

Kryzys organizacyjny jako podstawa organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

<https://doi.org/10.33141/po.2007.02.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (805), 2007, ss. 12-14
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jarema Batorski

Zarządzanie podmiotami gospodarczymi staje się coraz trudniejsze, także w sytuacji kryzysu. Szczególną ważność kryzysu organizacyjnego implikuje założenie, że sytuacja kryzysowa stwarza możliwości odnawiających zmian. Proces organizacyjnego uczenia się może być dogodnym punktem wyjścia przy kształtowaniu problematyki funkcjonowania przedsiębiorstwa w kryzysie. Zespoleństwo obydwu zjawisk wydaje się sensowne: przedsiębiorstwa zmieniają się zarówno dzięki kryzysom, jak i muszą sprawnie nimi zarządzać. Celem artykułu jest próba zarysowania obszaru badawczego w ramach tej problematyki.

Współcześnie wiedzę traktuje się jako kluczową kompetencję lub strategiczny zasób, które różnicują przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Wiedza organizacyjna obejmuje wiedzę deklaratywną, jak również proceduralną. Ta pierwsza dotyczy faktów (tego, co jest) w odróżnieniu od wiedzy proceduralnej, która odnosi się do tego, jak coś funkcjonuje lub jest wykorzystywane (jak jest). Formuły umożliwiające kalkulację cen, bazy danych klientów oraz oprogramowanie służące do analizy marketingowej odzwierciedlają wiedzę deklaratywną. Do wiedzy proceduralnej można odnieść pozyskiwanie docelowej grupy klientów czy różnicowanie produktów lub usług dla określonego rynku¹.

Zarządzanie wiedzą jest ukierunkowane na przekształcanie indywidualnej wiedzy ukrytej w wiedzę jawną i dostępną dla uczestników organizacji. Powinno także wiedzę zbiorową czynić dostępną, zrozumiałą i użyteczną dla jednostek. Zarządzanie wiedzą jest procesem, w którym komunikowanie się we wszystkich formach ma ogromne znaczenie. Bez efektywnego porozumiewania się zarządzanie wiedzą nie będzie skuteczne².

Efektywne porozumiewanie się jest także wyróżnikiem produktywnego organizacyjnego uczenia się. Pojęcia organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą nie są tożsame, chociaż istnieją między nimi związki: wiedza przedsiębiorstwa pojawia się jako rezultat organizacyjnego uczenia się, a organizacyjne zapamiętywanie jest jednym z procesów uczenia się. Organizacyjne uczenie się może być rozumiane jako dzielenie się założeniami, na podstawie których powstają teorie działania zorganizowanego, czy też proces wykrywania i korygowania błędów, gdzie za błędy uważa się rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a rezultatami działania³.

Uczenie się jest uwarunkowane kulturowo⁴. Organizacyjne uczenie się jako dzielenie się założeniami jest związane z kulturowym aspektem działania zorganizowanego, odzwierciedlającym zespołowe formy ludzkiej świadomości. Według nurtu poznawczego społeczna organizacja przedsiębiorstwa reprezentuje sobą zespołową formę ludzkiej świadomości, która jest wytworem procesów poznawczych. Elementy kultury organizacyjnej, szeroko rozumianej, współtworzą schematy interpretacyjne – umożliwiają stanowienie i rozumienie rzeczywistości organizacyjnej jako sensownej. Schematy interpretacyjne ulegają zmianie również w czasie kierowania kryzysem, które stanowi przedsięwzięcie poznawcze. Kryzys organizacyjny może stanowić podstawę uczenia się i zarządzania wiedzą.

Istnieje wiele definicji sytuacji kryzysowej. Między innymi przyjmuje się, że w kryzysie jest przedsiębiorstwo, którego wskaźniki finansowe pokazują złą sytuację, zagrażającą jego istnieniu w przewidywalnej przyszłości. Jest to pojmowanie kryzysu w sposób uproszczony: jego utożsamianie z brakiem płynności finansowej nie do końca jest prawdziwe⁵. Różnorodność poglądów co do istoty kryzysu ściśle wiąże się z perspektywami, z jakich jest on postrzegany. Sądzę, że w przypadku integracji uczenia się i kryzysu warto przyjąć szeroką perspektywę tego zjawiska.

Analizując przebieg sytuacji kryzysowej można wyróżnić kryzys strategii przedsiębiorstwa, który skutkuje obawami o jego potencjał i jest wywołany przez sytuacje: zaskoczenia strategicznego, dryfu strategicznego czy kryzysu pałacego⁶. Kryzys strategii przechodzi w kryzys wykonawstwa, objawiający się spadkiem obrotów i nie zrealizowanymi zadaniami finansowymi. Kolejnym etapem jest stopniowa utrata płynności mogąca doprowadzić do niewypłacalności i upadku firmy⁷.

Sytuacja kryzysowa stwarza możliwości odnawiających zmian, które w innych okolicznościach byłyby niemożliwe do przeprowadzenia. Jednak badacze zarządzania wskazują zarówno na znaczenie kryzysu organizacyjnego dla uczenia się, jak i na wagę uczenia się w przedsiębiorstwie tkwiącym w kryzysie⁸.

W pierwszym przypadku wskazuje się na konieczność przemyślenia najważniejszych wniosków, jakie można wyciągnąć z sytuacji kryzysowych. Kryzys jest traktowany jako katalizator transformacji, źródło od-

Tab. Wzorce powszechnych praktyk normalizacyjnych w czasie kryzysu

Zidentyfikowane taktyki normalizacyjne	Towarzyszące praktyki menedżerskie	Efekty utrudniające uczenie się	Efekty uczenia się	Przykłady
Normalizacja poznawcza	<ul style="list-style-type: none"> Wykorzystywanie standardowych metodyk rozwiązywania problemów w celu wyjścia z kryzysu 	<ul style="list-style-type: none"> Podtrzymuje myślenie linearne i przyczynowo-skutkowe Faworyzuje teorię ludzką i pierwotnej przyczyny 	<ul style="list-style-type: none"> Pozwala menedżerom na szybkie wyjaśnienie kryzysu i na zbudowanie hipotez jego rozwoju 	<ul style="list-style-type: none"> Drzewa decyzyjne, metody twórczego rozwiązywania problemów
Normalizacja poznawcza i psychologiczna	<ul style="list-style-type: none"> Przyporządkowywanie kryzysom pierwotnej przyczyny Odnoszenie kryzysów do pomyłki człowieka 	<ul style="list-style-type: none"> Pozwala uniknąć niejednoznaczności i zakłopotania Ogranicza zakres uwagi organizacji Legitymizuje technologię 	<ul style="list-style-type: none"> Skupia uwagę menedżerów na ludzkich aspektach kryzysu i zapobiega prostej, technicznej analizie 	<ul style="list-style-type: none"> Systematyczne wspomnianie ludzkiego błędu, wyszukiwanie kosztów ofiarnych, szybkie osiągnięcie konsensusu
Normalizacja poznawcza i psychologiczna	<ul style="list-style-type: none"> Odnoszenie się do przeszłych doświadczeń i sytuacji w celu rozwiązania kryzysu 	<ul style="list-style-type: none"> Ogranicza kryzys do istniejącego zbioru możliwości i odpowiedzi Powoduje postrzeganie kryzysu jako zjawiska wyjątkowego 	<ul style="list-style-type: none"> Pozwala na szybkie zrozumienie kryzysu i reakcje na kryzys Pozwala decydom radzić sobie z mediami i społeczno-polityczną presją 	<ul style="list-style-type: none"> Rozpatrywanie podobieństwa kryzysu do przeszłych zdarzeń czy byłych kryzysów i działanie jak gdyby był on tym samym doświadczeniem
Normalizacja poznawcza, psychologiczna i społeczno-polityczna	<ul style="list-style-type: none"> Zwracanie się o pomoc w kierowaniu kryzysem do ekspertów 	<ul style="list-style-type: none"> Ofiarowuje czas Wywołuje postrzeganie kryzysu jako problemu naukowego Podtrzymuje dychotomiczne podejście do kryzysu (technika przeciwko człowiekowi) Zmniejsza obciążenie emocjonalne Redukuje uczenie się kolektywne 	<ul style="list-style-type: none"> Zapewnia naukową neutralność i wykorzystanie właściwej wiedzy w kierowaniu kryzysem czy śledzeniu jego procesu 	<ul style="list-style-type: none"> Powoływanie komisji ekspertów w celu badania przyczyn kryzysu Poleganie wyłącznie na ekspertach w komórce organizacyjnej zarządzającej kryzysem
Normalizacja społeczno-polityczna	<ul style="list-style-type: none"> Wprowadzanie zmian technicznych 	<ul style="list-style-type: none"> Wyznacza krótkoterminowość rozwiązań Ukrywa głębsze problemy i podtrzymuje <i>status quo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Zapewnia wyraźne, konkretne i znane rozwiązania kryzysu Pokazuje „oddziaływancom”, że kryzys jest traktowany poważnie 	<ul style="list-style-type: none"> Rozpatrywanie kryzysu jako wypadku o charakterze technicznym

Źródło: Ch. ROUX-DUFORT, *Why Organizations Don't Learn from Crises: The Perverse Power of Normalization*, „Review of Business” 2000, vol. 21, nr 3–4.

nowy przedsiębiorstwa. Istotne jest także usprawnienie przyszłej zdolności zarządzania sytuacją kryzysową czy też umiejętność uniknięcia kryzysu. Badacze zarządzania wyróżniają bariery lub fazy uczenia się przez kryzys⁹⁾.

W drugim przypadku próbuje się na przykład integrować zarządzanie wiedzą z zarządzaniem kryzysem, scalając modele obydwu procesów¹⁰⁾. Zgodnie z innym podejściem zarządzanie kryzysem może być traktowane jako przedsięwzięcie poznawcze, którego powodzenie zależy od sprawności procesów organizacyjnego uczenia się. W sytuacji kryzysu czas na podjęcie decyzji jest krótszy niż czas pozostający na reakcje w istniejącej strukturze. Ponadto dla kryzysu typowe są sytuacje niejednoznaczności, w których doświadczenia wymagają znaczących interpretacji. Niejednoznaczne są cele; niejasne jest to, co się zdarzyło, a przyczynowość zdarzeń jest trudna do uchwycenia. Organizacyjne uczenie się jest zatem odmienne w przed-

siębiorstwie dotkniętym kryzysem, choć mimo nieoznaczności i niepewności sytuacji kryzysowej, uczestnicy organizacji starają się nadać sens swojemu życiu organizacyjnemu¹¹⁾. Uczenie się w takiej sytuacji jest specyficzne, można jednak określić jego strukturę nośną.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa charakteryzują paradoksy i sprzeczności, co powoduje konieczność równoczesnego uwzględniania priorytetów menedżerskich, które dawniej były traktowane jako porównywalne¹²⁾. Umiejętne zarządzanie sprzecznościami jest warunkiem powodzenia w gospodarce opartej na wiedzy. Dialektyczne spojrzenie na problemy funkcjonowania i rozwoju organizacji stanowi źródło jej żywotności. Branie pod uwagę wzajemnych powiązań w szukaniu odpowiedzi na podstawowe dylematy pozwala na dalsze funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa.

Kryzys organizacyjny jest paradoksalny w swej naturze. Z jednej strony odkrywa ukryte fakty, które

rych organizacja nie jest świadoma przed jego pojawieniem się. Z drugiej strony, ze względu na formę, w jakiej się manifestuje i jego właściwości, może utrudniać organizacyjne uczenie się, tak istotne dla odnowy przedsiębiorstwa. Kryzysy wywołują poznawczą bezwładność, lęki i niepokój uczestników organizacji¹³⁾.

W sytuacji kryzysu kadra menedżerska raczej dąży do odtworzenia stanu równowagi niż poszukuje szans zmiany. Organizacje angażują się w procesy normalizacyjne. Oznacza to, że stosują znane i możliwe do akceptacji wzorce i układy: poznawcze, psychologiczne i społeczno-polityczne. Istnieją trzy typy normalizacji¹⁴⁾.

■ Normalizacja poznawcza, która pomaga zbudować uproszczoną wersję kryzysu w celu nadania sensu zdarzeniom. Przyczyny kryzysów są nieznanne i kadra menedżerska musi zbudować uproszczony obraz tego, co się stało, aby nadać sens sytuacji i podjąć szybkie decyzje.

■ Normalizacja psychologiczna, która pomaga zredukować emocjonalne obciążenie wywołane przez kryzys i jednocześnie utrudnia wspólne uczenie się uczestników organizacji. Kryzys, czy nawet idea kryzysu wywołuje różne formy zakłopotania, stosownie do niemożności radzenia sobie przez organizację z niezwykle trudnymi zdarzeniami.

■ Normalizacja społeczno-polityczna, która powoduje, że kryzys staje się możliwy do społecznej, politycznej i symbolicznej akceptacji przez większość „oddziaływaczy”. W pewnym momencie kryzys wytrąca organizację poza formę możliwych do zaakceptowania wzorców. Kryzys oznacza naruszenie zaufania wiążącego się z oczekiwaniami oddziaływaczy. Dlatego spodziewają się oni szybkich reakcji organizacji.

Wzorce powszechnych praktyk normalizacyjnych w czasie kryzysu zawiera tabela.

Naturalną skłonnością uczestników organizacji jest minimalizowanie znaczenia i/lub racjonalizowanie zdarzeń, które nie pozostają w zgodzie z ich systemem wartości lub układami odniesienia. Mechanizmy normalizacyjne umożliwiają trwałe i wspólnie podzielane dostrzeżenie i rozumienie kryzysu, ale paradoksalnie zmniejszają potencjał uczenia się. Paradoksalne jest to, że wspomagając uczenie się, jednocześnie je hamują.

Można przypuszczać, że w sprawnym zarządzaniu kryzysem najbardziej przydatne jest uczenie się jednocyklowe, natomiast uczenie się przez kryzys, to znaczy uczenie się unikania kryzysów czy transformacja przedsiębiorstwa, wymaga przede wszystkim uczenia się dwucyklowego¹⁵⁾. Okazuje się, że te dwie płaszczyzny organizacyjnego uczenia się pozostają w konflikcie.

Zarządzanie paradoksami wiąże się z zarządzaniem kryzysem, ponieważ paradoksalna jest sama sytuacja kryzysowa. Paradoksalny charakter mają praktyki normalizacyjne, a także organizacyjne uczenie się, w którego procesach można odnaleźć wiele sprzeczności i niejednoznaczności. W dialektyce rozwoju przedsiębiorstwa powinny zostać uwzględnione podstawowe paradoksy sytuacji kryzysowej. Dialektyka rozwoju przedsiębiorstwa wyznacza przestrzeń badawczą, określoną z jednej strony przez paradoksalne praktyki normalizacyjne, a z drugiej przez tendencje dotyczące spójności poznawczej uczestników organizacji.

Opis i interpretacja uczenia się przedsiębiorstwa funkcjonującego w kryzysie, a także metodyka dosko-

nalenia integracji zarządzania kryzysem i organizacyjnego uczenia się mogą stanowić przedmiot badań – zarówno teoretycznych, jak i empirycznych.

dr Jarema Batorski

Katedra Zarządzania w Turystyce
Uniwersytet Jagielloński

PRZYPISY

- 1) H. ZHAO, Y. LUO, *Antecedents of Knowledge Sharing With Peer Subsidiaries in Other Countries: A Perspective from Subsidiary Managers in a Foreign Emerging Market*, „Management International Review” 2005, vol. 45, nr 1, s. 74.
- 2) Por. M. AGGESTAM, *Re-thinking Knowledge Management: Managing Communication Models*, [w:] *Creating Knowledge-Based Economy*, praca zbiorowa pod red. W. GASPARKIEGO i J. DĄBROWSKIEGO, WSPiZ, Warszawa 2003, s. 36 i następne.
- 3) Por. J. BATORSKI, *Organizacja efektywnie ucząca się*, WSB, Dąbrowa Górnicza 2002.
- 4) Por. M. ANIS, S.J. ARMSTRONG, Z. ZHU, *The Influence of Learning Styles on Knowledge Acquisition in Public Sector Management*, „Educational Psychology” 2004, vol. 24, nr 4, s. 550–552.
- 5) B. NOGALSKI, H. MARCINKIEWICZ, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem: pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s. 12.
- 6) *Ibid.*, s. 13.
- 7) *Ibid.*, s. 13.
- 8) Zob. na przykład D.K. HURST, *Crisis & Renewal. Meeting the Challenge of Organizational Change*, Harvard Business School Press, Boston 1995; D.R. CONNER, *Leading at the Age of Chaos. How to Create the Nimble Organization*, Wiley, New York 1998, s. 204; M. BRATNICKI, *Organizacyjne uczenie się w warunkach kryzysu*, „Problemy Postępu Technicznego” 1982, nr 6.
- 9) Por. S. KOVOOR-MISRA, M. NATHAN, *Timing is Everything: The Optimal Time to Learn from Crises*, „Review of Business” 2000, vol. 21, nr 3–4; D. ELLIOTT, D. SMITH, M. MCGUINNES, *Exploring the Failure to Learn: Crises and the Barriers to Learning*, „Review of Business” 2000, vol. 21, nr 3–4.
- 10) M. HOUGH, J. SPILLAN, *Applying Knowledge Management Principles to Crisis Management Efforts*, „International Journal of Knowledge, „Culture and Change Management” 2004, vol. 4.
- 11) Por. M. BRATNICKI, *Organizacyjne...*, *op.cit.*
- 12) Por. M. BRATNICKI, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, WSB, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 43.
- 13) Por. Ch. ROUX-DUFORT, *Why Organizations Don't Learn from Crises: The Perverse Power of Normalization*, „Review of Business” 2000, vol. 21, nr 3–4.
- 14) *Ibid.*
- 15) Wyróżnienie płaszczyzn organizacyjnego uczenia się jest już dobrze ugruntowane w literaturze przedmiotu. Zob. na przykład Ch. ARGYRIS, D.A. SCHÖN, *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison Wesley, Reading 1996; J. BATORSKI, *Organizacja...*, *op.cit.*

Summary

The concept of knowledge management was introduced as a certain idea – a proposal intended to guaranty performance in the modern economy. Successful companies are those that consistently create new knowledge which is widely disseminated throughout the organization. Enterprises are able to transform if they learn.

Learning results from crises. But productive learning is also important for crisis management. There are some paradoxes in crises and in using common normalization practices during a crisis. These paradoxes constitute the research field for integration of organizational learning and crisis management in enterprises.