



Magdalena Prorok*

Podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych Część I: podstawy teoretyczne

*To jak w podróży Guliwera – tłumaczy James Van Riper.
– Olbrzym leży skrzepowany regułkami, zarządzeniami i procedurami.
A liliput? Biega sobie wokół i robi co chce¹.*

Wprowadzenie

Zarządzanie kryzysowe przyjmuje postać hierarchiczną, co oznacza że odpowiada szczeblom administracji występującym w wybranych instytucjach. Państwo stanowi złożoną organizację na różnych szczeblach administracji, pozostających wobec siebie w określonych relacjach podporządkowania². Zatem plany i programy działania w sytuacjach kryzysowych ustalane są dla każdego szczebla administracji i wpisują się w ogólną koncepcję działania państwa w sytuacji kryzysowej. Głównym wyznacznikiem prowadzonych działań jest Ustawa o zarządzaniu kryzysowym³, która reguluje kwestie formalne.

Każda organizacja, bez względu na to, czy ma charakter publiczny czy prywatny, dokonuje predykcji prawdopodobnych sytuacji kryzysowych i ustala programy działania w przypadku ich wystąpienia. Podmiot podejmujący decyzje jest tylko jednym z elementów procesu decyzyjnego obok: warunków (takich jak: niepewność, ryzyko, pewność), celów, kryteriów wyboru, na tyle jednak istotnym, że poświęca się mu liczne opracowania. Charakter i rozmiary kryzysu uzależnione są od wielu zmiennych:

* Magister, Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

¹ M. Gladwell, *Błysk. Potęga przecucia*, Kraków 2007, s. 138.

² E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, Warszawa 2007, s. 48.

³ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2007 r. Nr 89, poz. 590 z późn. zm.).

zewnątrznych (koniunktura makroekonomiczna, koniunktura sektora) i wewnętrznych (rozmiar, wiek organizacji, rodzaj działalności, forma organizacyjno-prawna oraz struktura własności kapitału)⁴.

Większość publikacji traktujących o zarządzaniu kryzysowym przyjmuje optykę legislacyjno-organizacyjną. Niniejsze opracowanie koncentruje uwagę na roli informacji i wiedzy w podejmowaniu decyzji, wyjaśniając przy tym istotę danych, informacji, wiedzy i intuicji, jako źródła poznania, gdzie występuje niedobór informacji, a podejmowanym decyzjom towarzyszy ryzyko.

Artykuł dotyczy przede wszystkim wyjaśnienia podstawowych terminów z zakresu zarządzania kryzysowego, takich jak: kryzys, sytuacja kryzysowa, zarządzanie sytuacją kryzysową. Ponadto ukazuje, jakie znaczenie mają informacja i wiedza w procesie podejmowania decyzji w sytuacji kryzysowej.

Rozważania autorki mają na celu udzielenie odpowiedzi na dwa podstawowe pytania. Pierwsze, czym różni się podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych od zwykłego procesu podejmowania decyzji? Drugie, czy i na ile sytuacja kryzysowa zmienia proces podejmowania decyzji? Należy przy tym zwrócić uwagę na specyfikę sytuacji kryzysowej oraz jakie, w związku z tym, narzuca ona warunki w zakresie procesu podejmowania decyzji.

Pojęcie sytuacji kryzysowej

Właściwe interpretowanie sytuacji kryzysowej wymaga zrozumienia, czym jest kryzys, mający zwykle negatywną konotację, jako zjawisko mogące spowodować zmianę istniejącego stanu na gorsze. Piotr Sztompka zwraca jednak uwagę, że pierwotnie pojęcie kryzysu „oznaczało stan przejściowy, o kluczowym, decydującym znaczeniu dla dalszego rozwoju”⁵. W definicji przyjęto, że po stanie przejściowym miał nastąpić rozwój, a nie regres. Skoro konsekwencją kryzysu ma być rozwój, to kryzys powinien być sytuacją oczekiwaną. Kryzys, który jest postrzegany jako zagrożenie, może stanowić dla niektórych szansę. Jak podkreśla Andrzej J. Blikle, kryzys to czas, który oczyszcza firmy z niepotrzebnych kosztów, a rynek z niepotrzebnych firm⁶. Kryzys jest czasem, który firma powinna spożytkować na przygotowanie się na nowe, które przyjdzie po kryzysie.

Kryzys charakteryzuje prawdopodobieństwo doświadczenia przez organizację konsekwencji zdarzeń, które zagrażają realizacji celów organizacji. Brak działań ukierunkowanych na radzenie sobie z kryzysem zwiększa prawdopodobieństwo, że wymknie się on spod kontroli⁷.

⁴ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2003, s. 274.

⁵ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002, s. 446.

⁶ Wywiad z prof. A.J. Blikle, *Matematyk który sprzedaje pączki*. W wywiadzie A.J. Blikle przytacza przykład Japończyków, którzy w latach 80. XX wieku wykorzystali czas kryzysu na naukę, nie zwalniając przy tym pracowników – jak robiły to firmy, np. w Stanach Zjednoczonych, w obliczu kryzysu – a jedynie obniżając wynagrodzenia o połowę, aby przetrwać ten trudny czas. Poza tym przejęli z rynku tych najlepszych, którzy zostali zwolnieni. W tym przykładzie materializuje się zasada wspomniana wcześniej, że kryzys, jest zagrożeniem i zarazem szansą, i czasem przygotowania się do wzrostu. <https://www.youtube.com/watch?v=GJy6mDzOwdQ> [dostęp: 12.10.2014].

⁷ K.E. Weick, *Enacted sensemaking in crisis situations*, „Journal of Management Studies”, July 1988, Vol. 25, No. 4, s. 305.

Natomiast sytuacja kryzysowa definiowana bywa najczęściej na płaszczyźnie nauk związanych z tematyką bezpieczeństwa – począwszy od opracowań politologicznych, poprzez historyczne, a skończywszy na naukach wojskowych. Sytuacja kryzysowa rozumiana jest jako

zespół okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich znajduje się dany podmiot (układ, organizacja, system) wpływających na jego funkcjonowanie w taki sposób, że zaczyna się w nim i jest kontynuowany proces zmian, w rezultacie czego dochodzi do zachwiania równowagi i utraty możliwości kontroli nad przebiegiem wydarzeń albo eskalacji zagrożenia jego interesów⁸.

W innym ujęciu przez sytuację kryzysową rozumie się naruszenie akceptowanego stanu bezpieczeństwa⁹.

Względnie uniwersalne ujęcie sytuacji kryzysowej charakteryzuje ją jako „stan organizacji, który prowadzi do naruszenia jej stabilności lub wręcz opóźnienia rozwoju w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu, a w przypadku utrzymywania się w dłuższym czasie – zagrożenia egzystencji”¹⁰. Andrzej Żebrowski określa sytuację kryzysową jako „stan narastającej destabilizacji, niepewności i napięcia społecznego, charakteryzujący się naruszeniem więzi społecznych, możliwością utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń oraz eskalacji zagrożenia [...]”¹¹.

Z perspektywy zarządzania sytuacja kryzysowa stanowi wyzwanie, które może być ożywcze dla organizacji. Postrzeganie sytuacji kryzysowej wyłącznie jako zagrożenia może wywoływać reakcje unikania wynikające z obawy przed zmianami.

W potocznym rozumieniu sytuacja kryzysowa i kryzys traktowane są jako pojęcia tożsame. Między tymi dwoma pojęciami istnieją jednak znaczące różnice (zob. rys. 1).



Rysunek 1. Atrybuty sytuacji kryzysowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Żebrowski, *op. cit.*, s. 29, za: B. Kosowski, *Sprawne i elastyczne zarządzanie w kryzysie*, Warszawa 2008, s. 24.

⁸ J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, Toruń 2007, s. 22.

⁹ A. Żebrowski, *Zarządzanie kryzysowe elementem bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Kraków 2012, s. 29.

¹⁰ Z. Kral, A. Zablocka-Kluczka, *Sposób postrzegania kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw” 2004, nr 11, s. 48.

¹¹ A. Żebrowski, *op. cit.*, s. 31.

O występowaniu sytuacji kryzysowej możemy mówić wtedy, gdy pojawiają się następujące przesłanki¹²:

- każdy kryzys jest sytuacją kryzysową,
- pojęcie sytuacji kryzysowej ma charakter nadrzędny w stosunku do pojęcia kryzysu,
- kulminacyjnym elementem sytuacji kryzysowej, jeśli nie zdoła się zaradzić jej czynnikom na etapie eskalacji, jest kryzys,
- sytuacja kryzysowa rozpoczyna się z chwilą pojawienia się jej symptomów, które charakteryzują się przekroczeniem subiektywnie postrzeganego poziomu ryzyka, stanowiącego dla danego podmiotu granicę akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa,
- sytuacja kryzysowa obejmuje: fazę przedkryzysową, kryzys oraz fazę pokryzysową,
- nie podjęcie stosownych działań zaradczych może doprowadzić, w zależności od charakteru sytuacji, do wojny, całkowitego upadku (likwidacji) organizacji lub innego (gorszego lub lepszego) stanu jej funkcjonowania, także do innej sytuacji kryzysowej,
- sytuacja kryzysowa, w jakiej znajduje się dany podmiot, stwarza nie tylko zagrożenie, lecz może być również szansą jego rozwoju.

Pojęcie zarządzania sytuacją kryzysową określane jest, jako proces kierowania mający na celu zapobieganie sytuacjom kryzysowym, a w przypadku ich wystąpienia zawrócenie kierunku rozwoju nagłych i niebezpiecznych wydarzeń, zagrażających interesom społeczeństwa, w szczególności mogącym doprowadzić do wojny¹³. Zaprezentowane ujęcie zwraca uwagę na międzynarodowy charakter zarządzania kryzysowego.

Bardziej uniwersalne podejście zaprezentował Jerzy Konieczny charakteryzując zarządzanie w sytuacji kryzysowej jako „systematyczne i metodyczne przedsięwzięcia zmierzające do zapobieżenia lub zredukowania wpływu kryzysu na zasoby i wartości społeczne za pomocą środków kierowania i kontroli oraz koordynacji”¹⁴. Zarządzanie w sytuacji kryzysowej jest procesem rozwiązywania napiętych sytuacji w sposób, w którym szereg współzależnych operacji jest planowany, organizowany, kierowany i kontrolowany¹⁵. Jednocześnie wytycza się kierunek procesu decyzyjnego w celu sprawnego rozwiązania problemu.

Na gruncie nauk o zarządzaniu spotykamy definiowanie takich pojęć jak: kryzys i zarządzanie kryzysowe. Definiowanie zarządzania kryzysowego koncentruje uwagę na działaniach profilaktycznych lub reagowaniu na sytuacje kryzysowe. Przeniesienie punktu ciężkości z opisywania, czym jest kryzys lub sytuacja kryzysowa na działania, jakie mogą być podjęte w celu wyeliminowania ich konsekwencji wyznaczają granicę

¹² J. Gryz, W. Kitler, *op. cit.*, s. 23.

¹³ R. Wróblewski, *Zarys teorii kryzysu, zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*, Warszawa 1996, s. 39.

¹⁴ J. Konieczny, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach*, Poznań–Warszawa 2001, s. 116.

¹⁵ J. Prońko, A. Letkiewicz, *Informacyjne uwarunkowania zarządzania kryzysowego*, [w:] *Zarządzanie kryzysowe*, red. J. Stawnicka, B. Wiśniewski, R. Socha, Szczytno 2011, s. 85.

znaczeniową tych pojęć¹⁶. Sytuacja kryzysowa, to sekwencja zdarzeń uniemożliwiających normalne funkcjonowanie¹⁷. Źródłem sytuacji kryzysowych należy upatrywać w czynnikach naturalnych, technicznych, społecznych oraz terrorystycznych¹⁸.

Natomiast stopień znaczenia kryzysu zależy od rozmiarów zagrożeń. Przy małych rozmiarach zagrożeń występuje niski stopień znaczenia kryzysu – znikome negatywne konsekwencje – natomiast duży rozmiar zagrożenia przekłada się na wysoki stopień znaczenia kryzysu – możliwość wystąpienia negatywnych konsekwencji na dużą skalę i/lub bardzo dotkliwych¹⁹. Występuje tutaj dodatnia korelacja między stopniem znaczenia kryzysu a rozmiarami zagrożeń. Im większy stopień znaczenia kryzysu, tym większy rozmiar zagrożeń.

Rola informacji i wiedzy w podejmowaniu decyzji

Poglądy teoretyków zarządzania na interpretowanie pojęć informacji i wiedzy w organizacji determinują trzy podstawowe elementy: kultura, w której zostali wychowani, pozycja społeczna, którą osiągnęli oraz dotychczasowe doświadczenia na podstawie przeprowadzonych badań, które ukształtowały ich poglądy. Definicje wybranych autorów kładą nacisk na nieoczywistość interpretowania przedmiotowych pojęć oraz na czynniki miękkie, mające wpływ na procesy podejmowania decyzji opierając je na dostępnych informacjach i wiedzy.

Piotr Lasoń uznaje brak informacji za informację, ponieważ taka sytuacja sprzyja ocenie częstotliwości występowania określonych zdarzeń. W dalszej części Autor zaznacza, że niedocenianie tego faktu może prowadzić do pewnej skłonności przeceńniania faktów lub działań, a dewaluacji tych, które się nie pojawiły, choć powinny być²⁰. Traktowanie popełnianych błędów nie jak informacji zwrotnej, ale jak porażki przywodzi w pamięci organizację racjonalną Maxa Webera²¹. Tego rodzaju skłonności mogą prowadzić do zagrożenia w wyniku tendencyjnego korzystania z tzw. dostępności informacyjnej, sprzyjającej powstawaniu wielu błędów w interpretacji otrzymywanych informacji. [...] Informacja odbierana przez różnych ludzi jest często odmiennie interpretowana, zarówno w zakresie jej zapamiętywania (sposobu gromadzenia), jak również reakcji skierowanej na konkretne działania. Analizując proces decyzyjny, wyróżnia się dwa rodzaje percepcji – zmysłową i intuicyjną (tabela 1)²².

¹⁶ Zob. też R. Grocki, *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Warszawa 2012, s. 38–40.

¹⁷ S. Kwiatkowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych*, Pułtusk 2011, s. 86.

¹⁸ E. Nowak, *op. cit.*, s. 21–30.

¹⁹ *Ibidem*, s. 33.

²⁰ P. Lasoń, *Rola inklinacji poznawczych w podejmowaniu decyzji konsumenckich*, Wrocław 2000, s. 20–21.

²¹ K. Adamska, *Świat organizacji racjonalnej. Komunikacja – wiedza – relacje*, Sopot 2013, s. 11.

²² Z. Maślak, *Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia*, Warszawa 2002, s. 102.

Tabela 1. Rodzaje percepcji w procesie decyzyjnym

Rodzaj percepcji	Charakterystyka
Zmysłowa	dokonuje się wyłącznie za pomocą pięciu zmysłów człowieka, opierając się na faktach, które występują w rzeczywistości.
Intuicyjna	oparta jest na procesach skojarzeniowych, co ma wpływ na postrzeganie nie tylko samych obiektów, ale także ich możliwości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Flakiewicz, *Systemy informacyjne w zarządzaniu*, Warszawa 2002, s. 70; Z. Maślak, *op. cit.*, s. 102–103.

Wymienione i zinterpretowane rodzaje percepcji odzwierciedlają dwa skrajne podejścia do podejmowania decyzji. Pierwsze podejście jest wynikiem odwoływania się do analitycznych podstaw, technik, które uzasadniają podjęcie optymalnej decyzji. Drugie podejście wynika z poglądu, że w praktyce problemy decyzyjne są tak skomplikowane i trudne, że opieranie ich wyłącznie na analitycznych podstawach okazuje się być niewystarczające. Badacze z New Jersey Institute of Technology ustalili, że aż 80% dyrektorów, którzy w ciągu pięciu lat podwoili dochody swoich przedsiębiorstw, posiadało ponadprzeciętne zdolności intuicyjne. Menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania, częściej niż menedżerowie niższych szczebli kierują się intuicją w podejmowaniu decyzji. Menedżerowie, którzy charakteryzują się wysokimi zdolnościami intuicyjnymi, stanowią najbardziej innowacyjną i kreatywną grupę talentów w organizacjach²³.

Stworzony przez H. Simona behawioralny model podejmowania decyzji zwraca uwagę na intuicję jako element, który może przeszkadzać.

Wśród polskich menedżerów nadal panuje przekonanie, że kierowanie się intuicją jest grzechem w zarządzaniu, a „dobre zarządzanie” polega na racjonalnym procesie podejmowania decyzji. Menedżerowie nie dopuszczają zatem takiej możliwości, że intuicja może okazać się zdolnością, którą można wykorzystywać w podejmowaniu decyzji biznesowych. Menedżerowie nie chcą porzucić metod podejmowania decyzji, do których przywykli i z którymi czują się wygodnie – niezależnie od tego, czy są one efektywne czy nie²⁴.

Osoby pełniące funkcje kierownicze przyznają, że zdarzają im się momenty oślnienia zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, jednak niewielu z nich wierzy w trafność decyzji opartych na intuicji.

Organizacje gromadzą bardzo duże ilości informacji – większe niż kiedykolwiek; przykładowo: informacje o klientach, szczegółowe informacje o sprzedaży produktów, informacje o konkurencji, o możliwościach rozwoju itp. Każda informacja jest zapisywana i przechowywana z myślą, że w przyszłości może być przydatna. Często jednak podejmując decyzje, nie odwołujemy się do zgromadzonych informacji ze względu na czas dotarcia do nich i znikomą użyteczność z racji upływu czasu, który spowodował, że straciła ona na aktualności. Brak wypracowanych metod i procedur

²³ A. Mazur, *Intuicja w biznesie*, <http://www.neurolingwistyka.com/szkolenia-intuicja-w-biznesie> [dostęp: 18.10.2013].

²⁴ *Ibidem*.

postępowania z informacjami może doprowadzić do sparaliżowania działań w tej sferze bądź stanowić przyczynę braku istotnych informacji, które powinny być gromadzone.

M. Gladwell zwraca uwagę na problem szkodliwości wynikający z nadmiaru informacji: „nie potrzebujemy mnóstwa informacji, aby w skomplikowanym zjawisku odnaleźć charakterystyczną prawidłowość”²⁵. Gromadzenie dodatkowych danych i informacji dodaje tylko pewności decydentom i daje uzasadnienie podejmowanych przez nich decyzji. Podobne wnioski formułuje W.H. Agor na podstawie przeprowadzonych badań nad wykorzystaniem intuicji w podejmowaniu decyzji, a sprowadzają się one do stwierdzenia, że decydentom często trudno przyznać się do podejmowania decyzji w oparciu o intuicję – w obawie, że zostaną uznani za nieprofesjonalistów. Jako formę kompromisu uzasadniają swoje decyzje analizami, opracowaniami i zestawieniami, które korespondują z ich intuicyjnym osądem²⁶.

Percepcja informacji zależy od typów osobowości, będących spójną całością osądu myślowego i uczuciowego. R. Manson i J. Mitroff wyróżnili cztery²⁷:

- typ intuicyjny, który koncentruje się na formułowaniu hipotez nie zawsze opartych na dostępnych faktach,
- typ myślący, skierowany zasadniczo na procesy poznawcze, rozważane w obszarze prawdy i fałszu,
- typ zmysłowy, opierający działania na dostępnych informacjach – bez ryzyka ich wyboru,
- typ uczuciowy, skłaniający się do nieuwzględnienia racji rozumowych, lecz kierujących się wyłącznie emocjami.

Wiedza to informacje w kontekście wraz z ich zrozumieniem, jak ich użyć. Zrozumienie to wypływa z zasobów wiedzy posiadanych przez ludzi lub/i z intuicji. Bardzo podobnie do wiedzy podchodzi także David J. Skyrme²⁸ ujmując za dane – fakty i figury, za informacje – dane w kontekście, a za wiedzę – informacje wraz z ich zrozumieniem. Wiedza w połączeniu z intuicją daje człowiekowi mądrość²⁹.

Dane stanowią surowe nieprzeanalizowane fakty, liczby, obrazy³⁰, które są przetwarzane za pomocą różnych narzędzi. Informacje natomiast to dane poddane obróbce lub przeanalizowane w znaczny sposób³¹. Dane to znaki, a informacja kształtuje dane, nadaje im znaczenie w relacji do kontekstu³² (rys. 2). Znak rozumiany jest jako podstawowa część składowa jednostki znaczącej³³.

²⁵ M. Gladwell, *op. cit.*, s. 132.

²⁶ *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Kraków 1998.

²⁷ Z. Maślak, *op. cit.*, s. 103.

²⁸ D.J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Oxford 1999, s. 47.

²⁹ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Warszawa 2002, s. 71.

³⁰ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1999, s. 609.

³¹ *Ibidem*, s. 612; zob. też B. Piasny, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, Warszawa-Stalowa Wola 2007, s. 117.

³² *Zarządzanie wiedzą*, red. A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, Warszawa 2008, s. 21.

³³ A. Czapla, *Organizacyjna relacja wiedzy i władzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M. Grudzewski, J. Merski, Warszawa 2004, s. 277.



Rysunek 2. Relacja między pojęciami: znaki, dane, informacje, wiedza

Źródło: *Zarządzanie wiedzą*, red. A.K. Koźmiński, *op. cit.*, s. 25; C.S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wrocław 2001, s. 293, zob. też B. Mikuła, *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Warszawa 2005, s. 14.

Pojęcie *informatio* w starożytnej łacinie oznaczało nadawanie formy, kształtowanie, instruowanie, nauczanie, formowanie umysłu³⁴. Termin informacja określa wyobrażenie, wyjaśnienie; zawiadomienie może oznaczać jakąkolwiek wiadomość. Informacja to znacząco zorganizowane dane najczęściej określane jako wiadomości³⁵.

Bogdan Stefanowicz wytypował trzy grupy podejść do definiowania pojęcia informacja³⁶:

- pierwsze podejście zasadza się na założeniu, że informacja jest pojęciem pierwotnym, stąd definiowane jej jest zbędne, gdyż każdy intuicyjnie rozumie jego znaczenie,
- drugie to definiowane na podstawie pewnych zasad dostosowanych do potrzeb danej dziedziny badawczej, z odwołaniem się do innych znanych pojęć,
- trzecie podejście opiera się na opisie (interpretacji) przez cechy, własności, funkcje.

Dane i informacje to pewna kategoria wiedzy oraz jej składowe o charakterze rozproszonym³⁷. Samo dysponowanie informacjami nie warunkuje ich wykorzystania. Przykładem jest genom człowieka – każdy z nas jest posiadaczem struktury DNA – tymczasem genom to magazyn informacji³⁸, mający znaczenie dla tych, którzy potrafią je wykorzystać. Informacja jest miarą „zwiększania wiedzy o określonym zdarzeniu.

³⁴ J. Czekał, *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Kraków 2000, s. 16.

³⁵ *Problemy społeczeństwa informacyjnego – elementy ewaluacji, analizy i prognozy*, red. L.W. Zacher, Warszawa 1997, s. 17.

³⁶ B. Stefanowicz, *Informacja*, Warszawa 2004, s. 13.

³⁷ Z. Malar, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Warszawa 2006, s. 127; H. Tsoukas, E. Vladimirou, *What is organizational Knowledge?*, [w:] S. Little, T. Ray, *Managing Knowledge. An Essentials Reader*, Second Edition, London–Thousand Oaks–New Delhi 2005, s. 88.

³⁸ J. Gleick, *Informacja. Bit, wszechświat, rewolucja*, Kraków 2012, s. 216.

Wiąże się z przekazaniem przez nadawcę informacji służącej rozszerzeniu wiedzy odbiorcy³⁹. W tym świetle sytuacja powyższa jest tylko przekazem informacji. Natomiast wiedzą specyficzną dla danej sytuacji są przypadki przechowywane w ustrukturyzowanej bazie wraz z konieczną wiedzą ogólną⁴⁰.

Wiedza wykraczając poza informację, implikuje zdolność do rozwiązywania problemów, do inteligentnego działania, opierając się na doświadczeniu i uczeniu się⁴¹. Wiedza to informacje posiadające osobiste i subiektywne odniesienie, zintegrowane z dotychczasowymi doświadczeniami⁴². Wiedza jest elastyczna i dynamiczna, a jej postać zależy od przetwarzania myślowego informacji posiadanych i pozyskiwanych przez człowieka⁴³. Wiedza jest efektem działania i uczenia innych „jak”⁴⁴. Dysponowanie wiedzą i umiejętne jej wykorzystywanie pozwala na wcześniejsze reagowanie na zachodzące w otoczeniu zmiany, rozpoznawanie symptomów zmian i możliwość przygotowania się na te nadchodzące. Zwiększenie zdolności adaptacyjnych stanowi kluczowy czynnik decydujący o przetrwaniu organizacji.

Na podstawie analizy literatury nasuwa się wniosek, że wiedza w sposób nieodłączny jest dwuznacznym i nieokreślonym terminem. W związku z tym użytecznym punktem początkowym jest wzięcie pod uwagę różnic pomiędzy informacją a wiedzą. Nonaka⁴⁵ np., podkreśla znaczenie semantycznego aspektu informacji, który tworzy wiedzę. To, co osoba indywidualna wyprowadzi (jakie wyciągnie wnioski) z informacji łączy się z jej możliwościami pojmowania oraz ze schematem interpretacyjnym. Dlatego za sensowną należy uznać sugestię, że różni ludzie mogą wyprowadzać różne wnioski z tej samej informacji, co może prowadzić do stworzenia nowej i różnej wiedzy. Naturalnie informacja i wiedza są rozróżnialne i informacja, jako mocno zależna od kontekstu, przyczynia się do kreacji wiedzy i vice versa (rys. 2)⁴⁶.

Proces podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych

Większość opracowań dotyczących podejmowania decyzji poświęca uwagę trudnościom towarzyszącym procesom decyzyjnym, gdzie decydent nie dysponuje wystarczającą wiedzą, a procesom decyzyjnym towarzyszy co najmniej ryzyko. W podejmowaniu decyzji szczególnego znaczenia nabiera doświadczenie, a wraz z nim umiejętności kojarzenia, interpretowania oraz indukcji. Osoby obdarzone

³⁹ *Słownik ekonomiczny*, Szczecin 1994, s. 79.

⁴⁰ S. Chowdhury, *Databases, Data Mining and Beyond*, „Journal of American Academy of Business” 2003, Vol. 2, s. 577.

⁴¹ R.G. Anderson, *Information and Knowledge-Based Systems*, New York–London–Toronto–Sydney–Tokyo–Singapore 1992, s. 32; A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, Warszawa 2000, s. 23.

⁴² A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą – koncepcja i narzędzia*, Warszawa 2007, s. 16, zob. też P. Wyrozębski, *Wiedza i zarządzanie wiedzą w organizacji*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości*, red. M. Trocki, Warszawa 2011, s. 11.

⁴³ B. Mikula, *op. cit.*, s. 15.

⁴⁴ J. Pfeffer, R.I. Sutton, *Wiedza a działanie*, Kraków 2002, s. 213.

⁴⁵ I. Nonaka, *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, „Organization Science” 1994, Vol. 5, No. 1, s. 14–37.

⁴⁶ S. Newell, M. Robertson, H. Scarbrough, J. Swan, *Managing knowledge work*, New York 2002, s. 3.

wyobraźnią i potrafiące dokonywać predykcji potencjalnych konsekwencji podejmowanych działań mogą mieć problem z podjęciem decyzji, gdyż ich ogląd sytuacyjny uwzględnia szerszą perspektywę.

W każdym procesie decyzyjnym występuje luka informacyjno-decyzyjna, która wynika z różnicy między wiedzą i posiadanymi informacjami a wiedzą i informacjami, które powinniśmy posiadać, aby podjąć optymalną decyzję. W warunkach występowania luki wiedzy pojawia się również ryzyko i niepewność, jako nieodłączne elementy wykazujące dodatnią korelację. Sposobem na zmniejszenie luki informacyjno-decyzyjnej, a dzięki temu również ryzyka i niepewności, jest odwoływanie się nie tylko do racjonalności w podejmowaniu decyzji, ale sięganie do przywoływanej wcześniej intuicji.

Klasycznym podejściem do podejmowania decyzji jest dzielenie tego procesu na fazy i wyodrębnianie w ramach każdej z faz etapów, bądź inaczej nazywanych kroków, po przejściu których powstaje decyzja najbardziej optymalna. Proces podejmowania decyzji składa się z pięciu faz (zob. rys. 3).



Rysunek 3. Model racjonalnego podejmowania decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Warszawa 2005, s. 439; S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań 2001, s. 87.

Należy przyjąć, że w procesowym podejściu kryzys występuje na tle faz rozwoju przedsiębiorstwa i może przybierać formę kryzysu potencjalnego, ukrytego lub ostrego⁴⁷.

Wiele z procesów decyzyjnych nie przebiega w sposób klasyczny, w związku z tym wypracowywane są inne podejścia do podejmowania decyzji. Gary Hamel pisząc o podejmowaniu decyzji wskazuje na kilka warunków, które wypaczają podejmowanie decyzji⁴⁸:

- 1) w miarę rozwoju firmy koszty zarządzania rosną zarówno w liczbach bezwzględnych, jak i wartościach względnych,
- 2) dystans władzy wpływa na podejmowanie nietrafnych decyzji: menedżerów piastujących najwyższe stanowiska dzieli największy dystans od pracowników,

⁴⁷ Szerzej na temat pisze Z. Dworzecki, *Leksykon zarządzania*, Warszawa 2004, s. 237–238.

⁴⁸ G. Hamel, *Na początku zwolnij wszystkich menedżerów!*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2013, s. 140–141.

a najgorsze jest to, że ich nietrafne decyzje mogą być najbardziej dotkliwe dla pracowników i całej organizacji,

- 3) hierarchiczna struktura, która ubezwłasnowolnia, nie pozwala na szybkie reagowanie,
- 4) większe ryzyko podejmowania decyzji: w miarę jak rośnie ciężar rozstrzygnięć maleją szeregi ludzi, którzy mogą je podważyć,
- 5) pycha, krótkowzroczność i naiwność zaburzą ocenę sytuacji, ale zagrożenie jest największe wtedy, gdy władzy decydenta nie da się zakwestionować,
- 6) partykularny interes⁴⁹, który zniekształca podejmowane decyzje.

Istnieje wiele sposobów podejmowania decyzji i odwoływania się do różnych źródeł pomocnych w ich podejmowaniu⁵⁰. Zestaw kilku przykładowych źródeł wykorzystywanych w podejmowaniu decyzji zawiera tabela 2.

Tabela 2. Formuły stosowane w podejmowaniu decyzji

	Obiektywne		Kontekst zarządzania kryzysowego
	Zalety	Niebezpieczeństwa	
Mała grupa decydentów – podejmowanie trafnych decyzji przy udziale kilku osób	<ul style="list-style-type: none"> • małe ryzyko pochopnego podjęcia decyzji • możliwy jasny podział obowiązków • możliwe zbadanie wielu alternatywnych rozwiązań 	<ul style="list-style-type: none"> • dyskusja musi mieć charakter racjonalny, a nie emocjonalny • po zakończeniu dyskusji wszyscy członkowie grupy muszą utożsamiać się z decyzją 	<p>Możliwość wydłużenia czasu podejmowania decyzji.</p> <p>Podział obowiązków wiąże się z podziałem odpowiedzialności.</p>
Analityka – podejmowanie decyzji na podstawie danych i analiz ilościowych	<ul style="list-style-type: none"> • większe prawdopodobieństwo podjęcia właściwej decyzji • metoda naukowa nadaje procesowi większą dyscyplinę 	<ul style="list-style-type: none"> • zgromadzenie odpowiedniej liczby danych może być trudne i czasochłonne • decydujące znaczenie mają właściwe założenia 	<p>Często występuje brak danych, a nawet jeżeli są takowe, to bywają nieaktualne. Decyzje o charakterze nieustrukturyzowanym.</p>
Automatyzacja – podejmowanie decyzji w sposób automatyczny na bazie reguł i algorytmów	<ul style="list-style-type: none"> • szybkość i trafność • czytelne kryteria decyzyjne 	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie automatycznego procesu jest trudne • kryteria decyzyjne mogą się zdezaktualizować 	<p>Nieustrukturyzowany charakter ogranicza możliwość stosowania tego podejścia</p>
Neuronauka – podejmowanie decyzji z uwzględnieniem wyników badań nad procesami mózgowymi	<ul style="list-style-type: none"> • decydenci wiedzą, kiedy mogą użyć „emocjonalnych” obszarów mózgu (<i>emotional brain</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • ryzyko przecenienia wartości jednoosobowego podejmowania decyzji • praca mózgu jest wciąż słabo zbadana 	<p>Podejście, które może sprawdzać się w sytuacjach kryzysowych</p>

⁴⁹ Zdaniem M. Kossewskiego motywacją człowieka do działania, do pracy jest kierowanie się korzyścią własną. Mając to na uwadze, partykularny interes decydenta może stanowić główne kryterium podejmowania takich a nie innych decyzji.

⁵⁰ T.H. Davenport, *Sztuka decydowania. Podjęcie lepszych decyzji*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2012, s. 54.

Ekonomia behawioralna – podejmowanie decyzji z uwzględnieniem wyników badań nad ekonomicznym zachowaniem i myśleniem	<ul style="list-style-type: none"> • unaocznia uprzedzenia i przejawy irracjonalności • może nadać decyzjom konkretny kierunek 	<ul style="list-style-type: none"> • jest to wciąż dziedzina na początkowym etapie rozwoju • kontekst i słownictwo mogą być wykorzystane do manipulowania decyzjami 	Podjęcie, które może sprawdzać się w sytuacjach kryzysowych
Intuicja – podejmowanie decyzji na podstawie przeczuć i osobistych doświadczeń	<ul style="list-style-type: none"> • łatwa, niewymagająca danych formuła • podświadomość może odegrać istotną rolę podczas rozważania opcji 	<ul style="list-style-type: none"> • z reguły jest to najmniej trafne z podejść decyzyjnych • decydenci łatwo sugerują się kontekstem 	Podjęcie, które może sprawdzać się w sytuacjach kryzysowych
Mądrość tłumu – podejmowanie decyzji z udziałem dużych grup przy użyciu ankiet bądź badań rynkowych	<ul style="list-style-type: none"> • osoby, którym bliska jest dana kwestia, powinny wiedzieć, co należy zrobić • decyzje oparte na mądrości tłumu bywają bardzo trafne 	<ul style="list-style-type: none"> • członkowie ankietowej grupy nie mogą wpływać na siebie • trudno jest zapewnić ciągłe uczestnictwo dużej grupy osób przy podejmowaniu decyzji 	Podjęcie niedopuszczalne do zastosowania w sytuacjach kryzysowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.H. Davenport, *op. cit.*, s. 54.

Podsumowanie

Współczesną tendencją jest inwazja danych, informacji i wiedzy, które wywierają na nas różny wpływ w zależności od formy przekazu. Nadmiar danych, informacji i wiedzy docierający do nas nie ułatwia podejmowania decyzji. Umiejętności agregowania i oceny wartości docierających treści są obecnie nie do przecenienia.

Zgodnie z panującą powszechnie tendencją, jaką jest permanentne uczenie się, rozwój oraz doskonalenie, osoby pełniące funkcje kierownicze również jej ulegają. Przywództwo w praktyce ma postać dynamiczną; związaną z nabieraniem doświadczenia przez przywódców w praktyce, powielaniem rozwiązań, które wpływają na dobre relacje ze współpracownikami i efekty pracy, a rugowaniem tych, które zakłócają te relacje i pogarszają wyniki pracy. Takie podejście wymaga rozpatrywania roli przywódcy w szerokim kontekście. Między organizacjami o charakterze publicznym i komercyjnym nie ma wielkich różnic w kontekście przywództwa. Podstawę stanowi traktowanie kryzysu jako wyzwania, któremu należy stawić czoła, i które pojawia się na różnych etapach rozwoju organizacji.

W podejmowaniu decyzji liczą się te z nich, które są trafne. Efekt trafności menadżerowie osiągają w trybie samodzielnego podejmowania decyzji, zdając się na własny osąd sytuacji bądź sięgając po radę z zewnątrz. Metod prowadzenia organizacji jest wiele, wiele też źródeł wpływu, które ukształtowały podejście. Mając świadomość, że nie ma uniwersalnego zestawu kompetencji decyzyjnych w sytuacjach kryzysowych w drugiej części opracowania zwraca się uwagę na te elementy, które wydają się być kluczowe z punktu widzenia znamion kryzysu.