

ZACHOWANIA MENEDŻERÓW I SYTUACJE KRYZYSOWE W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Niektóre cechy, które zwykle traktuje się jako atrybuty doskonałej firmy, w rzeczywistości stanowią pierwotną przyczynę wielu problemów zarządczych. Wiele cech, które menedżerowie starają się ukształtować w sobie i których brak traktuje się jako osobistą wadę, okazuje się właśnie tym, bez czego lepiej się obejść. Wiele dowodów sukcesów, które jako inwestorzy pragniemy dostrzec w interesujących nas spółkach, okazuje się symptomami istotnych problemów.

Wielu kryzysom można zapobiec, lecz pod warunkiem, że spojrzymy na problemy kierowania firmą z nowej perspektywy. Na początek należy przestać zadowalać się leżącymi na powierzchni wyjaśnieniami i uważnie spojrzeć na podstawowe źródło problemów osłabiających przedsiębiorstwo – na ludzi, którzy zakładają firmy, wytyczają ich strategiczny kurs i zarządzają nimi.

Często można odnieść wrażenie, że skoro tylko firma popełnia rzeczywiście istotne błędy, to traci całkowicie zdolność do jakichkolwiek prawidłowych działań. Dlaczego tak się dzieje? Dlaczego zamiast poprawiać popełnione błędy, kierownicy często jeszcze pogarszają sytuację?

Te ogólne pytania dotyczące przyczyn nagłych kryzysów, które stają się udziałem rozwijających się dynamicznie przedsiębiorstw, skłaniają nas do zastanowienia się nad szeregiem innych, bardziej konkretnych pytań. Jak to się bowiem dzieje, że kierownicy, w okresie wielu lat zasłużenie cieszący się reputacją profesjonalnych i skutecznych menedżerów, nagle tracą zdolność do podejmowania prawidłowych decyzji? Co zmusza ich do podejmowania niekiedy nieracjonalnych działań? Dlaczego

* Dr hab. Kazimierz Krzakiewicz prof. zw. UEP – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

ignorują oni oczywiste dowody, że wybrana przez nich strategia jest błędna? Dlaczego firmy wpadają w te same pułapki wielokrotnie? Jak mogą rady nadzorcze spokojnie patrzeć na powstające na ich oczach sytuacje kryzysowe? i co najważniejsze, co kierownictwo przedsiębiorstwa może uczynić, aby przeciwdziałać powstawaniu podobnych sytuacji?

1. Błędne postrzeganie rzeczywistości jako źródło kryzysu w organizacji

Aby poznać rzeczywiste przyczyny wielu kryzysowych sytuacji, należy zidentyfikować to, co skłania przedsiębiorstwa do wyboru błędnego kierunku działań i trwałego podtrzymywania go. Najczęściej istotne kryzysy stają się nieodwracalne w rezultacie oddziaływania kilku negatywnych czynników, a niemal zawsze jednym z nich jest błędne postrzeganie rzeczywistości prowadzące do strategicznego błędzenia organizacji [por. 2].

Jego wyrazem jest wiara w tzw. „uniwersalne rozwiązanie”. Kiedy takie rozwiązanie zostanie „odnalezione”, kierujący podejmują wszystkie swoje decyzje na podstawie jednej jedynej zasady, w której ich zdaniem tkwi sekret osiągnięcia sukcesu. Wiara w uniwersalne rozwiązanie skłania kierowników do skoncentrowania się na jednej zasadzie lub jednym modelu i powoduje, iż nie dostrzegają oni ewentualnego istnienia rozwiązania alternatywnego.

Większość uniwersalnych rozwiązań nadaje nadmierne znaczenie jednemu czynnikowi sprawczemu. Zakładają one stworzenie planu lub modelu, który posiada określoną logikę, lecz który jest w istocie niepełny i jednostronny, i dlatego nie odzwierciedla dokładnego obrazu stanu rzeczywistego. Jedni kierują się w złą stronę, uwierzywszy w uniwersalne rozwiązanie, inni natomiast schodzą z prawidłowej drogi, goniąc nieosiągalny cel. W odróżnieniu od uniwersalnego rozwiązania, które przypisuje nadmierne znaczenia jednemu – jednemu czynnikowi sprawczemu, nieosiągalny cel obdarza niezwykłą siłą czynnik – przyczynę, który w rzeczywistości nie istnieje.

Co skłoniło wielu menedżerów do takich zachowań? w pewnym stopniu kierowało nimi to, aby nie pozostawać w tyle za innymi, chęć uczestniczenia w nowej rewolucji zmieniającej obraz działalności gospodarczej. Swoją rolę odegrał tutaj zapewne także urok samej idei. Nieosiągalne cele, ku którym kierują się od czasu do czasu menedżerowie i kierowane przez nich organizacje, są zawsze niezwykle pociągające – i przy tym istnieją najczęściej jedynie w ich wyobraźni.

Trzecie niebezpieczeństwo, które czyha na organizację na tej drodze wyboru strategii, to pułapka nieadekwatnego wskaźnika. Firma, która opiera swą działalność na nieadekwatnym wskaźniku (wskaźnikach), może posiadać w pełni realistyczny

pogląd na to, co musi osiągnąć. Lecz dla określenia tego, na ile skuteczna jest jej działalność, wykorzystuje nieodpowiedni system oceny. Za każdym razem, kiedy menedżerowie nadają nadmierne znaczenie drugorzędnym aspektom procesów gospodarowania, ryzykują, że wywołają w kierowanych organizacjach negatywne konsekwencje. Jeżeli natomiast problem jest jeszcze głębszy i orientacja taka jest dominująca i determinuje proces oceny rozwoju, firmę czeka kryzys.

Bywa, że menedżerowie, którzy zdobyli uznanie za osiągnięcia w pewnej określonej sferze, kierują szczególną uwagę właśnie na tę sferę działalności. Jeżeli uwagę można tutaj zmierzyć przy pomocy określonych miar, kierownicy zaczynają je preferować. W efekcie sukcesy firmy są oceniane wyłącznie według tego wskaźnika. Z czasem najczęściej okazuje się, że wskaźnik ten nie należy do podstawowych.

Efektywni kierownicy mają świadomość, że organizacja powinna posiadać strategiczny plan, jednakże w procesie opracowania tego planu popadają oni nierzadko w którąś z przedstawionych trzech pułapek. Oprócz strategicznego błędzenia w praktyce można dostrzec jeszcze jedno niekorzystne zjawisko. Można je określić jako negatywne przeniesienie, a oznacza ono relację: korzystne doświadczenie – błędne wykorzystanie.

Kierownicy wyższego szczebla, konsultanci i badacze problemów zarządzania organizacjami często mówią o podstawowych kompetencjach, zarządzaniu wiedzą i samouczących się organizacjach. Można dostrzec, że w ostatnich kilkunastu latach wiele firm skoncentrowało swoje wysiłki na kilku podstawowych charakterystykach i śladem liderów poddali się wpływowi ogólnej tendencji, która zawiera się w dążeniu do ukształtowania intelektualnych aktywów, które niezwykle wysoko są oceniane przez wszystkich uczestników rynku.

Niestety, obok organizacji, które wykorzystując tę strategię, osiągnęły sukcesy, jest wiele takich, które poniosły na tym polu bolesne niepowodzenia. Fakt ten w istocie nie świadczy o nieprawidłowości tego typu strategii. Obserwacje wskazują, iż wiele firm popełnia błąd, który określiliśmy jako „negatywne przeniesienie”.

Wydaje się, iż można wyodrębnić kilka form tego błędu, który powoduje, że strategie oparte na wykorzystaniu kapitału intelektualnego nie zawsze okazują się skuteczne. W każdym z przypadków menedżerowie wychodzili z nieprawdziwych przypuszczeń dotyczących tego, co sprzyja, a co nie sprzyja sukcesowi ich firm lub konkurentów i, w efekcie podejmowali błędne decyzje strategiczne.

Pierwszy błąd to akceptacja tzw. „wczorajszego rozwiązania”. W kontekście działań biznesowych wczorajsze rozwiązanie to obraz otoczenia, który kiedyś odpowiadał rzeczywistości, lecz obecnie jest już nieaktualny. Atrakcyjność wczorajszego rozwiązania polega na tym, że jego skuteczność została praktycznie dowiedziona. Zwolennicy wczorajszego rozwiązania wskazują niezmiennie na to, jak skutecznie stosowali je w przeszłości. Firmy, które zawierają wczorajszym rozwiązaniom, wychodzą z założenia, że formuła, która sprawdziła się wczoraj, niewątpliwie sprawdzi się dzisiaj

lub jutro. Jednakże w szybko zmieniającym się świecie bardzo często wszystko przebiega całkiem inaczej niż wczoraj.

Często we wczorajsze rozwiązanie przekształcają się dobrze zaprojektowane i wykonane wyroby. Kiedyś efektywnie zaspokoili one potrzeby odbiorców, lecz z czasem przestały cieszyć się popytem. Z reguły poczucie dumy, które odczuwa producent danego wyrobu, przeszkadza mu dostrzec, że konsumenci coraz wyraźniej przejawiają zainteresowanie innym typem produktów.

Nawet jeżeli firma ma świadomość, czego oczekują od niej odbiorcy, może ona w istotnym stopniu osłabić swoją pozycję, jeżeli będzie próbować wykorzystywać dla zaspokojenia popytu wczorajsze rozwiązania. Jest to szczególnie widoczne w przypadkach, kiedy problem związany jest z pojawieniem się nowych technologii.

Niemniej niebezpieczne jest wczorajsze rozwiązanie także wówczas, gdy wykorzystuje się go w sferze prowadzenia negocjacji. Najczęstszy błąd tego typu to niezdolność do dostrzegania, że zmiana warunków rynkowych doprowadziła do zmiany rynkowej pozycji danej firmy.

Wyobrażenie menedżerów na temat rzeczywistości może okazać się błędne nie tylko w rezultacie zmian, które zaszły w otoczeniu, lecz także w wyniku tego, że firma przeszła do nowej sfery działalności, gdzie gra toczy się według innych reguł. Kiedy firma osiąga znaczne sukcesy w danym sektorze, który nie stwarza już możliwości dalszego wzrostu, próbuje ona często wykorzystać swoje kluczowe kompetencje na innych rynkach, które pozornie wydają się bardzo podobne. Równocześnie nie dostrzega ona ukrytych różnic nowego rynku wymagających innego od dotychczasowego podejścia.

W istocie firma podejmuje inną grę, nawet wówczas, jeżeli sami menedżerowie nie zdają sobie z tego sprawy. Z reguły uważają oni, że skuteczne dotychczas metody i sposoby postępowania staną się gwarantem ich sukcesów także na nowym rynku.

Niemniej zgubne niż nieznanomość zasad gry, którą się podejmuje, może być błędne wyobrażenie o własnych kompetencjach. Jeżeli w przedsiębiorstwie powstało „błędne wyobrażenie o nim samym”, wówczas dowolna próba rozszerzenia lub zmiany sfery działalności grozi jego wejściem w obszar nieznaney gry. Kierownictwo firmy podejmuje decyzje dotyczące maksymalnie efektywnego wykorzystania jej silnych stron. Ponieważ posiada błędny pogląd na temat kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, zaczyna realizować nie to, co potrafi robić najlepiej. W pewnym zakresie zaczyna ono przenosić doświadczenie, którego w istocie nie posiada. Równocześnie nie zwraca uwagi na rzeczywiście posiadane umiejętności, a niekiedy nawet traci je.

Taka sytuacja powstaje w firmach, które osiągają istotne sukcesy, lecz w sposób nieprawidłowy identyfikują ich źródła.

Niekiedy menedżerowie wyciągają błędne wnioski dotyczące tego, jaki czynnik zapewnił powodzenie konkretnego projektu. W takim przypadku popełniają oni błąd powielania.

Błąd naśladowczy popełniają nie tylko organizacje, które nie uświadamiają sobie istoty źródeł sukcesów konkurentów, lecz także organizacje, które nie są zdolne zrozumieć głębokich przyczyn własnego sukcesu. W takim przypadku firma odnosząca sukcesy w pewnego rodzaju przedsięwzięciach podejmuje się realizacji innych, podobnych projektów, sądząc, że „nam to dobrze wychodzi”.

Poznanie problemu negatywnego przeniesienia pomaga w praktyce przyswoić ważną prawdę: doświadczenie i potencjał intelektualny nie zawsze przynoszą korzyści, co więcej, w niektórych sytuacjach doświadczenie może stać się źródłem istotnych problemów.

Istotne błędy mogą pojawiać się w wyniku zawężenia pola widzenia. Ograniczone widzenie jest często cechą zapatrzonych w nowe technologie menedżerów, stojących na czele firm specjalizujących się w realizacji technicznych projektów. Jeżeli tych menedżerów pasjonuje jakaś „całkowicie nowa idea”, wówczas oni, co by się nie stało, muszą ją realizować – i tutaj nic nie może ich zatrzymać.

Istotnym mankamentem zachowań wielu menedżerów jest nieprawidłowe podejście do aspektów kulturowych. Kiedy organizacja rozpoczyna funkcjonowanie w nowym regionie lub kraju, powinna ona nie tylko posiadać zdolność dostrzegania tego, co dzieje się poza jej „wewnętrzny świat”, lecz także rozumieć, że najprawdopodobniej zetknie się ona z nowymi warunkami funkcjonowania, w których mogą obowiązywać inne zasady i systemy wartości [por. 6].

Firma, która nie bierze pod uwagę tych różnic, będzie mieć problemy z akceptacją w nowym środowisku. Jej kierownictwo oczekuje, że w dowolnej części świata ich partnerzy będą prowadzić biznes według tych samych zasad, które ono akceptuje. Zapomina o tym, że kiedy gra prowadzona jest na „cudzym polu”, wówczas należy podporządkować się zasadom, które określają gospodarze.

Trzeci rodzaj błędu popełniany przez menedżerów, których charakteryzuje zawężenie pola widzenia, można określić jako „żądza wzrostu”. Kiedy firmę ogarnia pragnienie wzrostu, przeznaczona ona wszystkie zasoby na rozszerzenie sfery swego wpływu, poświęca dla tego celu rentowność działalności i nie zwraca uwagi na wzrost zadłużenia. Pragnienie wzrostu to z reguły coś więcej niż tylko brak umiejętności identyfikacji właściwych czynników sukcesu. Menedżerowie zarażeni tą chorobą rozpatrują każdy wskaźnik i każde zdarzenie wyłącznie z punktu widzenia tego, w jaki sposób wpływają one na zdolność firmy do wzrostu. Tworzenie nowej wartości, działania do realizacji celów społecznych, a nawet osiągnięcie zysku schodzą na dalszy plan. Dla podtrzymania wysokiego, a jeszcze lepiej rosnącego tempa wzrostu kierownictwo przedsiębiorstwa gotowe jest tutaj poświęcić wszelkie inne cele.

Przedstawione problemy dotyczące strategicznego błędzenia, negatywnego przeniesienia i zawężenia pola widzenia są w praktyce przyczyną powstania wielu zjawisk kryzysowych, które można dostrzec w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami.

2. Działania menedżerów niezgodne z uzyskaną informacją

Wiele jest przykładów na to, jak firmy lub organizacje nienastawione na zysk ignorują istotne informacje. Tym niemniej w świecie biznesu i wśród instytucji administracyjnych są takie, które potrafią dostrzegać sygnały ostrzegające i w sposób operacyjny reagować na nie. Dlaczego jedne organizacje postrzegają pewne sygnały i są gotowe do działania, a inne – nie? Jest to trudne pytanie. Nie można wyjaśnić tej różnicy wielkością aparatu administracyjnego instytucji. Wiele organizacji posiada ogromne rozmiary, składa się z wielu szczebli zarządzania, potrafi co dzień przetwarzać ogromną ilość przychodzącej informacji. Współczesne technologie informacyjne ułatwiły znacznie proces przetwarzania danych i zapewniły jego wysoką efektywność. Poza tym interesuje nas informacja szczególnego rodzaju, która raczej nie może zagubić się w potoku zbieżnych faktów. Informację, która wskazuje na prawdopodobieństwo przybliżającego się kryzysu, nie tak trudno wydzielić spośród ogólnej masy i z możliwie maksymalną szybkością przekazać w odpowiednie miejsce [por. 7].

Aby zrozumieć, jak ta ważna informacja gubi się w labiryntach organizacyjnych, należy prześledzić jej drogę, zaczynając od momentu, kiedy wchodzi ona w pole widzenia któregoś z członków organizacji, do momentu, kiedy kierownictwo firmy podejmuje decyzję dotyczącą niezbędnych przedsięwzięć antykryzysowych. W jakimś punkcie tej drogi proces przekazywania danych z reguły blokuje się, informacja okazuje się zagubiona, zniszczona lub po prostu przestaje być motywem działań. Różne organizacje posiadają różne krytyczne miejsca utrudniające dalsze przekazywanie istotnych wiadomości. W niektórych organizacjach takich miejsc może być wiele; w strukturze organizacyjnej innych istnieje tylko jedno „wąskie gardło”, które jednak całkowicie pozbawia je możliwości operacyjnego reagowania na przychodzące sygnały [14, s. 195–209].

Należy przede wszystkim dowiedzieć się, co dzieje się z sygnałem na początkowym jego etapie, tzn. co robią pracownicy, którzy jako pierwsi stykają się z krytyczną dla organizacji informacją. Najczęściej tego typu informacja wchodzi do systemu wielokrotnie i przyjmujący ją członkowie mają niejedną szansę oceny znaczenia otrzymanych wiadomości. A zatem ważna jest ocena, czy pracownicy, którzy z największym prawdopodobieństwem mogą otrzymać ostrzegawcze sygnały, gotowi są do tego, aby rzetelnie ocenić ważność danych. Czy mogą oni np. zrozumieć, że zagrożenie, o którym świadczy konkretna informacja, jest w pełni realne?

Często ludzie nie dostrzegają znaczenia ujawnionych faktów, gdyż nikt nigdy nie dawał im do zrozumienia, że do potencjalnego niebezpieczeństwa takiego rodzaju należy odnosić się z pełną powagą.

Jeżeli w pewnym okresie zlekceważenie istotnej informacji nie doprowadzi do sytuacji kryzysowej, członkowie organizacji dochodzą często do wniosku, że nic złego się nie wydarzy.

Upewniwszy się, że członkowie organizacji są w stanie prawidłowo ocenić znaczenie ujawnionych przez nich faktów, należy zatroszczyć się o to, aby wiedzieli oni, gdzie adresować informację. Często bezpośredni przełożony danego pracownika niekoniecznie wie lepiej od swego podwładnego, co należy zrobić z uzyskanymi danymi. O zaistniałych faktach należy poinformować pracownika, który może sam podjąć niezbędne działania lub przynajmniej szybko skontaktować się z osobą, która jest w stanie to zrobić. Brak jasności w zakresie tego, kto za co odpowiada (podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności), w szczególności poza granicami danej jednostki organizacyjnej, której członkiem jest konkretny pracownik, może utrudnić organizacji odpowiednio szybką reakcję na uzyskane sygnały.

Niekiedy problem polega na tym, że w organizacji po prostu nie ma osoby przygotowanej do tego, aby działać zgodnie z pozyskaną informacją. Z takim problemem często stykają się działy badań i rozwoju. Formułują one określone koncepcje lub opracowują nowy produkt, lecz nie mogą znaleźć w firmie nikogo, kto chciałby znaleźć praktyczne zastosowanie dla uzyskanych przez nie wyników [por. 1].

W praktyce pracownik posiada często ważną informację, ma świadomość jej znaczenia i wie komu należy ją przekazać. Powstaje jednak niekiedy problem nawiązania kontaktu z menedżerem, który będzie podejmował konkretne decyzje. Wynika to z faktu, że z reguły pracownicy współpracują jedynie z członkami swojej komórki organizacyjnej. Bieżące wychodzenie poza jej granice nie zawsze jest łatwe i akceptowane. Prowadzi to do tego, że kierownictwo wielu firm nie słyszy alarmujących sygnałów z powodu braku kanałów komunikacyjnych między pracownikami otrzymującymi informacje a tymi, którzy podejmują decyzje. Nawet jeżeli tego typu kanały istnieją, mogą one posiadać nadmiernie hierarchiczny charakter. Mogą także być niedostatecznie elastyczne, aby skutecznie przekazywać pilne informacje.

Organizacja, która chce mieć pewność, że informacja o krytycznym znaczeniu stanie się przesłanką do podjęcia zdecydowanych działań, powinna stworzyć system pozwalający na wyselekcjonowanie szczególnie ważnych faktów z ogólnego potoku informacji. Każdy pracownik, który zetknie się z potencjalnym problemem, powinien mieć możliwość przekazania swoich spostrzeżeń bezpośrednio kierownikowi odpowiedniego szczebla. Po potwierdzeniu tego typu informacja powinna być automatycznie przesłana do wszystkich komórek organizacyjnych z których funkcjonowaniem jest ona związana. Kiedy informacja dochodzi do punktu przeznaczenia, konkretny pracownik powinien być odpowiedzialny za jej przetworzenie i podjęcie niezbędnych działań.

Istotne znaczenie posiada tutaj także problem motywacji. Jeżeli pracownicy są w stanie dostrzegać znaczenie konkretnych informacji i wiedzą komu należy je

przekazać, jeżeli w organizacji istnieją kanały informacyjne, poprzez które tę informację można swobodnie przesłać adresatowi, należy jeszcze zastanowić się, czy członkowie organizacji są zainteresowani tym, aby posiadane informacje przekazać odpowiedniej osobie. Nie jest to bowiem oczywiste. Kierownictwo organizacji jest zwykle przekonane, że ich współpracownicy w sposób automatyczny przekazują im istotne informacje. Tymczasem często okazuje się, że pracownicy nie posiadają żadnych bodźców do tego, aby to zrobić. Co więcej, mają oni często powody, aby tego nie robić.

Niekiedy pracownicy niechętnie przekazują uzyskane informacje z obawy, iż ich autorytet ucierpi, jeżeli informacja okaże się w istocie nieistotna. Dotyczy to szczególnie pracowników o krótkim stażu, którzy nie chcą, aby koledzy uznali ich za niedostatecznie przygotowanych i niedoświadczonych. Niekiedy pracownicy unikają informowania o istotnych ich zdaniem faktach, obawiając się, że będą posądzeni o przesadne reakcje.

Istotne problemy z przekazywaniem informacji o charakterze krytycznym powstają w firmach, które wspierają ostrą konkurencję między swoimi jednostkami organizacyjnymi a menedżerami pracującymi w nich. Zdecentralizowana struktura i system wynagradzania według wyników działalności poszczególnych jednostek biznesowych skłania kierowników wielu wielkich firm do ostrożnego odnoszenia się do perspektywy współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi. Sporadyczne prośby kierownictwa naczelnego doprowadzenia do współpracy między różnymi oddziałami nie są z reguły wsparte istotnymi bodźcami motywacyjnymi i dlatego mało skuteczne [por. 3].

Jeżeli menedżerowie są w zbyt dużym stopniu zainteresowani sukcesem jakiegoś przedsięwzięcia, wówczas mają często trudności z wyrobieniem sobie obiektywnego poglądu, na ile perspektywiczny jest dany projekt i czy nie należy z niego zrezygnować. Problem ten staje się jeszcze poważniejszy, kiedy jako element wynagrodzenia menedżerowie otrzymują znaczne opcje. Dysponując prawem na zakup akcji, lecz nie samymi akcjami, menedżer nie ponosi ryzyka. W przypadku spadku kursu po prostu nie będzie on realizował swojej opcji. Jeżeli jednak cena akcji wzrośnie, wówczas desponent opcji może znacznie się wzbogacić. Tego typu sytuacja może odebrać menedżerowi ochotę, aby dzielić się z kimś danymi, które przedstawiają realizowany przez niego projekt w niekorzystnym świetle.

Kiedy człowiekiem dążącym do tego, aby ukryć niekorzystną informację, jest dyrektor, pozostali kierownicy mogą zetknąć się z tym, że przestaną do nich docierać informacje niezbędne do likwidacji w odpowiednim czasie popełnionych błędów.

Nawet w przypadku istnienia wszystkich elementów, niezbędnych do przekazywania informacji, ktoś powinien obserwować, aby ten mechanizm funkcjonował skutecznie. Oznacza to, że kierownicy realizujący funkcję kontroli nad jakimś aspektem działalności gospodarczej nie mogą ograniczać się jedynie do analizy otrzymywanych

sprawozdań. Powinni aktywnie poszukiwać potencjalnie ważnej informacji, która mogła nie znaleźć się w ich polu widzenia.

Wielu kierowników nie zdaje sobie sprawy, jak bardzo zniekształcony jest ich obraz rzeczywistości, sądzą bowiem, że ich podwładni sprawnie przekazują im wszelkie niezbędne informacje.

Często menedżerowie najwyższego szczebla sądzą, że ich interwencji wymagają jedynie sytuacje problemowe, natomiast informacje o sukcesach i dokonaniach wysłuchują oni bez zbędnych pytań. Tacy menedżerowie nie wdają się w szczegóły dochodowych operacji, zapominając o tym, że duży zysk – to jeszcze nie oznaka zdrowego biznesu.

Niekiedy za sprawą kierownictwa naczelnego i menedżerów wyższego szczebla w firmie tworzy się na tyle lekceważący stosunek do standardowych procedur przetwarzania informacji, że firma przestaje praktycznie zwracać uwagę na określone aspekty swojej działalności. Najczęściej dzieje się tak w szybko rosnących, skoncentrowanych na działalności innowacyjnej firmach, które oczekują od swoich współpracowników twórczego podejścia i śmiałych idei. Kierownicy niektórych firm są przekonani, że twórczego podejścia nie można pogodzić z dowolnymi przejawami biurokratycznego porządku, do którego zaliczają także odpowiednią kontrolę. Inni uważają szybki wzrost za podstawowe zadanie, niepozwalające na odrywanie się od realizacji zadań w celu obserwacji bieżących operacji. Niektóre firmy są tak pochłonięte opracowaniem nowych produktów, że w znacznym stopniu lekceważą wewnętrzne systemy oceny.

Niektóre organizacje okazują się niesterowalne z powodu nieodpowiedniego składu rady nadzorczej – grupy, która ponosi główną odpowiedzialność za dostrzeżenie i skupienie uwagi na informacji i sygnałach o podstawowym znaczeniu oraz za funkcjonowanie głównych elementów systemu zarządzania.

Efektywność rady nadzorczej określają czynniki jakościowe, które trudno wyrazić przy pomocy danych statystycznych i wielkości średnich. Tym niemniej jego poziom uświadamia sobie wielu członków różnych rad. Czy działalność rady będzie efektywna, w istotnym stopniu zależy od tego, czym charakteryzuje się rada jako zespół: w jaki sposób członkowie rady współpracują ze sobą i z prezesem firmy, co uważają za szczególnie ważne, a na co nie zwracają większej uwagi.

Większość rad nadzorczych trudno uznać za rzeczywiście efektywne organy zarządzania. Nie mała część kryzysów była w jakimś stopniu uwarunkowana nieprawidłową polityką rad nadzorczych. Często podtrzymują one realizację wyraźnie błędnych decyzji zarządów [4, s. 39–49].

Jak sprawić aby praca nadzorczych była efektywna? Ich członkowie powinni uświadomić sobie, że mają prawo do niewyrażania zgody i nie zgadzania się z pewnymi działaniami. Innym warunkiem jest rozpatrywanie problemów i pozycji z różnych punktów widzenia. Ważne także, aby w skład rady wchodził odpowiedni ludzie,

tn. posiadający odpowiednie doświadczenie oraz potrafiący myśleć strategicznie. Istotną rolę odgrywa także psychologiczna zgodność członków rady: konstruktywna dyskusja, kształtująca różnorodność punktów widzenia, nie powinna być powodem powstawania interpersonalnych konfliktów, które dzielą radę na wrogie obozy i obniżają efektywność jej działania.

Najważniejsze zapewne zdanie rady nadzorczej polega na tym, aby dostrzegać alarmujące symptomy, świadczące o powstających problemach i podejmowaniu odpowiednich działań. Doświadczenie wielu firm, które doświadczyły kryzysu, wskazuje na konieczność większej aktywności rad nadzorczych.

Kiedy chodzi o regulowanie potoku informacji, wówczas nadmiar kontroli może stanowić nie mniejsze niebezpieczeństwo, niż jego niedostatek. Jeden z problemów nadmiernej kontroli polega na dążeniu do ograniczenia przekazywania danych w granicach standardowych kanałów komunikacyjnych, a wszystkie zachodzące w firmie procesy – w granicach standardowych procedur. Jednakże główną cechą rzeczywiście ważnej informacji jest właśnie jej skrajny i nietypowy charakter. W wielu przypadkach adekwatna reakcja na tego typu wiadomość wymaga nie tylko naruszenia typowych procedur, lecz także wniesienia w te procedury radykalnych zmian.

Firmy cierpiące na przeorganizowanie do tego stopnia cenią płynny i rytmiczny przebieg wszystkich procesów, że nie przyjmują do wiadomości ewentualnego powstawania szczególnych uwarunkowań i konieczności podjęcia nadzwyczajnych kroków.

Przy pomocy nadmiernej kontroli można zamknąć dostęp szczególnie istotnych informacji do wszystkich organów firmy, w tym także do rady nadzorczej.

Organizacje, które dostrzegają, że ich działalność w tym lub innym stopniu okazała się niesterowalna, często wybierają najgorsze rozwiązanie z możliwych i przystępują do chaotycznego wdrażania systemu kontroli. Taka „ślepa kontrola” przynosi firmie szczególną szkodę, prowadzi bowiem do nieproduktywnego wykorzystania zasobów i odciąga pracowników od rozwiązywania ważniejszych zadań momencie, gdy powinni oni skoncentrować całą swoją uwagę na głównym celu.

Kiedy przedsiębiorstwa zmieniają właścicieli, to ci nowi, szczególnie jeżeli są obcokrajowcami, nie otrzymują często bardzo ważnych informacji dotyczących ich nowego biznesu, i w efekcie nie podejmują niezbędnych często działań. Niekiedy dzieje się tak dlatego, że nowi właściciele nie są dostatecznie dobrze zaznajomieni z otoczeniem, w którym funkcjonuje zakupiona przez nich organizacja, i nie posiadają własnej sieci kontaktów wewnątrz organizacji. Tym niemniej w większości przypadków główny problem polega na tak zwanym syndromie nieingerencji. „Obcy” tracą miliony na pozyskanie nowych aktywów, lecz nabywszy je, nie podejmują zdecydowanych kroków, aby wziąć ster władzy w swoje ręce, nie mówiąc już o tym, aby integrować zakupioną firmę w ramach macierzystej struktury. Zagraniczni nabywcy,

szczególnie kiedy mamy do czynienia z transakcjami o dużej skali, są bardziej od innych skłonni trzymać się z dala od takiej polityki nieingerencji. Problem w tym, że wraz ze zmianą właściciela miejscowi menedżerowie tracą często dużą część bodźców, które zabezpieczały ich efektywną pracę.

Istnieje jeszcze jedna sytuacja, w której organizacja może zignorować niezwykle dla jej dalszego funkcjonowania dane. Chodzi o sytuacje, kiedy organizacja nie wykorzystuje w swoim interesie wiedzy, której dostarcza jej własne niepowodzenie [por. 2].

Jednym z powodów zwracania szczególnej uwagi na te informacje jest to, że poważne sytuacje kryzysowe poprzedzają drobniejsze niepowodzenia. Firma, która wyciągnie wnioski, jak przeciwdziałać podobnym niepowodzeniom, z dużym prawdopodobieństwem obroni się przed poważniejszym kryzysem. Organizacje, które przetrwały kryzys o dowolnej skali, uzyskują możliwość uchronienia się przed nowymi stratami, jeżeli ich kierownictwo zrozumie, w jaki sposób przeciwdziałać podobnym problemom w przyszłości.

Drugi powód polega na tym, że nieudane przedsięwzięcie stanowi potencjalne źródło cennych intelektualnych aktywów. Często aktywa te otrzymuje organizacja za wysoką cenę i stanowią one zasoby trudne do uzupełnienia. Przenosząc te aktywa do nowych projektów lub projektów, które zakończyły się niepowodzeniem, może wykorzystywać je dla tworzenia nowej wartości.

Kiedy organizacja zbyt szybko przechodzi do nowych projektów, ryzykuje, że nie przyswoi sobie nauk, które płyną z dowolnego niepowodzenia. Nikt nie jest w pełni zabezpieczony przed niepowodzeniem. Takie zaniedbanie utrudnia jej kierownictwu zrozumienie, że należy być przygotowanym na potencjalne błędy. W efekcie menedżerowie nie pozostawiają sobie dostatecznej przestrzeni do ewentualnego manewru, co nie pozwala im na naprawę popełnionych błędów i korektę obranego kierunku działań. W takiej sytuacji niewielki stosunkowo błąd może być wystarczający do tego, aby całe przedsiębiorstwo znalazło się w kryzysie.

Wiele organizacji, które znalazły się w kryzysie, miało doświadczenia wynikające z błędów, świadczące o możliwości powstania bardziej niebezpiecznych sytuacji. Równocześnie wszystkie one posiadały określone cechy, które nie pozwoliły na wyciągnięcie prawidłowych wniosków z doświadczonych niepowodzeń.

Kiedy badano problem, dlaczego przedsiębiorstwa doznające niepowodzeń nie dostrzegają ważnych informacji, okazało się, że z reguły nie chodziło o jednostkowy błąd lub konsekwencję braku kompetencji pojedynczego członka organizacji. W istocie we wszystkich przypadkach stykano się z szczególnymi cechami funkcjonującego systemu.

Kto jest winien, że organizacja staje się niewolnikiem tego typu systemu? Błędne postrzeganie rzeczywistości sprzyja kształtowaniu takich podejść, a te z kolei – utrzymaniu się błędnego wyobrażenia. Poglądy i sposoby działania, które przekształcają

przedsiębiorstwa w organizacje zarażone kryzysem, utrwalają błędne poglądy na temat rzeczywistości. Tworzą one warunki do tego, aby członkowie organizacji nie reagowali na krytyczne informacje, które nie wpisują się w ramy „zatwierdzonego” obrazu firmy. W istocie trzy elementy – błędne postrzeganie rzeczywistości, charakterystykę organizacji zarażonej kryzysem i niezdolność do dostrzegania sygnałów ostrzegawczych i reagowania na nie – można określić mianem trzech stron kryzysowego trójkąta, które są ze sobą silnie związane. Ktoś jednak jest odpowiedzialny za kształtowanie się tego kryzysowego trójkąta.

Bibliografia

- [1] Christensen C.M., *The Innovator`s Dilemma: When New Technologies Canse Great Firm to Fail*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- [2] Finkelstein S., *Why Smart Executives Fail*, Portfolio, New York 2003.
- [3] Garvin D.A., *The Process of Organization and Management*, “Sloan Management Review” 2008, nr 4/39.
- [4] Jeżak J., *Profesjonalny nadzór warunkiem zapobiegania sytuacjom kryzysowym w spółce*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie w kryzysie*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2010, s. 39–49.
- [5] Makowiec M., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu gospodarczego*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie w kryzysie*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2010, s. 195–209.
- [6] Selznick P., *Leadership in Administration*, University of California Press, Berkeley 2004.
- [7] Sull D.N., *Revival of the Fittest*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

ZACHOWANIA MENEDŻERÓW I SYTUACJE KRYZYSOWE W ORGANIZACJI

Streszczenie

Wszyscy ludzie dopuszczają możliwość popełnienia błędów. Także menedżerowie. Jeżeli mowa o błędach w zarządzaniu, to nie jest to problem zwykłego niezrozumienia prostych rzeczy, chociaż takie wrażenie może powstać u postronnego obserwatora. Większość błędów, tak czy inaczej, związanych jest z utrwalonymi sposobami zachowań menedżerów.

Wielu menedżerów zarządzających wielkimi firmami, którzy wydają się czarodziejami biznesu, wyróżniającymi się na tle pozostałych kierowników, nie jest pozbawionych zwykłych ludzkich słabości i niedoskonałości i może popełniać zwykłe ludzkie błędy, jedynie na większą skalę. Celem artykułu jest przeprowadzenie analizy zachowań menedżerów w kontekście sytuacji kryzysowych w organizacji. Podejmując się realizacji tak postawionego celu w artykule, poszukuje się odpowiedzi na poniższe pytania: jaką rolę w procesie powstawania kryzysów odgrywają menedżerowie? Jak można uniknąć sytuacji kryzysowych i nauczyć się rozpoznawać symptomy zbliżającego się kryzysu możliwie na wczesnych etapach?

SŁOWA KLUCZOWE: SYTUACJE KRYZYSOWE W ORGANIZACJI, ZACHOWANIA MENEDŻERÓW, STRATEGICZNE BŁĄDZENIE, INFORMACJA KIEROWNICZA

MANAGER BEHAVIOUR AND CRISIS SITUATIONS IN AN ORGANISATION

Abstract

All people allow for the possibility of making mistakes. Managers are no different. If we are talking about errors in management, it is not a problem of an ordinary failure to understand simple things, even though an outsider may have such an impression. This way or another, most errors stem from long-established behavioural patterns in managers.

Many CEOs managing large companies who seem to be business wizards and stand out from other directors are not free from common human weaknesses and imperfections and may commit ordinary human errors; it is just the scale that is greater.

The aim of this paper is to analyze the behavior of managers in the context of crisis in the organization. Trying to achieve this objective two questions were raised: What role in the process of crisis managers play? How can they avoid crises, and learn to recognize signs of possible impending crisis in the early stage?

KEY WORDS: CRISIS SITUATIONS IN ORGANIZATIONS, MANAGERIAL BEHAVIOUR, STRATEGIC WANDERING, MANAGERIAL INFORMATION

