

Anna Walecka *, Agnieszka Zakrzewska - Bielawska **

Determinanty zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu

Wstęp

Kryzys w przedsiębiorstwie jest zjawiskiem wielowymiarowym, trudnym do zdefiniowania. W skutecznym zarządzaniu sytuacją kryzysową podstawową rolę pełnią menedżerowie. To oni podejmują szereg działań mających na celu uzdrowienie organizacji. Działania te mogą mieć charakter aktywny, którego celem jest przeciwdziałanie możliwości pojawienia się destrukcyjnych skutków kryzysu lub reaktywujący (defensywny), którego celem jest przeciwdziałanie postępującemu kryzysowi lub łagodzenie jego destrukcyjnych skutków. To, jakie działania podejmą menedżerowie zależy od wielu czynników, m.in.: charakteru sytuacji kryzysowej, potencjału menedżera i jego podwładnych.

Mając to na uwadze za **cel opracowania** wyznaczono określenie czynników decydujących o podejmowanych przez menedżerów działaniach antykryzysowych oraz określenie ich siły wpływu na działania zaradcze.

2. Kryzys w organizacji

W życiu każdej organizacji kryzys jest zjawiskiem szczególnym. Z jednej strony możliwość jego wystąpienia może stać się przyczyną niszczących zagrożeń i w konsekwencji upadku organizacji, zaś z drugiej może ją pobudzić do pozytywnej odnowy i stać się szansą jej dalszego rozwoju. Nieuchronność pojawiania się zjawisk kryzysowych we współczesnych organizacjach rodzi potrzebę odpowiednio wczesnego ich wykrywania, diagnozowania, a następnie przezwyciężania. To z kolei wymusza potrzebę zrozumienia istoty zjawiska kryzysu i jego przesłanek [Zakrzewska – Bielawska, 2008, s.67].

Literatura przedmiotu dostarcza wielu prób objaśnienia pojęcia kryzys. Najprostsze jego definicje bazują na etymologicznym znaczeniu tego słowa.

Termin kryzys (z łaciny - crisis, greki – krisis, angielska – crisis, niemiecka – Krisis) wywodzi się od greckiego słowa „krino” – co oznacza rozróżniam, rozstrzygam [-,1995, s. 617]. Oznacza w tym języku odsiew, wybór, rozstrzygnięcie, załamanie, pęknięcie i rozłam. Jego genezy dopatrywać się można także w grupie wyrazów należących do rodziny języków indoeuropejskich, zaczynających się od wspólnego przedrostka „krei” – oddzielać, „kri” - rozróżniać, „ker” – przeciąć, względnie, w łacińskim słowie cencere oznaczającym oddzielać [Wawrzyniak, 1999, s. 10].

* mgr, Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, walecka.anna@gmail.com

** dr inż., Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, a_bielawka@poczta.onet.pl.

Chiński ideogram słowa „kryzys” jest natomiast kombinacją dwóch terminów: „zagrożenie” i „szansa”. W istocie, obserwacja przebiegu kryzysów w skali makro i mikroekonomicznej udowadnia, że kryzys dla jednych firm stanowi zagrożenie ich istnienia, dla innych zaś staje się szansą rozwoju.

Źródłosłów terminu jednoznacznie więc wskazuje, że kryzys w dosłownym znaczeniu należy interpretować jako moment, w którym coś się rozstrzyga, odziera, decyduje. Kryzys jest więc interpretowany jako swoisty punkt zwrotny w przebiegu zdarzeń, punkt krytyczny, kluczowy moment czy zasadniczy zwrot akcji, po którym następuje zmiana, lub w szerszym ujęciu – jako sytuacja decyzyjna, która prowadzi do punktu zwrotnego w rozwoju.

Potoczne i najczęściej przyjmowane rozumienie kryzysu wskazuje drugi ważny kontekst interpretacyjny tego pojęcia. Kryzys jest zatem definiowany jako sytuacja trudna, która istnieje w danym momencie, lub może też dopiero wystąpić, oraz może być następstwem różnych okoliczności, swoista anomalia zakłócająca normalny, codzienny przebieg spraw.

W zjawisku kryzysu wyodrębnić można trzy podstawowe fazy: potencjalną, ukrytą i jawną. Pierwsza z nich dotyczy w zasadzie wszystkich przedsiębiorstw i jest trudna do zauważenia. Stopień zagrożenia da się określić jedynie za pomocą systemów wczesnego ostrzegania, co nie jest jeszcze rozwiązaniem popularnym, przede wszystkim ze względu na swoją koszty- i czaso- chłonność. Jeżeli na tym etapie nie zostaną podjęte radykalne działania identyfikujące źródła niepokoju, kryzys potencjalny przechodzi w fazę ukrytą [Walecka, Matejun, 2009, s. 177]. Faza ukryta, (mimo swej nazwy) dla osób obserwujących firmę, jest zupełnie widoczna. Faza ta oznacza trudności w realizowaniu celów przedsiębiorstwa i gospodarowaniu jego zasobami. Zdaniem B. Nogalskiego i H. Macinkiewicza nie dostrzegają jej jedynie ci, którzy nie chcą jej dostrzegać [Nogalski, Macinkiewicz, 2004, s. 14]. W przypadku braku reakcji - neutralizacji szkodliwych efektów kryzysu ukrytego – następuje eskalacja kryzysu i przechodzi on w fazę jawną. Interpretowana jest ona jako pojawienie się trudności w funkcjonowaniu firmy, które zagrażają jej bytowi ekonomicznemu. Następuje wówczas dezorganizacja firmy, chaos decyzyjny i kompetencyjny. Należy pamiętać, iż klasyfikacja kryzysu ze względu na jego fazy jest bardzo istotna. Pozwala na określenie przebiegu tego procesu, co umożliwi kadrowi kierowniczej przygotowanie odpowiednich działań przeciwdziałających eskalacji zjawiska i jego przewyciężenie.

3. Zachowania menedżerów w kryzysie

Uwzględniając dynamikę kryzysu w przedsiębiorstwie, można wyróżnić dwa podejścia menedżerów do zarządzania kryzysowego – podejście proaktywne i reaktywne. Podejście proaktywne oznacza działania mające na celu stworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorstwa. Przez działania reaktywne rozumie się natomiast takie działania, których celem jest tylko przetrwanie organizacji.

Źródło: A. Walecka, A. Zakrzewska – Bielawska, *Determinanty zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu* [w:] *Stymulowanie wzrostu konkurencyjności gospodarki w okresie wychodzenia z kryzysu, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 4/1 2010, Sopot 2010, s. 287 – 296*

Według B. Nogalskiego i H. Macinkiewicza przykładami rozwiązań proaktywnych są [Nogalski, Macinkiewicz, 2004, s. 102]:

- zatrudnianie nowych specjalistów,
- pozyskiwanie nowych źródeł finansowania,
- wprowadzanie nowych metod zarządzania,
- szkolenie personelu.

Do działań reaktywnych ci sami autorzy zaliczają:

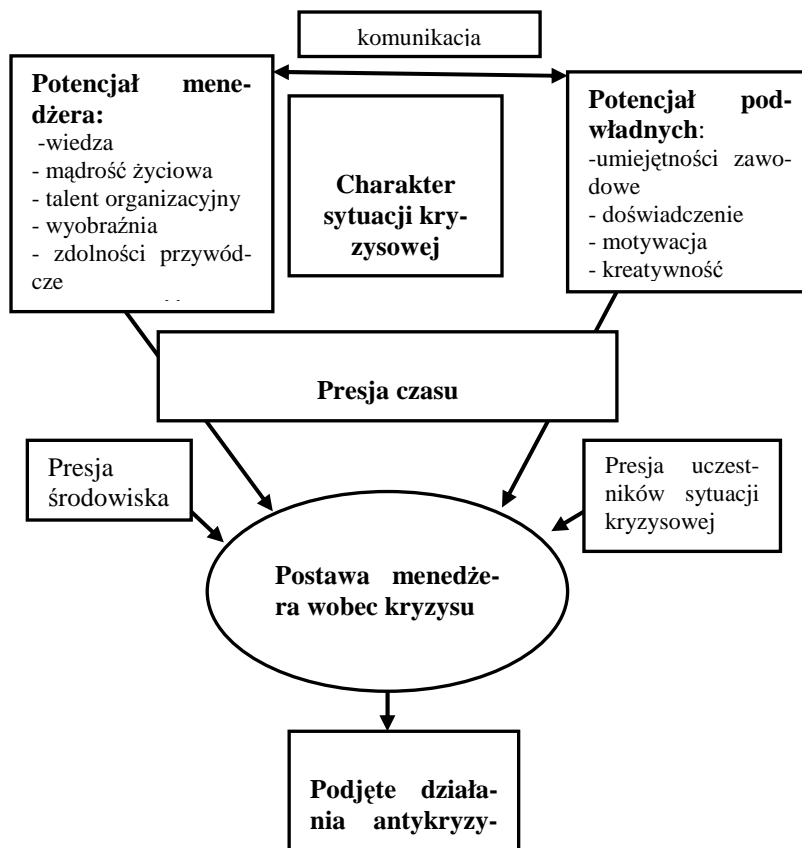
- zwalnianie pracowników,
- pomniejszanie kosztów administracyjnych,
- wynajem na przykład wolnych pomieszczeń biurowych itp.

W literaturze przedmiotu można znaleźć również inne podejście do zarządzania antykryzysowego – podejście aktywne i reaktywujące.

Istota zarządzania aktywnego wyraża się w podejmowaniu takich działań które przeciwdziałają możliwości pojawienia się destrukcyjnych skutków kryzysu. Jest to więc takie działanie, w którym wyprzedza się pojawienie problemów, które później trudno byłoby rozwiązać ze względu na konieczność angażowania dużego potencjału przedsiębiorstwa, gwałtowność zmian sytuacji, dokładną analizę i trafność podejmowanych decyzji, czy wysokie koszty przedsięwzięć antykryzysowych. Jest to więc głównie walka z symptomami kryzysu i ich źródłami poprzez działania o charakterze ofensywnym. Zarządzanie reaktywujące z kolei ma charakter defensywny. Polega na zwalczaniu skutków kryzysu, ochronie przedsiębiorstwa przed widmem likwidacji. Głównym celem takiego działania jest przeciwdziałanie postępującemu kryzysowi lub łagodzenie jego destrukcyjnych skutków.

Na zachowania menedżerów wobec kryzysu może mieć wpływ, zdaniem autorów, wiele czynników. Obrazuje je rysunek 1.

Rysunek 1. Czynniki warunkujące zachowanie menedżerów w kryzysie.



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 1 zachowanie menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie jest wynikiem potencjału samego przełożonego (jego predyspozycji osobowościowych, wiedzy, doświadczenia oraz uwarunkowań psychospołecznych) oraz jego podwładnych i charakteru samej sytuacji kryzysowej. Z im groźniejszym kryzysem menedżer ma do czynienia (wynikającym często z jego fazy), tym trudniejsze decyzje (radikalne, niepopularne) powinien podejmować. Dlatego też menedżer nie powinien dopuścić do pojawienia się w organizacji kryzysu jawnego. Niezwykle ważna jest więc permanentna obserwacja funkcjonowania organizacji. Stanowi ona, zdaniem autorek, najprostsz system ostrzegania przed kryzysem. Moment zaobserwowania jakichkolwiek symptomów sytuacji kryzysowej powinien być zarazem punktem startu do szybkiej identyfikacji problemów oraz zaprojektowania i podjęcia właściwych działań antykryzysowych.

4. Wyniki przeprowadzonych badań

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, w styczniu i lutym 2009 roku podjęto pilotażowe badania nad zachowaniami menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie¹. Badaniom poddano studentów niestacjonarnych studiów Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej oraz słuchaczy podyplomowych studiów „Kształtowania umiejętności menedżerskich i kompetencji w zakresie negocjacji”. 21 osób spośród respondentów, pełniło stanowiska kierownicze. Zachowania tylko tych osób są w niniejszym opracowaniu poddane analizie. Respondenci byli w większości mężczyznami (18 osób), osobami między 31 i 50 rokiem życia (76%), o dość krótkim stażu pracy na stanowisku menedżerskim (do 10 lat). Szczegółową charakterystykę osób biorących udział w badaniach przedstawiono w tablicy 1.

Tablica 1. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach ankietowych

| Płeć | N | % |
|-----------|----|-----|
| kobieta | 3 | 14% |
| mężczyzna | 18 | 86% |

| Wiek | N | % |
|-------------|---|-----|
| do 30 lat | 2 | 10% |
| 31-40 lat | 9 | 43% |
| 41-50 lat | 7 | 33% |
| pow. 50 lat | 3 | 14% |

| Wykształcenie | N | % |
|---------------------------|----|-----|
| średnie (w trakcie nauki) | 8 | 38% |
| wyższe | 13 | 62% |

| Stan cywilny | N | % |
|----------------------|----|-----|
| wolna/ wolny, w tym: | 4 | 19% |
| panna/kawaler | 3 | |
| rozwidziona/y | 1 | |
| mężatka/zonaty | 17 | 81% |

| Dzieci | N | % |
|----------------|---|-----|
| brak | 6 | 28% |
| jedno | 6 | 28% |
| dwoje | 8 | 39% |
| troje i więcej | 1 | 5% |

| Stanowisko kierownicze | N | % |
|------------------------|----|-----|
| niskiego szczebla | 14 | 67% |
| średniego szczebla | 5 | 24% |
| wysokiego szczebla | 2 | 9% |

| Branża | N | % |
|-----------|---|-----|
| produkcja | 5 | 24% |
| handel | 6 | 29% |
| usługi | 7 | 33% |
| inna | 3 | 14% |

| Wielkość przedsiębiorstwa | N | % |
|---------------------------|---|-----|
| duże | 3 | 14% |
| średnie | 7 | 33% |
| małe | 5 | 24% |
| mikro | 6 | 29% |

| Staż pracy na stanowisku menedż. | N | % |
|----------------------------------|---|-----|
| do 5 lat | 7 | 33% |
| 6-10 lat | 8 | 38% |
| 11-20 lat | 6 | 29% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

¹ Pierwszą część badań przedstawiono również w pozycji A. Walecka, *Zachowania menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie*, w: A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009. – s. 209-211

Na potrzeby niniejszego opracowania, obliczenia wyników badań dokonano w arkuszu kalkulacyjnym Microsoft Excel.

W ramach prowadzonych badań, poproszono respondentów aby określili, w jakiej sytuacji znajduje się obecnie ich organizacja. Zgodnie z zaprezentowaną w części teoretycznej niniejszego opracowania klasyfikacją kryzysu, respondenci mieli do wyboru sytuację kryzysu potencjalnego, ukrytego i jawnego. Jak można się było tego spodziewać, zdecydowana większość badanych (48%) określa, iż ich organizacja znajduje się w sytuacji kryzysu potencjalnego, czyli w fazie, która dotyczy w zasadzie większości przedsiębiorstw. 38% menedżerów dostrzega w swoich organizacjach trudności w realizowaniu celów przedsiębiorstwa i gospodarowaniu zasobami (kryzys ukryty). Uważają jednak, że są to problemy przejściowe, a przez to, że zdają sobie sprawę z ich istnienia, z pewnością za chwilę sobie z nimi poradzą. Jedynie 3 osoby (14% respondentów) dostrzegają trudności w funkcjonowaniu firmy, które mogą zagrażać jej bytowi ekonomicznemu.

Po diagnozie stanu w jakim znajdują się organizacje kierowane przez respondentów zadano pytanie o podjęte przez menedżerów działania antykryzysowe. Wśród odpowiedzi menedżerów organizacji w fazie kryzysu potencjalnego i ukrytego najczęściej padało zapewnienie o ciągłym monitorowaniu sytuacji przedsiębiorstwa oraz jego burzliwego otoczenia. Co ciekawe, tylko 4 osoby spośród 18 przyznają się do posiadania w organizacji tak zwanych systemów wczesnego ostrzegania. Pozostałe 14 osób (czyli 78% menedżerów przedsiębiorstw w sytuacji kryzysu potencjalnego i ukrytego) uważa, że koszty takich rozwiązań są zbyt wysokie.

Wśród menedżerów organizacji w kryzysie jawnym (3 osoby) najczęściej podjętymi działaniami antykryzysowymi były:

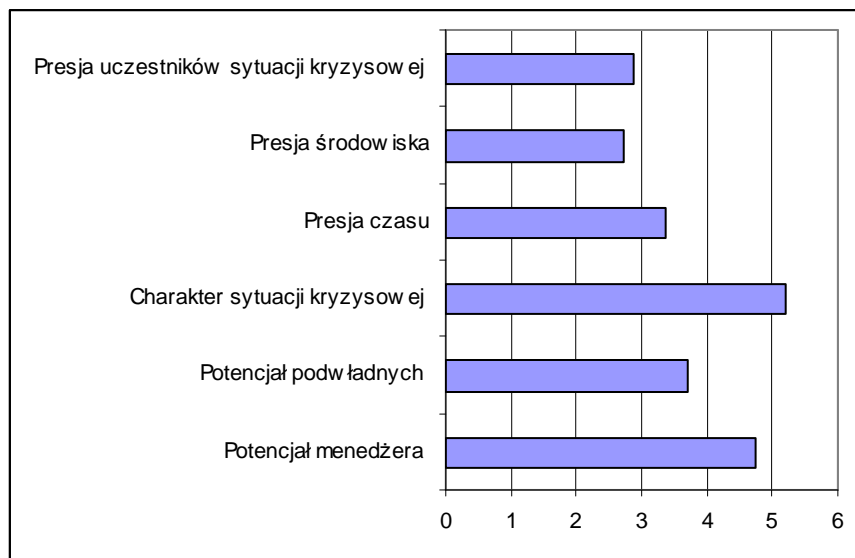
- stabilizacja sytuacji kryzysowej (zatrzymanie procesu zadłużania się przedsiębiorstwa),
- podjęcie działań w kierunku fuzji (połączenia) z inną firmą,
- inne przedsięwzięcia.

Kolejnym krokiem niniejszego badania była próba oceny podjętych przez menedżerów działań antykryzysowych. Kierownicy mieli za zadanie zdiagnozować podjęte przez siebie działania pod kątem ich aktywności. Wszyscy menedżerowie organizacji w sytuacji kryzysu potencjalnego oraz ukrytego twierdzą, iż podejmują aktywne działania antykryzysowe (86% badanych). Starają się oni wyprzedzić pojawienie się problemów, które później trudno byłoby rozwiązać. Należy przypomnieć jednak, że tylko 4 menedżerów przyznaje się do posiadania w organizacjach tzw. systemów wczesnego ostrzegania. Można w związku z tym przypuszczać, że przynajmniej część z tych ocen dokonano zdecydowanie „na wyrost”. Menedżerowie organizacji w kryzysie jawnym definiują swoje działania antykryzysowe jako reaktywujące. W obecnej sytuacji skupiają się oni na zwalczaniu skutków kryzysu i ochronie przedsiębiorstwa przed dalszym postępowaniem niekorzystnych zjawisk.

Po zdiagnozowaniu zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie analizie poddano czynniki, jakie zdecydowały o podjęciu takich działań antykryzysowych.

Zgodnie z przedstawionym w części teoretycznej niniejszego opracowania modelem, badani otrzymali listę czynników decydujących, zdaniem autorek, o podjętych działaniach zaradczych. Poproszono o określenie ich wpływu na podjęte przez menedżerów działania w skali 1 (niewielki wpływ) – 6 (silny wpływ). Wyniki badań przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Determinanty zachowań menedżerów w kryzysie



Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 2 najważniejszym czynnikiem, decydującym o podjętych przez menedżerów działaniach antykryzysowych jest charakter sytuacji kryzysowej. Szczególnie ważny jest on dla menedżerów w kryzysie jawnym (średnia odpowiedzi na poziomie 6). W przypadku menedżerów w kryzysie potencjalnym i ukrytym jest to minimalnie mniej ważny czynnik (średnia na poziomie 4,81).

Niewiele mniej istotnym czynnikiem, według badanych menedżerów, jest ich potencjał (wiedza, umiejętności, predyspozycje osobowościowe itp.). Badani uważają, że dzięki ich postawie, doświadczeniu i posiadanej wiedzy są w stanie podjąć właściwe – ich zdaniem - działania w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie. Znaczenie tego czynnika jest szczególnie wysokie dla menedżerów w przedsiębiorstwach w kryzysie potencjalnym i ukrytym (średnia odpowiedzi

– 5,12), nieznacznie spada w sytuacji, gdy organizacja badanego menedżera znajduje się już w kryzysie jawnym (4,56).

Obok własnego potencjału badani dostrzegają istotny wpływ pracowników na podjęte przez menedżerów działania antykryzysowe. Uważają, iż umiejętności zawodowe, doświadczenie, kreatywność i właściwe podejście pracowników do pełnionych obowiązków znacznie ułatwia podjęcie właściwych działań zaradczych. Menedżer nie jest pozostawiony sam sobie, a właściwa postawa podwładnych często decyduje o powodzeniu podjętych działań antykryzysowych. Co ciekawe waga tego czynnika zdecydowanie różni się w zależności od fazy kryzysu, w jakim znajduje się przedsiębiorstwo. Czynnikiem ten jest bardzo mało istotny dla menedżerów firm w kryzysie potencjalnym (średnia odpowiedzi na poziomie 2,2), średnio istotny dla menedżerów firm w kryzysie ukrytym (średnia odpowiedzi - 3,25) i bardzo istotny dla menedżerów firm w kryzysie jawnym (5,66). Dla autorek oczywistym jest, iż w sytuacji kryzysu jawnego w organizacji najczęściej podejmowane są działania niwelujące negatywne skutki kryzysu, często dość radykalne, stąd zapewne istotną dla badanych jest postawa samych pracowników organizacji.

Według Ch.F. Hermanna kryzys jest jedną z klas sytuacji decyzyjnych, z punktu widzenia trzech kryteriów: czasu podejmowania decyzji, stopnia przewidywalności sytuacji, obawy wynikającej z niepewności [Hermann, 1963]. Istotę presji czasu w podejmowaniu działań antykryzysowych potwierdzają również badani, przy czym jest to – ich zdaniem - czynnik bardzo ważny w sytuacji, kiedy kryzys w organizacji ma już charakter jawny (średnia odpowiedzi 5,67), a zdecydowanie mniej istotny w przypadku kryzysu w fazie potencjalnej (średnia odpowiedzi - 1,4) i ukrytej (średnia odpowiedzi - 3). Oczywistym dla autorek jest fakt, iż presja czasu pojawia się w szczególności w fazie kryzysu jawnego, kiedy to menedżerowie skupiają się na podjęciu działań reaktywujących, minimalizujących negatywne skutki kryzysu w organizacji. Presja ze strony uczestników sytuacji kryzysowej, jak i całego środowiska jest najmniej istotnymi czynnikami, determinującymi podjęte przez badanych menedżerów działania. Choć jest ona niezwykle istotna w przypadku kryzysu jawnego w organizacji (średnia odpowiedzi 5,6 oraz 5) to zdecydowanie nieistotna w sytuacji kryzysu potencjalnego (średnia wskazań 1,2). Potwierdza to, zdaniem autorek, fakt, iż w sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie wszystko dzieje się „jak należy”, firma wypracowuje zyski, reguluje swoje zobowiązania, podejmowanie decyzji pozostaje wyłącznie w gestii kadry zarządzającej. W sytuacji, gdy firma popada w kłopoty, do działań włączają się inni uczestnicy (jak chociażby banki), wywierając silną często presję na badanych menedżerach.

Zakończenie

Kryzys w organizacji jest prawdziwym wyzwaniem dla kadry zarządzającej. Kiedy jest w fazie potencjalnej, niezwykle ważne jest właściwe monitorowanie przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. Kiedy firma boryka się z przejściowymi kłopotami, które charakterystyczne są właściwie dla większości organizacji, kadra zarządzająca musi zrobić wszystko aby sytuacja nie wymknęła się spod kontroli. Jeśli nie podejmie wystarczających działań, firma wchodzi w fazę kryzysu jawnego, który często wymaga od menedżerów podjęcia radykalnych działań. Na podjęte przez kadre zarządzającą kroki ma wpływ bardzo wiele czynników. Jak pokazały badania, prowadzone przez autorki, właśnie charakter sytuacji kryzysowej, faza kryzysu jest tu najistotniejsza. To one najistotniej wpływają na podjęte przez menedżerów działania. Zupełnie inaczej kadra zachowuje się w sytuacji kryzysu potencjalnego i kryzysu jawnego. Kiedy menedżerowie oraz pracownicy dostrzegają „gołym okiem” skutki kryzysu w przedsiębiorstwie najczęściej podejmowane są działania radykalne, często towarzyszy temu presja czasu, środowiska i innych uczestników sytuacji kryzysowej.

Literatura

1. Hermann Ch. F. (1963), Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, No 8.
2. Nogalski B., Macinkiewicz H. (2004), *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Wyd. Difin, Warszawa.
3. *Słownik Wyrazów Obcych* (1999), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Walecka A. (2009), *Zachowania menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie*, w: A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
5. Walecka A., Matejun M. (2009), *Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji*, w: *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A. (red.), Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
6. Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku.*, Poltext, Warszawa.
7. Zakrzewska – Bielawska A. (2008), *Zarządzanie w kryzysie*, w: *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Staniec I., Zawila - Niedźwiecki J. (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Streszczenie

Opracowanie ukazuje istotę podejmowanych przez menedżerów działań w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie. Kryzys jest specyficzną sytuacją dla organizacji, która może zakończyć się zarówno porażką, jak i sukcesem. To, jak się zakończy zależy od podjętych przez kadrę zarządzającą działań. Działania te z kolei uwarunkowane są wieloma czynnikami, takimi jak faza kryzysu, czy potencjał samych menedżerów i ich podwładnych. Opracowanie zawiera wyniki badań pilotażowych, przeprowadzonych w grupie 21 menedżerów organizacji w różnych fazach kryzysu.

Summary

Article shows the essence of the actions taken by managers in the company in crisis. The crisis is a specific situation for the organization that can result in both failure or success. It's like the end depends on actions taken by the managers. These actions, in turn, are caused by many factors such as the crisis phase, or the potential of the managers and their subordinates. The study contains the results of pilot studies conducted in a group of 21 managers of the various phases of the crisis.