

Mirosław Laszczak

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ORCID 0000-0001-6060-4285; mirek.laszczak@wp.pl

KRYZYS W ORGANIZACJI. PRZEJŚCIE NA POZIOM 2.0

CRISIS IN THE ORGANIZATION. MOVING TO LEVEL 2.0

ABSTRAKT

Kryzys w organizacji jest zjawiskiem tyleż popularnym, co wielowymiarowym i wymykającym się prostym schematom. Uczestnicy sytuacji kryzysowej na różne sposoby postrzegają sytuację zagrożenia i gdzie indziej upatrują środków zaradczych. Kryzys ma swoją ustaloną dynamikę i znane fazy. Organizacje, przechodząc przez nie, często grzęzną i nie mogą pójść dalej. Jest tak, jak gdyby kryzys był egzaminem sprawdzającym zdolność organizacji do funkcjonowania w nowych warunkach. Wyjście z kryzysu oznacza przebudowę modelu myślowego zarządzających, który następuje w wyniku mechanizmu transgresji. Głęboka przemiana myślenia ma charakter jakościowy, podobnie jak jakościowa jest zmiana prowadząca do pojawienia się kryzysu. Jeśli się uda, organizacja zaczyna funkcjonować w oparciu o zmienione warunki, gra w lepszej lidze. Poprawnie analizuje związki przyczynowo-skutkowe i potrafi sprawniej osiągać założone cele.

Słowa kluczowe: kryzys, fazy kryzysu, modele myślowe, transgresja

ABTRACT

Crisis in an organization is a phenomenon that is as popular as it is multidimensional and escapes simple schemes. Participants in a crisis situation perceive the emergency in different ways and look elsewhere for remedies. A crisis has dynamics and common phases. Organizations go through them on their own, but very often they get bogged down and cannot go further. It is as if the crisis is a test of the organization's ability to function in new conditions. To pass it, there must be an overhaul of the managers' mental model. It can be done using the concept of transgression. A profound transformation of thinking is qualitative, just as the change leading to the emergence of a crisis is qualitative. If successful, the organization begins to function based on changed conditions, playing in a "better league". Then it correctly analyzes cause-and-effect relationships and it is able to achieve new organizational goals more efficiently.

Keywords: crisis, crisis phases, mental models, transgression.

WSTĘP

Nauka zainteresowała się kryzysem stosunkowo późno, bo w latach czterdziestych dwudziestego wieku i od tamtego czasu problem ten jest nieustannie analizowany, zgłębiany i ujawniane są coraz to nowe cechy kryzysu. Dzieje się tak za sprawą ważkość samego zagadnienia, ale przede wszystkim kryzys jest zjawiskiem wielowymiarowym i wielopostaciowym, niezmiennie pobudzającym do intelektualnych dociekań.

Chcąc nadać niniejszej analizie naukowy charakter, ustalono hipotezę badawczą, zgodnie z którą, kryzys pojawia się w efekcie dokonujących się w obrębie organizacji i poza nią zmian jakościowych i chociaż kryzys posiada dające się wydzielić fazy i etapy, to jego rozwiązanie wymaga przejścia przez proces transgresji i stworzenia nowego modelu myślowego, pozwalającego lepiej roznieć zachodzące zjawiska i dźwigające organizację na wyższy poziom.

Za cel dociekań uznano udzielenie odpowiedzi na następujące pytania: jakie są cechy kryzysu i z jakich charakterystycznych etapów kryzys się składa, z czego bierze się trudność rozwiązania sytuacji kryzysowej, jak wygląda proces transgresji w przypadku pojawienia się kryzysu w organizacji, dlaczego po rozwiązaniu kryzysu organizacja funkcjonuje na zupełnie innym poziomie. Poszukując odpowiedzi, sięgnięto po analizę literaturową, wykorzystano podejście dedukcyjne, dokonano syntezy wielu podejść, także tych spoza nauki o organizacji i zarządzaniu, a efekty prowadzonego rozumowania poddano procesowi wnioskowania, aby wyprowadzić puentujące konstatacje.

KRYZYS

Wszystkie definicje kryzysu jak litanie wymieniają jego typowe cechy, zmieniając co najwyżej kolejność i nieco inaczej rozkładając akcenty. Za każdym razem sięga się po grecką etymologię utożsamiając sytuację kryzysową ze stanem napięcia, przełomu i wskazując na głębokie i trudne do odwrócenia konsekwencje. Porusza się przy tym zagadnienie tempa i czasu trwania, dzieląc kryzys na nagły i przewlekły tudzież długo- i krótkotrwały. Oczywiście ten podział nie jest wyczerpujący. Wszak da się jeszcze wyróżnić kryzys wewnętrzny i zewnętrzny, jawny i utajony, rzeczywisty i wirtualny oraz kryzys destrukcyjny i twórczy. Każda z tych kategorii kryzysu jest subiektywna, a każda uczestnicząca w kryzysie organizacja i znajdująca się w jego kręgu osoba w odmienny sposób oceniają kryzys, stawiając odmienne diagnozy i gdzie indziej upatrując recept i dróg uzdrowienia.

Różnice w odbiorze kryzysu wynikają z cech kultury organizacyjnej, ze źródeł samego kryzysu, a w przypadku uczestników kryzysu – roli, jaką odgrywają w sytuacji kryzysowej.

Spośród uczestników kryzysu przede wszystkim wyróżnia się inicjatorów. Są nimi osoby odpowiedzialne za pojawienie się kryzysu, za

jego skalę i rangę. Bo choć podłoże kryzysu i jego początek bywają różnorodne, to jednocześnie w większości przypadków za kryzysem stoi człowiek z bagażem swoich zaniechań, pomyłek lub celowych niekorzystnych działań.

Ofiary kryzysu to ci wszyscy, którzy ponieśli szkodę w wyniku trwającego kryzysu. Krzywda ma wymiar fizyczny, materialny, finansowy, także zdrowotny i psychologiczny. Kolejnymi uczestnikami sytuacji kryzysowej są wybawcy – zdolni zażegnać kryzys, unormować sytuację i potrafiący wskazać skuteczne rozwiązania trudnej sytuacji.

Są też beneficjenci kryzysu, czerpiący korzyści z zaistniałej sytuacji. Rynekowi przeciwnicy cieszą się, obserwując słabość rywali, beneficjentami bywają dziennikarze, których popularność znacząco wzrasta po wydobyciu na światło dzienne kryzysu w uznanej firmie. W sytuacji granicznej beneficjentem może stać się także organizacja dotknięta kryzysem, o ile zdolna jest przekuć kryzys w sukces, zdobyć nowe umiejętności, posiadać nową ważną wiedzę i lepiej radzić sobie w otoczeniu.

Są też obserwatorzy kryzysu. Co prawda nie angażują się w kryzys, nawet nie musi ich interesować wynik toczących się zmagania. Fakt jednak, że wiedzą o toczącym się kryzysie, sprawia, że być może kiedy indziej, choćby i w odległym czasie wykorzystają tę wiedzę i poradzą sobie z trudną sytuacją.

Układ zależności między uczestnikami kryzysu wcale nie jest jasno ustalony. Role bywają zmienne, układy sił podlegają ciągłej dynamice zmian (zob. rysunek 1).

Inne ważne cechy kryzysu, to [Badura-Madej, 1999, s. 17]:

- odczuwanie kryzysu jako wydarzenia nieoczekiwanego,
- niepewność co do przyszłości,
- rzeczywista lub wyimaginowana utrata kontroli,
- nieskuteczność, a nawet przeciwnie skuteczność podejmowanych działań.

Rysunek 1. Podstawowe cechy kryzysu

Źródło: opracowanie własne na podst.: R.K. James, B.E. Gilliland, *Strategie interwencji kryzysowej*, Wyd. PARPA, Warszawa 2004, s. 26–28.

Niezależnie od dowolnie wielkiej liczby przyczyn kryzysu, na pierwszym miejscu wypada wymienić pojawienie się nieciągłości, która wynika z dokonującej się zmiany jakościowej w otoczeniu lub w samej organizacji. Wobec nowego stanu rzeczy, swoistego przerwania łączności między przeszłością a przyszłością, doświadczenie okazuje się nieprzydatne, bywa nawet obciążeniem. Teraz potrzebna jest nowa wiedza i oryginalne umiejętności, w przeciwnym razie nie uda się pokonać wyryw poczynionej przez jakościowe przemiany.

Uczestnicy kryzysu zdają sobie sprawę, że gdy kryzys minie, wtedy już nic nie będzie takie samo. Zmienia się relacje między członkami organizacji, inaczej percypowane będą dochodzące sygnały i w inny sposób zacznie się formułować strategię dalszego działania. Lecz chociażby wydawało się, że kryzys stawia organizację na rozstaju dróg, tak jednak nie jest. Wybór dalszej marszruty wcale nie ogranicza się do kilku znanych rozwiązań, zawrócić z drogi się nie da, a trwanie w miejscu wcale nie oznacza stabilizacji, tylko wiąże się z ciągłym i znacząco niekomfortowym doświadczaniem postępującej degrengolady. Właśnie dlatego kryzysy zachęcają do działania, motywują, zmuszają do podejmowania różnorodnej aktywności, bez której organizację czeka nieuchronny rozkład. Jest bowiem w kryzysie i zagadka, i obietnica. Jest przestroga i zachęta. Dlatego największym zagrożeniem dla organizacji jest ona sama, a właściwie niechęć do zmiany. Organizacje, tak jak i ludzie, mogą przez wiele lat tkwić w stanie kryzysu, nie umiejąc znaleźć drogi wyjścia i nie potrafiąc zdecydować się na radykalne rozwiązania. Odgrodziwszy się od otaczającego świata zasłoną pasywności, ośpienia i marazmu w organizacji podejmowane są wciąż doraźne decyzje, pozwalając na kumulowanie się przeszłych błędów.

POSTRZEGANIE KRYZYSU

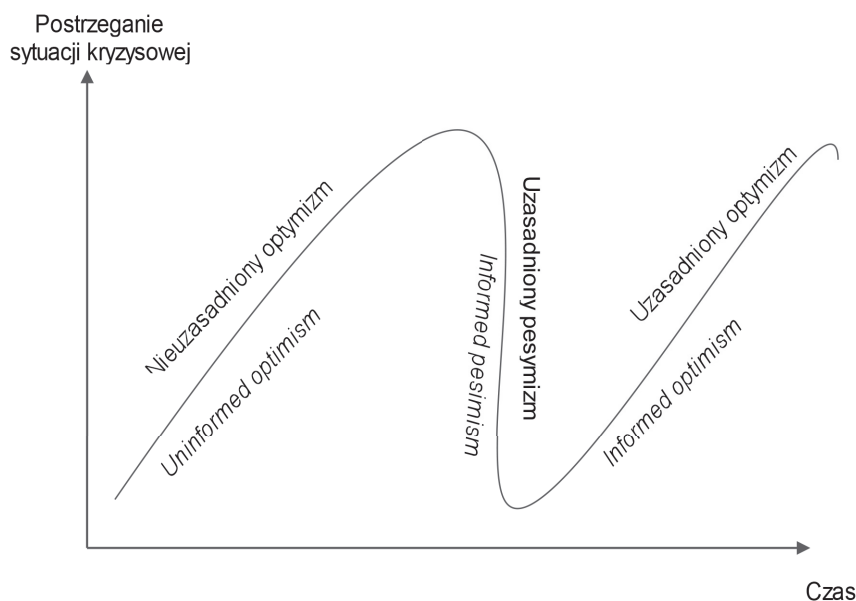
Początkowo nie dostrzega się pozytywnych cech kryzysu. Na pierwszy plan wybijają oddziaływania negatywne. Doświadczany obraz świat ulega zamazaniu, jest nieprawdziwy, a zdolność nabrania dystansu i zdobycia się na racjonalny osąd stają się utrudnione, wątpliwe, czasem niemożliwe.

Odbiór kryzysu następuje na kilku poziomach. W obszarze myśli kotłują się takie pojęcia, jak: to koniec, beznadzieja, sytuacja jest bez wyjścia, nie poradzę sobie, to mnie przerasta. W obszarze uczuć pojawiają się: żal, lęk, smutek, apatia i tęsknota. Obszar wrażeń wypełniają: zmęczenie, bezsenność i płacz. Obszar intencji podpowiada, żeby uciec,

zobojętnieć, zaakceptować lub zawałczyć. A w obszarze działań – wycofanie i ucieczka siłują się z próbami walki, szukania informacji, pomocy i reorganizacji sił.

Jest to zaiste konglomerat przeciwstawnych pragnień, odmiennych motywacji, różnorodnych lęków, a także fobii i nadziei. Wszystkie one razem tworzą wypadkową wskazującą kierunek dla nowej strategii działania. Czy odkrywczy - tego w tym momencie jeszcze nie wiadomo. Jednak wyrrywający z letargu i tymczasowości. A równocześnie przez istną huśtawkę nastrojów uczestnicy sytuacji kryzysowej nie mogą wyrwać się z obszaru wahań, niechcianych emocji i wypaczonych rozwiązań.

Rysunek 2. Postrzeganie kryzysu

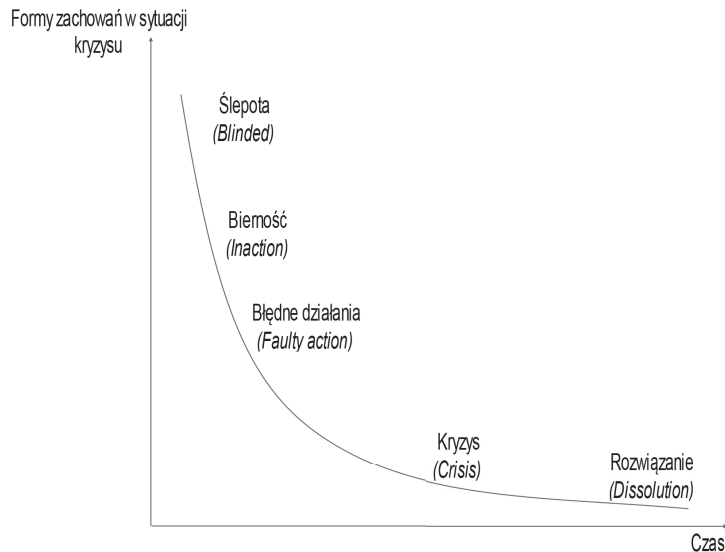


Źródło: oprac. własne na podst.: <https://cameronherold.com/blog/5-stages-of-the-entrepreneurs-transition-curve/> [Dostęp 26.04.2023].

Wbrew temu, co wprost sugeruje rysunek nr 2. wcale nie musi być tak, że organizacja objęta kryzysem wyjdzie na prostą, nie ma zasady

mówiącej, że z biegiem czasu pojawią się symptomy ożywienia, które zrewitalizują organizację. Z kryzysowych zmagania nie wszyscy się wykaskają. Niektóre organizacje upadną, uczestnicy kryzysu utracą dobre samopoczucie i z piętnem przegranej i poczuciem umniejszonej wartości pójść w swą dalszą drogę. Dokumentują to zresztą poszczególne fazy kryzysu (rysunek nr 3), gdzie na początku pojawia się zamykanie oczu i odwracanie głowy od problemów. Ta intelektualna ślepotą bywa paraliżująca. Bo skoro nie wiadomo, jaki efekt przyniesie podjęta decyzja, to może lepiej nie decydować, a gdy już naprawdę trzeba dokonać wyboru, wtedy najczęściej jest on błędny. I sytuacja powtarza się do pewnego apogeum, po którym organizacja albo upada, albo w oparciu o nową wiedzę i oryginalne obserwacje – dokonuje wyrwania się z kryzysowej sytuacji.

Rysunek 3. Typowe postawy w sytuacji kryzysu



Źródło: opracowanie własne na podst.: W. Weitzel, E. Jonsson, *Decline in organizations: a literature integration and extension*. [W:] „Administrative Science Quarterly”, 34(1), 1989, s. 91–109.

Różnice w postrzeganiu kryzysu odzwierciedlają teorie, które skomplikowane zależności próbują przemienić w zobiektywizowany zbiór wyjaśnień¹.

Według **teorii systemowej** kryzys pojawi się w następstwie niezdolności do poprawnego działania części składowych systemu, w konsekwencji system nie jest w stanie osiągać swoich celów. Oczywiście powody mogą leżeć po stronie samej organizacji (samego systemu), jak też wynikać ze zmiany cech otoczenia (nadsystemu). Jakościowe zmiany w jednym bądź drugim implikują niemożność poprawnego działania. Obserwuje się to porównując cechy na wejściu i wyjściu z systemu, zauważając, że efekty działania systemu są dalekie od zadawalających, a składniki na wejściu są marnotrawione.

Teoria poznawcza za pierwszorzędne uznaje procesy poznawcze. Poznanie rzeczywistości, uzyskanie orientacji odnośnie sił, zagrożeń i przemian zachodzących w otaczającym świecie podsuwa błędne wybory i skłania do niepoprawnych rozwiązań. W ten sposób dochodzi do kumulowania się nieprawdziwej wiedzy o świecie i błędnie interpretowanych odpowiedzi dochodzących do zarządzających ze strony otoczenia. Łatwo się zatem pogubić i pobłądzić. A środki zaradcze przynoszą efekty całkowicie inne od zamierzonych.

Teoria interpersonalna odnosi się do kryzysów doświadczanych przez osoby, którym przyszło zmagać się z przeciwnościami dalece większymi od ich zdolności adaptacyjnych. Funkcjonowanie w otoczeniu, gdzie dostępna jest w pełni informacja, gdzie obowiązują autentyczność, otwartość i zaufanie, pozwala na wykształcenie w sobie umiejętności radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi. Ufność do świata, wiara we własne siły i umiejętność skorzystania z cudzej pomocy redukują negatywne psychiczne oddziaływanie. W myśleniu o przyszłości mniej jest lęku, mniej niewiary we własne siły. Równocześnie brak takiej

¹ <http://www.interwencjakryzysowa.pl/rzeczywistosc-kryzysu-pojecie-definicje-teorie-dynamika> [dostęp 26.04.2023].

otwartości, funkcjonowanie w organizacji, w której dominuje lęk, niepewność i fałsz – prowadzić będzie do pojawiania się kryzysów. Teorię interpersonalną często porównuje się do metafory „ziarna”, mieszczącego w sobie wszelkie determinanty wzrostu. Tkwi w nim moc przebiccia się przez twardą glebę ku życiodajnemu słońcu. Wystarczy tylko dostarczyć ziarnu wodę, ciepło i światło, a poradzi sobie, pokona kryzysy i przemieni w okazałe drzewo. Gdy jednak tych pozytywnych oddziaływań zabraknie – zwiędnie, uschnie, zginie.

PRZYCZYNY NIEZDOLNOŚCI DO OSPANOWANIA I POKONANIA KRYZYSU

Kryzys zadziwia, paraliżuje i zniekształca widzenie świata. Choćby i był przewidywany, gdy się ujawnia, zaskakuje. Nagle członkowie organizacji przecierają oczy zdumieni nietypowością sytuacji w jakiej się znaleźli. Oczywiście rusza cała machina działań zaradczych. Wykorzystywane są dobrze znane środki. Zapadają typowe decyzje. Rutyna i stereotypowość charakteryzuje wczesne działania organizacji. Stan kryzysu ma jednak to do siebie, że nie tylko hibernuje organizację w jej niemocy, lecz również zauważalne jest rujnowanie zasad jej funkcjonowania.

Szablonowość poczynań nakręca kołowrót niepokojących oddziaływań, które przynoszą przewrotne efekty. Nakręcają się negatywne emocje i ujawniają postawy wcześniej niezauważane. W miejsce wcześniejszego zaangażowania i zainteresowania pracą – wciska się cynizm i zaniżona samoocena. Zupełnie tak, jak gdyby wszyscy zrobili krok do tyłu. Wyniszczająca stagnacja tym bardziej zachęca do stosowania znanych z przeszłości rozwiązań. „Ma być tak jak wcześniej”. „Kiedyś to było dobrze” – zaczyna się rozpamiętywanie, wspomnienia dominują, jednocześnie przyszłość spychana jest na dalszy plan. Podczas nieformalnej komunikacji ujawnia się czarnowidztwo, a ocena rzeczywistości nacechowana jest iluzją jasności widzenia. Swe intuicje biorą za niepod-

ważalne prawdy, domysły naznaczone są grą interesów, obawą przed eskalacją kryzysu i chęcią odwetu na tych, których obwinia się o zaistniały kryzys. Negatywne odczucia odkładają się na podejmowanych decyzjach. *Istnieje szereg badań mówiących, że pozytywne emocjonalne nastawienie zwiększa zdolność uczenia się, natomiast negatywne (przechodzące często w nałóg) utrudnia kreatywną analizę i zniechęca do pracy nad sobą* [Vail, 1994].

Najgorsze co wówczas może się wydarzyć, to dążenie do osiągnięcia sukcesu za wszelką cenę. Zadłużanie organizacji bądź zwalnianie pracowników. Podpisywanie niepewnych kontraktów bądź pozbywanie się części wartościowych aktywów. Rzucanie się w wir pracy, byle czymś wypełnić męczącą niepewność i przeciwnie skuteczność dotychczasowych posunięć. Wszystko to okazuje się bezowocne, a przy tym podmywa często najtrwalszą część fundamentów organizacji.

Istnieje przy tym szereg pułapek, w które wpadają decydenci, tabela 1.

Tabela 1. Podstawowe przeszkody potęgujące stan kryzysu w organizacji

Przeszkody w pokonywaniu kryzysu	Charakterystyka
Transfer nawyku	Bezrefleksyjny powrót do wcześniejszych, znanych i wypróbowanych metod i sposobów zarządzania i rozwiązywania problemów organizacyjnych, bez świadomości, że nowe sytuacje wymagają oryginalnych działań.
Konformizm społeczny	Trudność wyjścia poza schemat rozumowania. Posługiwanie się poznawczymi kliszami i przejmowanie obowiązujących w danym środowisku stereotypów. Podejmowane działania podporządkowane są wartościom typowym dla danej grupy społecznej i hołdują panującym tam zasadom i normom postępowania.

Zaburzenie sprawstwa	Decydenci mają wrażenie, że nie panują nad organizacją. Nie jest się już autorem dokonujących przemian, przede wszystkim dlatego, że nie rozumie się zasad rządzących w nowej, kryzysowej sytuacji. Po podjętej decyzji zamiast oczekiwanych efektów – pojawiają się nieprzewidziane zdarzenia, a wyniki decyzji są dalekie od przewidywanych.
Wyuczona bezradność	Decydenci oczekują wyłącznie negatywnych odpowiedzi ze strony środowiska. Są przygotowani jedynie na niepowodzenie i przekonani, że nie może im przytrafić się nic pożytecznego. I nie ma sposobu, by ten stan odwrócić. Zrujnowana zostaje zależność między przyczyną a skutkiem. W takiej sytuacji najbezpieczniej jest nic nie robić tylko oczekiwać, co przyniesie przyszłość. Decydenci nabierają przekonania o swej małej wartości, nieprzydatności dla organizacji, a negatywna postawa wobec samego siebie przenosi się na podejmowane działania.
Dysonans poznawczy	Niezgodność między myśleniem a postępowaniem. Wybór zachowań nie zgadza się z przemyśleniami, prowadzi to do powstania napięcia, które niweluje się, dostosowując swe modele myślowe, tak aby usprawiedliwiały i wyjaśniały wcześniejsze decyzje.

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzający pod wpływem napięcia wywołanego stanem kryzysu miotają się pośród znanych sobie reguł postępowania, nie mogą znaleźć właściwego rozwiązania. Niekorzystna sytuacja pogłębia się, a to dlatego, że na ogół ludzie dużo trudniej oduczają się przyswojonych i nabytych zachowań, aniżeli uczą się rzeczy nowych. To dlatego tkwią w przestarzałych schematach myślowych i powtarzają wcześniejsze błędy.

Przekłada się to na dokonywane wybory.

Tabela 2. Iluzje decyzyjne

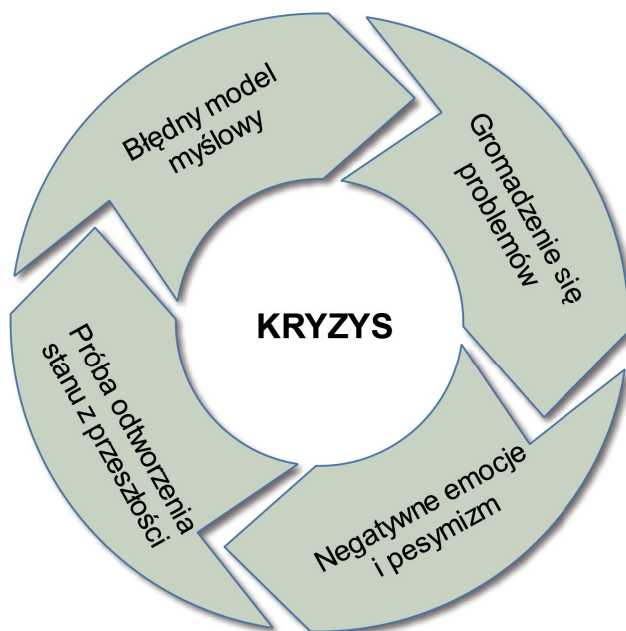
Typ iluzji decyzyjnej	Charakterystyka iluzji decyzyjnej
Iluzja ekstrapolacji	Przekonanie, że dotychczasowe prawidłowości obserwowane w otaczającym świecie będą kontynuowane, a stare recepty wciąż będą skuteczne. W ten sposób mylnie zakłada się, że w otoczeniu nie dochodzi do zmian jakościowych, a tendencje, trendy i prawidłowości są jednowymiarowe i różnią się jedynie stopniem nasilenia.
Iluzja optymizmu (zwana też iluzją Monte Carlo)	Przekonanie decydentów, zgodnie z którą wygrana jest bardziej prawdopodobna niż przegrana.
Iluzja kontroli	Niczym nieuzasadniona wiara, że zarządzający są w stanie kontrolować zdarzenia, będące w rzeczywistości zdarzeniami losowymi, a już na pewno od nich niezależnymi. Bądź też dotyczy to kontroli sytuacji, których znaczenie przerasta możliwości decydenta.
Iluzja jednomyślności	Wiara, że wszyscy myślą tak samo i podzielają przekonania decydentów. Zniechęca to ich do dodatkowych przemyśleń, nie ma chęci poddawania pod cudzy osąd własnych teorii dotyczących pokonania sytuacji kryzysowej.

Źródło: opracowanie własne na podst.: Haselton, M. G. *Error management theory*. In R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Eds.), *Encyclopedia of social psychology* Vol. 1, Thousand Oaks, CA: Sage 2007, s. 311–313.

Nagromadzenie tak wielu intelektualnych blokad winno prowadzić do całkowitej niemożności wydostania się na prostą. Nie byłoby szans pokonania kryzysu, gdy działania przypominałyby gonienie w piętkę. Co tak charakterystyczne jest dla korporacji pogrążonych w kryzysie, gdzie cykl wypierania i zaprzeczania wynika z obawy przed: konfliktem z klientami, zaostrzeniem walki rynkowej, strachem przed kanibalizacją produktów, wreszcie przed spadkiem dochodów [Foster, Kaplan, 2003, s. 94].

Metaforą organizacji byłby wówczas uroboros – wąż zjadający własny ogon, symbol cykliczności, a także niemożności znalezienia początku i wejścia na nową drogę.

Rysunek 4. Błędne koło kryzysu



Źródło: opracowanie własne.

Poszukiwanie rozwiązania kieruje uwagę ku transgresji zachowań rozumianych jako zdolność przekraczania własnych ograniczeń i łamanie barier [Kozielecki, 1985, s. 109–128; Kozielecki, 1987, s. 43] oparcie się na motywacji hubrystycznej [Kozielecki, 1987, s. 45 i nast.] jako wewnętrznej sile popychającej człowieka do rozwoju poprzez podejmowanie wyzwań zdających się być aktualnie poza granicami możliwości.

Transgresja w jakiejś części dotyczy wszystkich członków organizacji ogarniętej kryzysem. Każdy z uczestników kryzysu musi choć trochę się zmienić. Uznać trwanie i hołdowanie przeszłym zasadom za czynnik bałamutny, zwodniczy, a przede wszystkim błędny w sytuacji wyznaczonej przez pogłębiający się kryzys [Studenski, 2005, s. 128–142]. Zmiana w sposobach myślenia musi być głęboka. Do zaistnienia transgresyjnej postawy potrzeba szczególnego doświadczenia, dzięki któremu negatywne i obezwładniające emocje ulegną anihilacji, a dokładniej – ich miejsce zajmą emocje pozytywne. Dokonująca się zmiana myślenia zaiste musi być głęboka, gdyż w jej efekcie wcześniejsze zagrożenia postrzegane są jako okazje, a niebezpieczeństwa – okazują się szansą rozwoju.

Nie każde wydostawanie się z okowów kryzysu i znalezienie się na ścieżce wzrostu oznacza, że doszło do transgresji. Nie będzie tak, gdy mechanizmem przemiany była zmiana losowa bądź przypadkowy układ zdarzeń. Działania mają być celowe i powinny wynikać z nowego modelu myślowego [Kozielecki, 2001, s. 2004].

Dokonująca się zmiana wymaga przyswojenia przez zarządzających nowego modelu myślowego. Tylko że modele myślowe zmieniane są niechętnie. Różne są tego powody. Przede wszystkim nie ma pewności, że nowy model będzie wystarczająco dobrze opisywał zależności w otaczającym świecie, ponadto wydaje się, że stare modele wciąż są wydolne – być może dlatego modele myślowe zbudowane w oparciu wcześniej nabytą wiedzę i posiadane doświadczenie bywa jedyną i najpoważniejszą przeszkodą podejmowania uzdrowicielskich działań [ibidem, s. 81 i 82], jednocześnie ich najpoważniejszym mankamentem jest to, że nie oddają wiernie zachodzących procesów, a nawet błędnie podpowiadają rozwiązania, które z istoty swej nie rozwiązują problemów, a nawet eskalują sytuację kryzysową.

Wyjście z kryzysu jest tym trudniejsze, że przestroić trzeba całą organizację.

PRZEKROCZYĆ BARIERĘ KRYZYSU

Każdy kryzys jest inny. Mogą występować podobne fazy, mogą towarzyszyć mu podobne zachowania obronne, a nawet podobne mogą być przyczyny. Jednak w swej istocie, sposobie drenażu sił żywotnych, w niuansach i szybkości rozprzestrzeniania, we wpływie na systemy informacyjne, procesy decyzyjne, zdolności wykonawcze i działania kontrolne – widać różnice.

Dokonując pewnych koniecznych uproszczeń, można powtórzyć tezę, że organizacje tak jak ludzie muszą bez przerwy dbać o zgodność między celem a podejmowaną aktywnością. Gdy droga do celu jest zbieżna z działaniami organizacji, wówczas szansa na sukces znacząco wzrasta. Równocześnie istnienie rozbieżności między celem a ostatecznym wynikiem działania – potęguje negatywne skutki, przybliża niepowodzenie. [Tański, 2015, s. 61-67, 2016, s. 111–116]. Aż trudno nie odwołać się tu do sentencji Wergiliusza z Eneidy Malesuanda *fames* – głód jest złym doradcą [Eneida 6,276]. Podpowiedzi w kryzysowych okolicznościach naznaczone są piętnem fatalizmu. Nie ma w nich koniecznego oderwania się od doświadczanych szkód, nie ma dystansu i koniecznej kreatywności.

Teoretycznie nie jest tak trudno nasycić organizację pozytywnymi uczuciami. Wszak wszyscy czekają na ożywczy pomysł. Członkom organizacji towarzyszy pragnienie przekraczania granic, pesymizm zostaje zredukowany przez nowy atrakcyjny cel, a umniejszone poczucie wartości zastępuje duma z realizowania ciekawej i oryginalnej strategii. Niby wszystko jest oczywiste, lecz tylko w teorii. W realnych organizacjach pracownicy, a także formalne i nieformalne grupy, mają odmienne oczekiwania. Co jednym się podoba, dla innych może być zagrożeniem. Te same wizje przyszłości i drogi wiodące do ich realizacji nie muszą być równie interesujące dla wszystkich uczestników organizacji i wcale nie muszą ich motywować do podążania w nowym kierunku. Pojawiają

się też pytania, czy aby na pewno nowa droga jest tą najwłaściwszą, bo przecież fałszywych znaków wiodących ku nowemu prosperity nie brakuje. W takim przypadku dochodzi do odejść, zwolnień bądź powtórnej socjalizacji części zatrudnionych.

Cóż jednak jest takiego szczególnie obiecującego w kryzysie, że łączy się stan kryzysu ze szczególnymi okazjami? Dokonując antropomorfizacji, można posłużyć się wskazaniem udzielonym przez Antoinę de Saint Exupéry'ego: „...wybiorę człowieka przeciętnego, egoistę, sceptyka i krótkowidza i wyrwę go z przedmieścia albo sennej oazy, i raz jeden każę mu przejść przez pustynię, wykielkuje w nim człowiek, jak ziarno przebijające łupinę, i rozkwitnie w nim umysł i serce. I stanie przede mną przemieniony, wspaniały, gotowy żyć życiem ludzi mocnych” [Exupery, 1998, s. 323].

Utożsamienie kryzysu z narodzeniem się na nowe jest częstym motywem literackim, pojawia się w przyrodzie – jako przykład bywa podawany aksolotl [Jęczyk, s. 129–131]

W transgresyjnej zmianie tkwi nieoczekiwana szansa na dokonanie jakościowego rozwoju. Po kryzysie organizacja nie jest już tą, co wcześniej. Oprócz oczywistego doświadczenia wychodzenia z kryzysu – posiada nowe właściwości, dzięki którym jest tym bardziej atrakcyjna dla otoczenia. Przede wszystkim: lepiej rozumie otoczenie i panujące w nim siły, wie, jak wykorzystać posiadane atuty, jest w niej ochota do walki i otwartość na dalszą przemianę. W ten sposób kryzys staje się dźwignią rozwoju, a jednocześnie okazją do szybkiego wzrostu. Tu już nie ma miejsca na podtrzymujące działania adaptacyjne, zapatrzenie w przeszłość też nie wchodzi w grę. Na powrót ważna jest przyszłość, w dodatku daje się ona poznać, intuicyjnie przeczuć i w jakiejś części mentalnie podporządkować. W tym momencie zaczyna się celowa strategia jakościowej przemiany. Dochodzi do przełamania blokady kulturowej, organizacja wstępuje na ścieżkę nowego wzrostu i zaczyna się jej rozwój, lecz według innego już schematu.

Kryzys staje się rodzajem katharsis, głębokiej przemiany oznaczającej skokowy wzrost zdolności przystosowawczych.

Jest tylko jeden dobry sposób na przełamanie kryzysu i wykorzystanie podążających za nim krok w krok szans. Nie wolno się poddawać. Trzeba próbować. Dokonywać zmian, obserwować skutki, uczyć się, przygotowywać na kolejne porażki, zbierać doświadczenie. Uznanie, że organizacja utraciła zdolności adaptacyjne i danie za wygraną, jest oczywiście zgubne. Przedwczesne poddanie się – jest tyleż częstym, co łatwym sposobem wyjścia ze stanu kryzysu. Jednak może oznaczać, że gdzieś indziej, w innej organizacji, popełnione zostaną te same błędy, uczestnikom brakować bowiem będzie wiedzy, bez której organizacja nie przedostanie się na wyższy poziom rozwoju. Umiejętności zarządzających wystarczą jedynie do sterowania systemem do momentu pojawienia się kryzysu, poza tym punktem pojawia się rezygnacja, ucieczka i przedwczesne danie za wygraną, bez wyciągnięcia nauki i zmiany modeli myślowych. To jest ta przyczyna, dla której przedsiębiorstwa wyrosłe na bazie gospodarki centralnie planowanej nie dawały sobie rady w warunkach gospodarki rynkowej.

Gdzie zatem tkwią zdolności przetrwania i uzyskania lepszej pozycji? Najprościej odpowiedzieć, że w odwadze myślenia, w otwartości wobec zmieniającego się otoczenia i motywowania innych do zmian. Kryzys – jaki by nie był – nie może hibernować organizacji, stanowi bowiem odskocznnię ku innemu, wyższemu poziomowi, na którym toczą się organizacyjne gry. Tak długo, jak nie zobaczy się w kryzysie kreatywnej zachęty, będzie on działał opresyjnie, podmywając fundamenty organizacji.

I tu znowu warto sięgnąć po ideę transgresji. Przejawia się ona w czterech typach [Kwiatkowska, Kwiatkowska, Markowicz, 2017, s. 18–19]. Pierwszy typ to tzw. działania autokreacyjne, polegające na poszerzaniu bazy wiedzy, autorozwoju. Drugim typem są działania symboliczne – odnoszące się do tworzenia nowej wiedzy oraz budo-

wania oryginalnych konstrukcji myślowych i wyobrażeniowych, czyli wprost odnoszące się do przebudowy modelu myślowego. Trzeci kierunek działań transgresyjnych skierowany jest „ku rzeczom”. W jej ramach ma dochodzić do rozprzestrzeniania się terytorialnego organizacji i pozyskiwanie nowych zasobów. Wreszcie jako czwarty typ to działania skierowane „ku innym”, co oznacza poszerzenie zakresu własnej wolności i zmiany zakresu kontroli nad członkami organizacyjnymi. [Wróblewska, 2015, s. 160–167]. Transgresja może zatem towarzyszyć poszczególnym kryzysom rozwojowym w rozumieniu Greinera, który w 1972 roku stworzył koncepcję rozwoju organizacji, gdzie za każdym razem punktem zwrotnym i odskocznią do kolejnego etapu był kryzys.

Takie rozumowanie może być traktowane jako dzielenie włosa na cztery części. Z pewnością dałoby się przecież wyróżnić także działania transgresyjne skierowane ku przyszłości, a także ku wartościom. Istotne w tym jest to, że w ten sposób dochodzi do przebudowy wyobrażeń o sobie, o organizacji i jej otoczeniu. Inaczej patrzy się wtedy na własną pozycję i inaczej ocenia się kryzys.

Niezrozumienie sytuacji kryzysowej polega na tym, że patrzy się na niego, jako ewenement w dotychczasowej działalności i zaraz wszystko wróci do normy. Tymczasem wyczerpały się wcześniejsze organizacyjne sposoby na sukces, znane recepty raczej szkodzą, niż przynoszą spodziewany efekt. Bo kryzys bardzo często oznacza, że nie ma już tego świata, w którym zaczynało się odnosić sukcesy w biznesie. Zmiana, która się pojawiła, ma charakter jakościowy i na tyle zniekształciła zależności na styku organizacja – otoczenie, że konieczny jest nowy model myślowy, który by to pojął i poprawnie uchwycił nowopowstałe zależności.

ZAKOŃCZENIE

Kryzys jest rodzajem egzaminu dojrzałości, który pojawia się na różnych etapach istnienia organizacji. Krzyczy głośno: „sprawdzam”

i stawia na głowie całą dotychczasową wiedzę organizacji. Znane formy zachowań obronnych nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, decyzje okazują się przeciwnie skuteczne, przyszłość rysuje się nader niepewnie. Poprawa sytuacji może nastąpić w wyniku przebudowy całego sposobu myślenia, tak aby w kryzysowych zagrożeniach zobaczyć dźwignię windującą organizację na wyższy poziom.

Choć bodźcem inicjującym jest stan kryzysu, to najważniejsza jest praca nad sobą. Nie dzieje się to od razu. Z kryzysem trzeba się mierzyć. Sprawdzać siły, szukać i walczyć. Tylko takie zachowanie pozwala organizacji poszerzyć bazę wiedzy, a zarządzających przygotowuje do wykształcenia się nowego modelu myślowego. Od tego momentu inaczej będzie się patrzyło na kryzys i w inny sposób będzie postrzegano otoczenie organizacji. Dzieje się tak głównie poprzez transgresję.

Kreacja adekwatnego do powstałej sytuacji modelu myślowego oznacza, że inaczej będzie się postrzegano kryzys, inne cechy organizacji zaczną się doceniać i w inny sposób popatrzy się na nadsystem, którego organizacja jest częścią. Skoro kryzys pojawił się w efekcie jakościowej zmiany, zatem i model myślowy musi być jakościowo inny, nie wyrasta już ze schematów i doświadczeń, nie ma w nim rutyny ani sprawdzonych we wcześniejszych latach zależności przyczynowo-skutkowych. Właśnie dlatego rozpoczyna się nowy etap funkcjonowania organizacji, lecz już na innym poziomie. Level wyżej – mówiąc aż nadto współczesnym językiem. A to oznacza ponowne wejście na ścieżkę rozwoju i czerpania korzyści z funkcjonowania organizacji w nowej, nie dla wszystkich oczywistej i zrozumiałej sytuacji.

BIBLIOGRAFIA

- Badura-Madej W., *Podstawowe pojęcia teorii kryzysu i interwencji kryzysowej*, [w:] Badura-Madej W. (wybór i oprac.), „Wybrane zagadnienia interwencji kryzysowej. Poradnik dla pracowników socjalnych”, Katowice 1999.
- Exupery A. de Saint, *Twierdza*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1998.
- Foster R., Kaplan S.: *Twórcza destrukcja*. Wyd. Galaktyka, Łódź 2003.
- Haselton, M. G. *Error management theory*. In R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Eds.), *Encyclopedia of social psychology* Vol. 1., Thousand Oaks, CA: Sage 2007.
- James R.K., Gilliland B.E., *Strategie interwencji kryzysowej*, Wyd. PARPA, Warszawa 2004.
- Jęczyński L., *Dlaczego toniemy, czyli jeszcze nowsze Średniowiecze*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 2011.
- Kozielecki, J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*. PWN, Warszawa 1987.
- Kozielecki, J., *Społeczeństwo transgresyjne. Szansa i ryzyko*. Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2004.
- Kozielecki, J., *Zarys koncepcji transgresyjnej człowieka*, [w:] „Studia Socjologiczne”, 3– 4, 1985.
- Kwiatkowska K., Kwiatkowska M.M., Markowicz P., *Zachowania transgresyjne a uwarunkowania osobowościowe*. [W:] „Fides Et Ratio” Kwartalnik Naukowy nr 2 (30), 2017.
- Studenski, R. *Słowność do ryzyka a zachowania transgresyjne*, [w:] M. Goszczyńska, R. Studenski (red.), „Psychologia zachowań ryzykownych. Koncepcje, badania, praktyka”, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2006.
- Tański, M. *Joseph Kozielecki's Concept of Transgressive Man and the Problems of Sustainable Development*. [w:] „Problems of Sustainable Development”, nr 10 (1), 2015.

- Tański, M. *Joseph Kozelecki's Project of Temporal Transgression and the Philosophy of Sustainable Development*, [w:] „Problems of Sustainable Development”, 12 (1), 2016.
- Vail P., *Emotion: The On/Off Switch for Learning*. Rosemont, NJ „Modern Learning Press”, 1994.
- Weitzel W, Jonsson E., *Decline in organizations: a literature integration and extension*. [W:] “Administrative Science Quarterly”, 34 (1), 1989, <https://doi.org/10.2307/2392987>.
- Wergiliusz, *Eneida*, Wyd. Bellona, Warszawa 2004.
- Wróblewska M., *Podmiotowe kompetencje twórcze i transgresja w perspektywie inwestycyjnej i zarządzania*, [w:] „Ekonomia i Środowisko”, 1 (52), 2015.

NETOGRAFIA

- <https://cameronherold.com/blog/5-stages-of-the-entrepreneurs-transition-curve/>
- <http://www.interwencjakryzysowa.pl/rzeczywistosc-kryzysu-pojecie-definicje-teorie-dynamika>