiewicz 2004, s. 98]. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w sytuacji kryzysowej stanie się możliwe tylko wówczas, kiedy w jej następstwie organizacja będzie potrafiła wykorzystać proces uczenia się. Elementy procesu uczenia się organizacji, najczęściej w kontekście zarządzania antykryzysowego, ukazywane są jako konieczność wyciągania wniosków i weryfikacji przeprowadzonych działań oraz doskonalenia umiejętności członków organizacji w celu minimalizowania przyszłych potencjalnych błędów. Jednak to nie tylko na ostatnim etapie zarządzania antykryzysowego organizacja powinna się uczyć. Organizacyjne uczenie się w zarządzaniu antykryzysowym to także działania na etapie zapobiegania czy przygotowania się do kryzysu. Niezbędne jest w związku z tym zwrócenie uwagi na sprzężenie zwrotne pomiędzy weryfikacją działań a etapem zapobiegania. Ma to na celu usprawnienie oraz zwiększenie skuteczności działań, zwiększenie poziomu wiedzy (zdobywanej i wykorzystywanej na wszystkich etapach) oraz zdobycie umiejętności pozwalających na jak najwcześniejszą identyfikację sygnałów o zbliżającym się kryzysie.



Rys. 1. Proces zarządzania antykryzysowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Krzakiewicz 2008, s. 32-33].

Konieczne zatem jest szczegółowe przedstawienie faz zarządzania antykrzysowego. Najczęściej można się spotkać z wyróżnieniem czterech faz, do których zaliczamy:

- zapobieganie kryzysom,
- przygotowanie do kryzysu,
- reakcję organizacji na kryzys,
- odbudowę.

Etapy te powinny tworzyć cykl zamknięty, aby w fazie zapobiegania organizacja uwzględniała wnioski wyciągnięte z etapu odbudowy. Oznacza to, że na przykład nowe rozwiązania powinny nie tylko naprawiać negatywne skutki kryzysu, ale także modernizować struktury, uelastyczniać je i sprawiać, aby były one odporniejsze na nowe zagrożenia. Fazy te zachodzą na siebie. Każda faza wynika z poprzedniej i stanowi podstawę następnej. W związku z tym nie mają one wyraźnego początku ani końca [Rogozińska-Mitrut 2010, s. 52-58].

Organizacyjne uczenie się zauważyć można już w fazie zapobiegania kryzysom (przez część autorów nazywana fazą wykrywania sygnałów). Dokonuje się na tym etapie identyfikacji pierwszych sygnałów, które pojawiają się jeszcze przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej. Działania takie należy podjąć zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w jej wnętrzu. Zapobieganie definiuje się jako „długotrwałą lub ciągłą działalność, której celem jest ograniczenie ekspozycji za zagrożenie, wyeliminowanie prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia lub jego ograniczenie, a także ograniczenie strat [...]” [Rogozińska-Mitrut 2010, s. 61]. Ze względu na duży przepływ informacji w organizacji mogą pojawić się problemy z zauważeniem pierwszych sygnałów nadchodzącego kryzysu. Jednak organizacje, które podejmują działania zapobiegawcze, regularnie analizują procedury oraz praktyki zarządcze w celu wykrycia pierwszych sygnałów niebezpieczeństwa, często niezauważalnych jeszcze przez otoczenie.

Następną fazą jest przygotowanie do kryzysu. Organizacje nie są w stanie zauważyć i wyeliminować wszystkich sygnałów zbliżającego się zagrożenia. Występują również kryzysy, które pojawiają się gwałtownie i niespodziewanie. W fazie przygotowania konieczne jest stworzenie odpowiednich mechanizmów, które z jednej strony pozwolą na zażegnanie kryzysu, a z drugiej na przygotowanie się na kolejne [Rogozińska-Mitrut 2010, s. 63]. Konieczny jest wybór kierunków działań i programów, które będą najlepszą metodą postępowania w takiej sytuacji. Przykładem może być zwrócenie uwagi na kulturę organizacyjną, która jeśli charakteryzuje się otwartością i pozytywnymi relacjami pomiędzy członkami organizacji, pomaga w minimalizowaniu potencjalnego kryzysu [King 2007, s. 187]. Jednym z podstawowych działań na tym etapie jest sporządzenie planu działań antykrzysowych. Konieczne jest też stworzenie zespołu do spraw zarządzania antykrzysowego, opracowanie szczegółowych instrukcji postępowania oraz udział w specjalistycznych szkoleniach (dotyczących tworzenia i funkcjonowania struktur kryzysowych, komunikacji w kryzysie) [Augustine 1995, s. 150-151]. W fazie tej należy zwrócić

uwagę na przeprowadzanie regularnych kontroli oraz cyklicznych szkoleń i symulacji, które mają na celu, z jednej strony, aktualizowanie wprowadzanych systemów, a z drugiej weryfikację, czy członkowie organizacji w momencie wystąpienia kryzysu wiedzą, w jaki sposób powinni postąpić [Łuczak 2003, s. 158]. Faza przygotowania ma pomóc organizacji podejmować działania proaktywne, a nie reaktywne.

W fazie reagowania na kryzys realizowane są przedsięwzięcia antykryzysowe. Na tym etapie wdraża się wcześniej opracowane plany i procedury. Bardzo dużą rolę odgrywa lider (jego umiejętności, postawy, zachowania), który stanowi punkt odniesienia zarówno dla członków organizacji, jej udziałowców, jak i opinii publicznej. To na nim spoczywa odpowiedzialność radzenia sobie z kryzysem [King 2007, s. 188]. Należy zwrócić szczególną uwagę na zabezpieczenie tych części organizacji, które nie zostały nim objęte. W czasie kryzysu nie ma czasu na to, aby dokonywać weryfikacji poprawności wcześniej stworzonych wytycznych, w związku z tym dąży się do stworzenia jasnych, przejrzystych, czytelnych schematów, które będą ułatwiała podejmowanie skutecznych działań antykryzysowych [Łuczak 2003, s. 159].

Ostatnią fazą jest odbudowa, czyli ocena reakcji organizacji na kryzys. Po ustąpieniu kryzysu organizacja ocenia swoje działania, wyciąga wnioski oraz uczy się na błędach. Istotna jest analiza prawidłowych i nieprawidłowych zachowań organizacyjnych. Organizacja ocenia skuteczność wprowadzonych planów antykryzysowych oraz dokonuje oceny szkód wyrządzonych przez kryzys. Jeśli działania były przeprowadzone w prawidłowy sposób, negatywne skutki kryzysu powinny być mniejsze niż przewidywane. Etap ten obejmuje także przegląd działań we wszystkich wcześniejszych fazach zarządzania antykryzysowego. Ma to na celu zmodyfikowanie działań, aby w momencie wystąpienia kolejnego kryzysu organizacja nie popełniała tych samych błędów. Faza odbudowy polega na wyciąganiu wniosków oraz wprowadzaniu korekty w już stworzone procedury postępowania [Coombs 2012, s. 5-6].

4. Wybrane modele zarządzania antykryzysowego uwzględniające uczenie się organizacji

Wśród wielu modeli zarządzania antykryzysowego można wyróżnić takie, które dotyczą przede wszystkim uczenia się. Często faza uczenia się wydzielana jest jako osobny etap, będący konsekwencją podjętych działań antykryzysowych i rewitalizacji, oraz jako element zamykający cały proces, a zarazem powodujący sprzężenie zwrotne pomiędzy poszczególnymi fazami. Należy jednak zwrócić uwagę na możliwość szerszego spojrzenia na uczenie się organizacji w zarządzaniu antykryzysowym. I. Mitroff i C.M. Pearson dzielą zarządzanie sytuacją kryzysową na pięć etapów.

W modelu (rys. 2) wyodrębniona została faza wykrywania sygnałów. Wskazuje to na konieczność odróżniania sygnałów istotnych od tych bezużytecznych. Organizacja nie jest w stanie zauważyć wszystkich sygnałów. Jednak można podjąć działania zmierzające do zdobycia umiejętności pozwalających na wyodrębnienie wskaźników informujących o możliwości pojawienia się kryzysu. Autorzy podkreś-

lają istotność etapu przygotowania oraz zapobiegania kryzysom. Organizacje, które przygotowują się do kryzysów, potrafią wcześniej wykrywać sygnały ostrzegawcze, posiadają inne nastawienie do nadchodzących zdarzeń oraz dokonują ciągłej kontroli swoich działań. Kolejne fazy (ograniczenie szkód, normalizacja) są nieodłącznym elementem zarządzania antykryzysowego. Ich głównym celem jest ograniczenie skutków wystąpienia kryzysu. Istotne jest także zwrócenie uwagi na ostatni etap – uczenie się. Niektóre organizacje zaprzestają swoich działań po etapie rewitalizacji. Natomiast ważne jest, aby zwrócić szczególną uwagę na czynniki, które umożliwiły organizacji skuteczne działania, i na takie, które nie przyniosły oczekiwanego rezultatu. Chodzi tutaj przede wszystkim o weryfikację zastosowanych działań i usprawnienie przyszłych, czyli o uczenie się bez szukania winnych [Mitroff, Pearson 1998, s. 42-47].

Bardziej złożony model przedstawiają I. Mitroff, P. Shrivastava i F.E. Udvardia (rys. 3).

W modelu tym autorzy prezentują działania (fazy) oraz punkty przełomowe w zarządzaniu antykryzysowym. Pierwszym punktem jest wykrywanie sygnałów. Przez to pojęcie rozumieć należy system wczesnego ostrzegania, który zawiera komputerowe systemy sterowania procesami, systemy informacji zarządczej, systemy skanowania (obejmujące zarówno analizę zewnętrzną, jak i wewnętrzną sygnałów nadchodzącego kryzysu). Jeśli organizacja wykonuje (nieświadomie) takie działania i są one skuteczne, najczęściej wynika to z przypadku i szczęścia, a nie z celowego posunięcia. Drugim punktem przełomowym jest kryzys. Autorzy twierdzą, że zapobieganie wszystkim kryzysom nie jest głównym celem zarządzania antykryzysowego, ponieważ nie da się tego zrobić. Konieczne jest natomiast podejmowanie działań umożliwiających stałe analizowanie oraz weryfikowanie planów pozwalających organizacji na skuteczniejsze radzenie sobie z nadchodzącymi kryzysami. Zapobieganie i przygotowanie może przybrać przykładowo formę tworzenia polityki bezpieczeństwa, planowania kryzysowego czy szkoleń pracowników. Trzeci etap pokazuje najważniejsze struktury oraz mechanizmy wyjścia organizacji z kryzysu. Czwarty etap obejmuje uczenie się organizacji. Na tym etapie organizacja podejmuje działania zmierzające do określenia czynników sukcesu po zakończeniu działań rewitalizacyjnych. Etap ten obejmuje także sposoby wykorzystania wiedzy w przyszłych sytuacjach kryzysowych. Autorzy podkreślają, że im organizacja bardziej skupia się na przewidywaniu potencjalnego kryzysu i wyciąganiu wniosków, tym bardziej jej działania są proaktywne, a im mniej organizacja przygotowuje się do kryzysu, tym bardziej działania podejmowane przez nią muszą być reaktywne. Ważnym wnioskiem z analizy przedstawionego modelu jest fakt, iż najważniejsze jest zauważenie ciągu zdarzeń przepowiadających kryzys (punkt I – wykrycie). Większość kryzysów da się przewidzieć, tylko organizacja musi się nauczyć skuteczniej to robić [Mitroff, Shrivastava, Udvardia 1987, s. 285].

Kolejny model jest próbą osiągnięcia kompromisu pomiędzy praktycznym a naukowym ujęciem zagadnień dotyczących kryzysu. Model ten ukazuje możliwość

jednoczesnego zachodzenia wielu faz sytuacji kryzysowej oraz ujmuje ją w perspektywie długookresowej. Jest to połączenie modeli linearnych oraz nieliniarnych, pozwalające na postrzeganie procesów zarządzania kryzysowego w formie powiązanych ze sobą klastrów. Komponenty tego modelu stanowią element całości, jednak ich funkcjonowanie odbywa się niezależnie i często jednocześnie [Rydzak 2011, s. 49-50, za: Jaques 2007, s. 147-157], co w kontekście organizacyjnego uczenia się jest szczególnie istotne. Wydzielanie poszczególnych faz zarządzania antykrzysowego to proces skomplikowanym, a często wręcz niemożliwy. Fazy te zachodzą na siebie, wzajemnie się uzupełniają i często niemożliwe jest określenie rozpoczęcia i zakończenia określonego etapu. W perspektywie organizacyjnego uczenia się model ten wydaje się istotnym podejściem ukazującym złożoność problemu oraz wpływ poszczególnych faz na siebie (w tym także uczenia się we wszystkich fazach zarządzania antykrzysowego).



Rys. 4. Wielofazowy model zarządzania w sytuacji kryzysowej

Źródło: [Rydzak 2011, s. 49-50, za: Jaques 2007, s. 150].

Zaprezentowane modele w podobny sposób ukazują uczenie się organizacji, przypisując mu istotną rolę. Model I. Mitroffa i C. Pearsona wskazuje na uczenie się jako część dopełniającą i zamykającą cały cykl zarządzania antykrzysowego. W tym kontekście rozumiane jest ono jako proces, w wyniku którego organizacja

zdobyć ma potrzebą wiedzę oraz zweryfikować i zmodyfikować przeprowadzone działania. Wśród zaprezentowanych modeli jest to ujęcie najwęższe, skupiające się w znacznej mierze na uczeniu się po dokonaniu wszystkich działań. Jest to jednak podejście niewystarczające, gdyż nie można zapominać o uczeniu się we wcześniejszych fazach. Uczenie się powinno rozpoczynać się od fazy wykrywania sygnałów i zapobiegania, w której istotne jest zdobywanie wiedzy z otoczenia i wnętrza organizacji (wiedzy jawnej i ukrytej), poprzez uczenie się w trakcie kryzysu, a kończyć na działaniach naprawczych i wyciąganiu wniosków. Model zaprezentowany przez I. Mitroffa, P. Shrivastavę i F.E. Udwardię ukazuje relacje pomiędzy poszczególnymi etapami zarządzania antykryzysowego. W modelu tym podkreślono także istotność pierwszej fazy, jaką jest wykrywanie sygnałów. Kiedy organizacja nauczy się rozpoznawać pierwsze sygnały nadchodzącego kryzysu w sposób skuteczny, będzie mogła szybciej zareagować, przygotować się do nich i ograniczyć wystąpienie potencjalnych negatywnych konsekwencji.

Wielofazowy model zarządzania w sytuacji kryzysowej, zaprezentowany przez T. Jaques'a [2007, s. 147-157], w najpełniejszy sposób pokazuje elementy wchodzące w skład zarządzania antykryzysowego. We wszystkich etapach zauważyć można uczenie się organizacji, począwszy od konieczności przeprowadzania szkoleń, wczesnego ostrzegania, odpowiedzi i reakcji na sytuację kryzysową, a skończywszy na poprawie funkcjonowania organizacji czy modyfikacji i ewaluacji przeprowadzonych działań. Elementy te mogą być realizowane równocześnie, co oznacza, że organizacja nie powinna ograniczać się tylko do uczenia się w jednej konkretnej fazie zarządzania antykryzysowego, ale spojrzeć na problem z szerszej perspektywy i doskonalić poszczególne jego etapy.

5. Zakończenie

Konieczność organizacyjnego uczenia się dotyczy każdego przedsiębiorstwa. Jest to bardzo istotne zwłaszcza w momencie wystąpienia trudności, konfliktów, zagrożenia egzystencji organizacji. Od umiejętności uczenia się i wyciągania wniosków z kryzysów zależy przetrwanie i sprawne funkcjonowanie organizacji. Organizacyjne uczenie się pozwala na poszukiwanie i pozyskiwanie nowej wiedzy, rozwijanie już posiadanej, weryfikację zastosowanych procedur czy wprowadzanie zmian pozwalających na lepsze przygotowanie się do kryzysu. Organizacja powinna uczyć się na każdym etapie zarządzania antykryzysowego. W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne publikacje z zakresu radzenia sobie organizacji z kryzysem. Wśród wielu modeli na szczególną uwagę zasługują te, które ukazują uczenie się jako niezbędny element zarządzania antykryzysowego. Choć zauważyć można różnice pod względem zakresu czy też relacji pomiędzy poszczególnymi etapami, są one zgodne co do istotności i konieczności uczenia się organizacji.

Literatura

- Augustine N.R., *Managing the Crisis You Tried to Prevent*, „Harvard Business Review”, November-December 1995.
- Batorski J., *Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego, jako organizacyjne uczenie się*, [w:] J. Skalik, A. Barabasz (red.), *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 217, Wrocław 2011.
- Brzeziński M., *Proces uczenia się w nowoczesnej organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, 1999.
- Caponigro J.R., *The crisis Counselor: A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis*, Contemporary Books, Lincolnwood, Chicago 2000.
- Coombs W.T., *Ongoing Crisis Communications: Planning, Managing, and Responding*, Sage Publications, Thousand Oaks 2012.
- Jaques T., *Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct*, Public Relations Review, Vol. 33, No. 2, 2007.
- King G., *Narcissism and Effective Crisis Management: A review of Potential Problems and Pitfalls*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, Vol. 15, No. 4, 2007.
- Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykrzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Łuczak M., *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003.
- Mitroff I., Pearson C.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
- Mitroff I., Shrivastava P., Udvardi F., *Effective Crisis Management*, „The Academy of Management Executive”, Vol. 1, No. 3, 1987.
- Nogalski B., Marcinkiewicz H., *Zarządzanie antykrzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
- Oldcorn R., *Management*, MacMillan, London 1989.
- Rogozińska-Mitrut J., *Podstawy zarządzania kryzysowego*, ASPRA-JR, Warszawa 2010.
- Rydzak W., *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2003

ATTITUDES TOWARDS CRISIS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL LEARNING

Summary: In the time of globalization, constant changes and the need to flexibly adapt businesses to changing conditions it is necessary to search, acquire new knowledge or improve processes. Organizational learning becomes necessary. This is especially important when an organization has difficulties and its proper functioning is threatened. Crisis is more and more frequently an integral part of the organization. Therefore, it can be seen as an opportunity for organizational learning of organizations. Among many models of crisis management, special attention should be paid to those that demonstrate both the importance and the necessity of Wpoint to the learning process of the organization.

Keywords: crisis, crisis management, crisis management models, organizational learning.